



**DINÂMICAS DE EXPANSÃO DAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS DE CAFÉ
DA REGIÃO DO CERRADO MINEIRO**

**DYNAMICS OF EXPANSION OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVES
OF COFFEE IN THE CERRADO MINEIRO REGION**

Erick de Freitas Moura

Universidade Federal do Amazonas, AM, Brasil
erickdfreitas@ufam.edu.br
<https://orcid.org/0000-0003-1432-8827>

Janaina Maria Bueno

Universidade Federal de Uberlândia, MG, Brasil
janaina.bueno@ufu.br
<https://orcid.org/0000-0002-0858-7657>

Resumo

O objetivo da pesquisa foi analisar as estratégias de expansão das cooperativas agrícolas federadas de café da região do Cerrado Mineiro sob a ótica da estrutura de recursos das organizações e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A pesquisa teve abordagem qualitativa com delineamento descritivo e analítico. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da federação, das cooperativas e com produtores rurais cooperados, além de pesquisa em documentos disponibilizados pela federação e, posteriormente, submetidos à análise de conteúdo. A originalidade da pesquisa consiste na análise do processo de expansão de mercados sob a ótica teórica das capacidades dinâmicas, incluindo o papel e a importância das relações interorganizacionais para o desenvolvimento destas capacidades. As cooperativas federadas adotaram dinâmicas distintas de expansão comercial, que resultaram em duas rotinas de nível macro que evidenciam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas alinhadas às estratégias: 1) uso da marca e denominação de origem Região do Cerrado Mineiro no mercado interno e 2) capacidade de atender às exigências do mercado internacional. Estas capacidades dinâmicas foram criadas por meio da interação e colaboração interorganizacional capitaneadas pela federação e cooperativas junto aos seus produtores e parceiros de negócios. A contribuição prática para a gestão consiste no destaque

dos recursos, capacidades e competências necessários quando da expansão de mercados por cooperativas agrícolas de café.

Palavras-chaves: Estrutura de Recursos; Capacidades Dinâmicas; Rotinas Organizacionais.

Abstract

The objective of this research was to analyze the expansion strategies of the federated coffee cooperatives in the Cerrado Mineiro region from the point of view of the organizational resources structure and of the development of dynamic capabilities. The research had a qualitative approach with descriptive and analytical design. The data were obtained through semi-structured interviews with the managers of the federation, of the cooperatives and with cooperative rural producers, in addition to research in documents made available by the federation, subsequently submitted to content analysis. The originality of the research consists in the analysis of the market expansion process from the theoretical perspective of dynamic capabilities, including the role and the importance of interorganizational relations for the development of these capabilities. The federated cooperatives adopted different dynamics of commercial expansion, which resulted in two macro-level routines that show the development of dynamic capabilities aligned with the strategies: 1) use of the Cerrado Mineiro Region brand and designation of origin in the domestic market and 2) capacity to meet the requirements of the international market. These dynamic capabilities were created through interorganizational interaction and collaboration led by the federation and cooperatives with its producers and business partners. The practical contribution to management consists in highlighting the resources, capacities and skills needed when expanding markets by agricultural coffee cooperatives.

Keywords: Resource Structure; Dynamic Capabilities; Organizational routines.

1. INTRODUÇÃO

A Região do Cerrado Mineiro (RCM) possui denominação de origem reconhecida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, e por isso, o café nela cultivado possui características e qualidade que remetem à região, que compreende 55 municípios mineiros. A denominação de origem foi demandada pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado (FCC), a qual é composta por cooperativas agrícolas do Cerrado Mineiro e que, ao obter o registro da denominação de origem, também registrou a marca Região do Cerrado Mineiro. Tanto a

denominação de origem quanto a marca objetivam agregar valor ao café da região e constituem-se como estratégias de expansão de mercado (RCM, 2015a).

O processo de reconhecimento da origem como estratégia de mercado é corriqueiro para vinhos, como a região de Saint-Émilion, na França, e para presuntos e queijos, como o presunto de Parma e os queijos Parmigiano-Reggiano, ambos produzidos em território italiano, e vem se tornando comum para o café, em especial, no Brasil, Colômbia, Etiópia, Honduras, Indonésia, Nicarágua, Peru e Vietnã (Moura, 2016).

Historicamente, o café é um dos principais itens exportados pelo Brasil, que é o maior produtor mundial de café do tipo arábica e segundo maior em café robusta (USDA, 2020). Devido à diversidade de regiões onde ele é cultivado e das variedades do café, a produção brasileira atende diferentes demandas referentes ao paladar e ao preço (Ribeiro *et al.*, 2014; MAPA, 2017). Todavia, esse mercado de exportação é dominado por grandes negociadores, os quais possuem *know-how* de como operar no mercado internacional, bem como recursos financeiros, e não pelas cooperativas agrícolas formadas por produtores de café (Moura, 2016), surgindo daí alguns dos problemas de ajustamento competitivo destas cooperativas (Ferreira & Braga, 2004; Pletsch *et al.*, 2019). Não obstante, a estrutura competitiva do mercado as estimula a reverem suas estratégias, estruturas organizacionais e interorganizacionais e os produtos e serviços comercializados (Lago & Silva, 2012; Pletsch *et al.*, 2019).

Os cafés são classificados em diferenciados, indiferenciados e especiais. Os cafés diferenciados são cultivados em fazendas certificadas em boas práticas agrícolas e sociais, e têm maior valor agregado quando comparado aos cafés *commodity* ou indiferenciados, cujos grãos são colhidos e ensacados sem diferenciação e classificação, e por isso, não possuem valor agregado. Os cafés especiais têm produção mais custosa, demandam a seleção dos melhores grãos e a pontuação mínima de 80 pontos na escala americana de cafés especiais (Moura & Bueno, 2018). A maior parte da produção é de cafés indiferenciados, comercializados por grandes empresas nos mercados nacional e internacional, seguidos pelos diferenciados e especiais, espaço de ajustamento competitivo apercebido pelas cooperativas como modo de entrada no mercado internacional, com a segregação dos cafés diferenciados antes da venda a estas grandes empresas (Moura, 2016).

Por ser uma opção de investimento para as organizações, a internacionalização requer a análise de vários fatores como riscos, competências, indicadores macroeconômicos, políticas públicas, adequações do produto e do processo produtivo e readequações de custos, demandas ambientais, serviços financeiros e logísticos (Almeida, 2007; Borini & Fleury, 2010), além da

estrutura de concorrência do mercado (Porter, 1980). Assim, atender o mercado internacional pode não ser, necessariamente, um processo vantajoso para as cooperativas agrícolas de café da RCM, haja vista os riscos incorridos ao se investir nas adequações para atender às demandas do mercado internacional. Mesmo assim, a internacionalização se constituiu como alavanca do projeto de expansão de mercado promovido pela FCC, para o período 2015-2020 (RCM, 2015a).

As estratégias de internacionalização desenvolvidas pelas cooperativas agrícolas de café da RCM foram abordadas por Moura e Bueno (2019), ao tratarem de duas entre dez cooperativas federadas. Sem embargo, as demais cooperativas de café também possuem estratégias de expansão, mesmo que não sejam para atender diretamente o mercado externo. Diante deste cenário, este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de expansão das cooperativas agrícolas de café da RCM, federadas, sob a ótica da estrutura de recursos das organizações e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Entendendo-se capacidades como a maestria de percepção, adaptação e reconfiguração, interna e externa, de habilidades organizacionais e recursos, e dinâmica como a habilidade da empresa em renovar competências e alcançar harmonia em ambientes de rápidas mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia, Recursos e Rotinas Organizacionais

Nas décadas de 1970 e 1980, o foco dos estudos no campo da estratégica estava no ambiente externo, como em Porter (1980), com os conceitos econômicos da organização industrial, que destacou noções de grupos estratégicos e dinâmicas competitivas. Mais adiante, a Visão Baseada em Recursos retomou a perspectiva interna ao considerar competências (Prahalad & Hamel, 1990), capacidades (Barney, 1986) e recursos da firma (Wernerfelt, 1984; Hoskisson *et al.*, 1999; Bindra, Parameswar & Dhir, 2019).

O modelo das forças competitivas, desenvolvidos por Porter (1980), tem foco no posicionamento da empresa em um determinado mercado, e nesse modelo, o desenvolvimento de uma estratégia consiste em pesquisar em profundidade cada força e analisar suas fontes, o que destaca pontos fortes e fracos da organização, reflete seu posicionamento no setor de atividade, evidencia as áreas em que mudanças estratégicas possam resultar em maiores retornos e destaca oportunidades e ameaças (Omsa, Abdullah & Jamali, 2017; Gnjidić, 2018; Işoraité, 2018). Já a Visão Baseada em Recursos emergiu das implicações estratégicas do ambiente interno, orientada para os recursos que a empresa possui e a relação deles com a

performance da organização. Para isto, entendeu-se que os recursos podem ser heterogêneos, isto é, o acesso a eles não se dá da mesma forma a todas as empresas, eles não podem ser perfeitamente transferíveis e a heterogeneidade pode ser duradoura (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Miller, 2019).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas surge como resultado de uma abordagem integrativa de conceitos de estratégia empresarial (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Kretschmer, 2019), ao observar e interagir com o ambiente externo, tendo como base conceitual a Visão Baseada em Recursos (Silva & Camargo, 2018), que abrange a identificação das capacidades das empresas que podem ser fonte de vantagem competitiva e a combinação de competências e recursos que podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos. A palavra “capacidades” enfatiza a maestria de percepção, adaptação e reconfiguração, interna e externa, de habilidades organizacionais e recursos e o termo “dinâmica” se refere à habilidade da empresa em renovar competências e alcançar harmonia em ambientes de rápidas mudanças (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Zhou, 2019). Mas, para que uma capacidade seja dinâmica, é necessário que ela possa ser utilizada repetidas vezes e não como uma solução pontual (Zollo & Winter, 2002; Winter, 2003).

As capacidades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* se referem ao desenvolvimento de capacidades, rotinas organizacionais, habilidades tecnológicas, propriedade intelectual, recursos humanos, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de meios para transferir tecnologias (Teece, 2007; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Haarhaus & Liening, 2019). Para seu desenvolvimento, há o envolvimento de múltiplos níveis de análise oriundos do processo de tomada de decisão gerencial, bem como de rotinas organizacionais, trajetória, competição e mudanças no ambiente externo empresarial, pois estes fatores promovem a interação das capacidades dinâmicas à performance empresarial (Teece, 2007; Helfat & Peteraf, 2009; Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Kretschmer, 2019).

Como restrições ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas há a dificuldade de identificação e cópia de competências internas e externas, haja vista sua construção histórica e a influência de escolhas passadas sobre elas. Esse processo ainda pode resultar em barreiras às capacidades da empresa no futuro, pela habilidade em coordenação de recursos específicos e a incompetência para gerir outros. Naturalmente, também há as restrições de investimento, as quais influenciam na aquisição e desenvolvimento de novas habilidades (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, Peteraf & Leih, 2016; Kretschmer, 2019).

Também há que se apontar o aumento considerável do grau de incertezas na economia global na medida que ela avança e se torna cada vez mais integrada, com isso, permitindo a

transmissão de impactos e abertura de oportunidades “em qualquer lugar” e “em todo lugar”. O engajamento e compromisso no ambiente econômico global tornam-se mais ambíguos na medida em que seus participantes são cada vez mais heterogêneos. Como resposta, a gestão empresarial necessita promover melhorias em qualidade, controlar custos, bem como criar novos produtos, processos, modelos de negócios e práticas organizacionais. Estas mudanças envolvem reconhecer os riscos, problemas e as tendências de mercado, trabalhar com as incertezas, além de redirecionar recursos e reconfigurar as estruturas organizacionais de acordo com às demandas dos clientes. E nem sempre uma organização consegue ter todos os recursos necessários e ser capaz de executar todas as ações que se espera dela, sendo necessária a colaboração e o trabalho conjunto com outras organizações (Teece, Peteraf & Leih, 2016; Haarhaus & Liening, 2019; Fainshmidt, 2019).

Silva e Camargo (2018, p. 55) afirmaram que “as capacidades dinâmicas estão mais propensas a criar um desempenho melhor quando capacidades particulares são desenvolvidas em linha com a escolha estratégica da empresa”. Os autores ainda consideraram a necessidade de comprometimento para com a mudança e a destreza em reconhecer o valor de informações externas e de compreendê-las e aplicá-las. Para isso, é preciso compreender que, apesar de as capacidades dinâmicas poderem ser analisadas separadamente da formulação da estratégia, elas devem ser congruentes e praticadas com o processo estratégico, contribuindo para a obtenção de vantagens competitivas (Teece, Peteraf & Leih, 2016; Kay, Leih & Teece, 2018).

Desenvolver as capacidades dinâmicas requer saber avaliar os riscos e o grau de incerteza do ambiente, o que leva à necessidade de agilidade entendida também como flexibilidade organizacional, sabendo que isto envolve custos que precisam ser mensurados. Então, é um jogo de equilíbrio que requer a capacidade de gerenciar riscos, gerenciar as incertezas e tentar “fazer as coisas certas” mais do que “fazer certo as coisas”, afirmam Teece, Peteraf e Leih (2016), ao enfatizar o relacionamento da estratégia com as capacidades dinâmicas e agilidade organizacional.

2.2 Relações Interorganizacionais para Expansão de Mercados das Cooperativas de Café

Vale, Calderaro e Fagundes (2014) observaram o crescimento na produção de café em todo o Estado de Minas Gerais, em especial, na região Cerrado Mineiro, cujo principal motivador foi a melhoria do índice de produtividade, promovida por investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Mesmo assim, destacaram que há obstáculos a serem superados pelos cafeicultores do cerrado, em especial, quanto à comercialização do café, pelo

desconhecimento do cenário econômico, bolsas de cotação do café e falta de assistência técnica especializada.

A formação de associações e cooperativas de cafeicultores é um meio para superação das dificuldades mencionadas, pois há a eliminação de intermediários nas transações. Com isso, aumenta-se o lucro do produtor e é facilitado o processo de compra e pagamento de insumos, defensivos e equipamentos, bem como a inserção dos produtos no mercado (Vale, Calderaro & Fagundes, 2014; Cezar & Rosa, 2020).

As cooperativas agrícolas, de modo geral, organizam a produção de seus associados com o intuito de comercializá-la com melhor preço e também integram e orientam as atividades dos produtores, bem como promovem investimentos em pesquisa e desenvolvimento, acesso à tecnologia e reduzem o risco em ações conjuntas (Dias Júnior, 2013). Ainda, as cooperativas agrícolas têm papel relevante no crescimento das exportações, pois são capazes de resolver eficientemente a gestão de grande quantidade de contratos com fornecedores individuais (Zylbersztajn, 2002; Jerônimo, Maraschin & Silva, 2006; Bellini *et al.*, 2018), e por isso, são atraentes tanto para aqueles que demandam seus produtos e serviços quanto para os fornecedores, haja vista a redução de custos transacionais (Zylbersztajn, 2002).

E ao inserir-se no comércio mundial, algumas preocupações emergem, em especial aquelas relacionadas ao controle sanitário e de qualidade dos alimentos, tendências de consumo internacional, barreiras ao livre comércio e aspectos correlatos à regulação de mercados. Estas preocupações remetem à acomodação das cooperativas brasileiras em exportar *commodities*, suprindo o mercado com produtos indiferenciados. Problema que pode ser resolvido ao adicionar valor ao produto e pela identificação de possibilidades de associações estratégicas fora do país, que promova a industrialização do produto exportado, bem como a formação de alianças internacionais com outras empresas, para a obtenção de conhecimentos de mercados distintos do de origem (Zylbersztajn, 2002) e certificações (Perosa, De Jesus & Ortega, 2017).

A comercialização do café apresenta alta volatilidade de preços, pois sua precificação se relaciona diretamente às cotações das bolsas de valores mundiais, as quais oscilam ininterruptamente. Estas variações de preços, por sua vez, são sensíveis a fatores mercadológicos (especulação no mercado cafeeiro e ações de operadores financeiros que causam impacto nas cotações, nas taxas de câmbio, juros e crises econômicas) e fatores não sistêmicos (produção do café, como mudanças climáticas) (Ribeiro, Sousa & Rogers, 2006; Rego & Paula, 2012).

A RCM foi uma das pioneiras no Brasil ao investir em atributos positivos dos cafés cultivados em sua região, por meio da certificação de origem (RCM, 2015a). A diferenciação empreendida na região agregou valor ao café e agradou o mercado consumidor, por isso, o café produzido nesta localidade e que possui o certificado de origem é mais bem remunerado que o café convencional. Ademais, esta região se beneficia da redução nos custos de produção pela eficiência tecnológica e dos processos produtivos, bem como pelo volume de sua produção (Pereira *et al.*, 2008).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

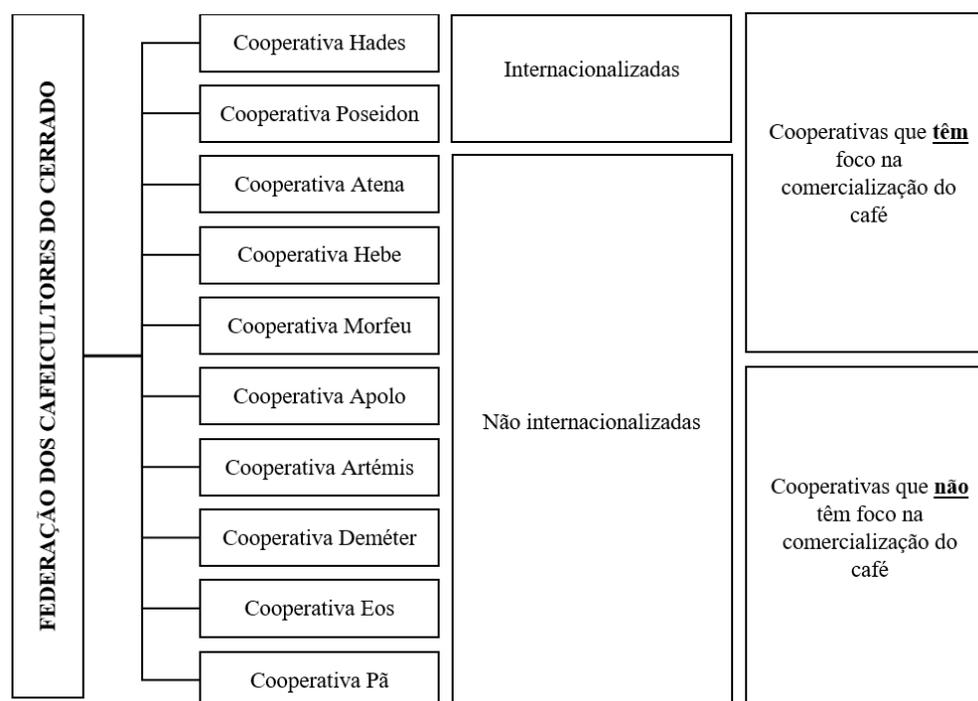
O objetivo deste trabalho foi analisar as estratégias de expansão e internacionalização das cooperativas agrícolas de café, federadas, da Região do Cerrado Mineiro, ao adotar abordagem qualitativa, delineamento descritivo e analítico e método de procedimento de estudo múltiplo de casos. Para o desenvolvimento do estudo, foram realizadas quatorze entrevistas semiestruturadas, as quais resultaram em pouco mais de sete horas de gravação que, quando transcritas, perfizeram cem páginas, além de pesquisa em documentos físicos e virtuais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Dados das entrevistas

Organização	Nº de entrevistas	Cargo e identificação no texto	Duração	Nº de páginas transcritas
Federação dos Cafeicultores do Cerrado	2	Superintendente-FCC	34min36s	8
		Gestor-FCC	57min47s	11
Cooperativa Hades	4	Presidente-CH	1h13min05s	19
		Gestor do departamento de cafés-CH	1h53min41s	23
		Cooperado 1-CH	27min29s	5
		Cooperado 2-CH	24min31s	5
Cooperativa Poseidon	4	Trader-CP	43min50s	14
		Assessora de Comunicação-CP	2min01s	1
		Cooperado 1-CP	19min17s	6
		Cooperada 2-CP	11min17s	3
Cooperativa Atena	2	Superintendente-CA	3min01s	1
		Gerente Administrativo-CA	3min47s	1
Cooperativa Hebe	1	Gestor de classificação de cafés-CHB	7min27s	2
Cooperativa Morfeu	1	Gerente de Controladoria-CM	2min25s	1

Fonte: dados da pesquisa

Pormenorizadamente, foram entrevistados oito gestores das cooperativas que tinham foco na produção e na comercialização do café, dois gestores da Federação dos Cafeicultores do Cerrado e quatro cooperados vinculados às cooperativas que se internacionalizaram, conforme Figura 1. Ressalta-se que, por solicitação dos gestores das cooperativas, seus nomes foram modificados.

Figura 1. Relação das cooperativas da Federação de Cafeicultores do Cerrado

Fonte: dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em duas rodadas: a primeira contou com quatro roteiros: a) o primeiro para os gestores das cooperativas internacionalizadas; b) o segundo para os gestores da FCC; c) o terceiro para os cooperados vinculados às cooperativas internacionalizadas; d) e o quarto para os gestores das cooperativas não internacionalizadas. Já o roteiro de entrevista complementar foi elaborado para conduzir a segunda rodada de entrevistas, devido à necessidade de informações acerca da infraestrutura de cada uma das cooperativas estudadas, aplicados aos gestores das cooperativas internacionalizadas e não internacionalizadas. A formulação das perguntas adveio do referencial teórico voltadas para analisar o contexto externo onde atuam as cooperativas e quais são as estratégias para o mercado internacional baseadas em quais recursos e capacidades.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, por representar “a tentativa de compreensão detalhada de significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (Richardson, 1999, p. 90), descritiva, ao descrever as características do fenômeno (Gil, 2018) e analítico, por criar uma teoria aceitável a respeito dele (Santos, 2007). Já o método de procedimento de estudo de caso se refere ao estudo aprofundado de poucos objetos (Gil, 2018), que no formato de casos múltiplos consiste em casos únicos, separados em capítulos (Yin, 2015).

Os dados coletados em diferentes fontes permitiram a triangulação dos dados. Os sites institucionais pesquisados foram aqueles das cooperativas abordadas na Figura 1, quando disponíveis, bem como o da FCC, já os documentos primários analisados foram o RCM (2015a) e (2015b). A técnica de triangulação consiste na utilização de vários métodos, técnicas ou fontes de evidências para investigar um mesmo fenômeno, com o intuito de determinar a posição do objeto de estudo a partir de diversos pontos de referência (Creswell, 2007).

Além disso, diferentes roteiros foram aplicados a distintos atores da cadeia produtiva do café para que possibilitasse a triangulação de respondentes, por meio das entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas, membros da FCC e cooperados. Por fim, a análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, que segundo Bauer (2002) e Vergara (2005), atenta-se para descrições das características encontradas, com base em sua frequência, bem como por identificar e analisar tipos, qualidades e distinções nos textos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os objetivos da FCC, a partir da denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro, foram controlar a utilização das certificações que atestam a origem e a qualidade dos cafés da região e realizar atividades para a promoção de seu *terroir*, em especial, no mercado internacional, como vantagem competitiva baseada em recursos e competências, símile à abordagem de Wernerfelt (1984) e Grant (1991). A internacionalização dos cafés foi estruturada de forma incremental no quinquênio 2015-2020, iniciando-se via exportação dos cafés especiais e após planejava-se conseguir novos mercados para os cafés diferenciados. Nas palavras do entrevistado:

Para se destacar é necessário um produto de qualidade, no nosso caso, nós trabalhamos com a denominação de origem para nos diferenciar, a Região do Cerrado Mineiro, que é um selo de origem que garante a origem e qualidade do produto, origem controlada e rastreável. É um *terroir* (...) um trabalho muito parecido com o vinho de Bordeaux, Champagne, Brunello Montalcino. (Entrevista – Superintendente-FCC).

O marketing do *terroir* do Cerrado Mineiro promove que o café desta região possui bebida diferenciada, advinda da combinação de estações climáticas bem definidas (verão quente e úmido e inverno ameno e seco), altitude entre 800 e 1300 metros, características especiais do solo e competências na produção, aspectos estes que remetem ao conceito da denominação de origem, além de reforçar a capacidade de suprimento da região que, ao

possuir um grande número de produtores, garante maior oferta do produto, segundo informou o Entrevistado Gestor-FCC.

O processo de certificação da qualidade dos cafés requer ainda que as fazendas produtoras possuam altitude mínima de 800 metros, produzam a espécie *coffea arábica* e que os lotes de café tenham qualidade mínima de 80 pontos, segundo metodologia da Associação Americana de Cafés Especiais (SCAA), além da adoção de boas práticas socioambientais, comprovadas por certificações como UTZ e Rainforest. Os produtores devem se comprometer a depositar o café colhido nas cooperativas filiadas ou armazéns credenciados, para posterior embalagem dos grãos na sacaria oficial, identificado e atestado por meio do selo de origem e qualidade. Como é um processo custoso, funciona como uma barreira à entrada (Porter, 1980) e resulta em vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991) para a região.

Qualquer região pode oferecer um café de qualidade, só que é um processo demorado, não é barato fazer toda a estrutura, toda essa organização, e o mercado não é assim tão fácil de conquistar. Então, para quem está entrando, há um investimento muito alto no início até conseguir fazer esse mercado lá fora. (Entrevista – Gestor-FCC).

Os aspectos supramencionados se configuram em adoção de rotinas para a produção e comercialização dos cafés, mormente no mercado internacional, e como meio de proteção da base de recursos dos cafeicultores federados, com o intuito de manutenção da vantagem competitiva auferida com a denominação de origem e a marca, em conformidade com conceitos da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007) e da Visão Baseada em Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991). A proteção da vantagem competitiva via denominação de origem protege os cafés da RCM frente a outras regiões produtoras, e pela marca Região do Cerrado Mineiro, frente a outros produtores não federados.

4.1 A Expansão Internacional da Cooperativa Hades

A Cooperativa Hades, fundada em 1995, encerrou suas atividades comerciais no ano de 2014, época em que possuía duas filiais no Brasil, uma subsidiária nos EUA e contava com aproximadamente 650 cooperados. Sua capacidade de armazenagem era de 450 mil sacas de café e sua capacidade de classificação dos grãos era de 800 sacas por dia. O mercado internacional atendido era apenas os EUA, por meio da comercialização de cafés especiais, via subsidiária, usando marca própria, nos moldes da federação.

Além dos serviços de armazenagem, a cooperativa fornecia os serviços de assistência técnica, loja de insumos agrícolas, auxílio nos processos de certificações ambientais, comercialização dos grãos, nos mercados interno e externo, e classificação do café em indiferenciados, diferenciados e especiais. A prestação de serviços pelas cooperativas coaduna com as considerações de que as cooperativas são facilitadoras do acesso dos produtores rurais a serviços que teriam maiores custos quando demandados individualmente, bem como que elas têm a função de facilitar a comercialização da produção dos cooperados, de Vale, Calderaro e Fagundes (2014).

Quanto à organização, a cooperativa possuía planejamento de área por departamento, contudo, não possuía um planejamento estratégico. A falta de planejamento estratégico e de integração entre as áreas contribuiu para o encerramento de suas atividades, haja vista que foram vendidos insumos a prazo, cuja moeda de pagamento era o próprio café e, quando do pagamento, houve queda no preço da saca e a sua venda não cobriu o preço de custo dos insumos vendidos.

O modo de entrada escolhido para ingressar no mercado externo foi por meio de uma subsidiária, em São Francisco, Estados Unidos, justificado pela possibilidade de se evitar bitributação, e também, para manutenção das parcerias com os grandes exportadores. “Foi um campo que a cooperativa podia entrar sem perder a parceria com o grande exportador e atender esse mercado agregando valor” (Entrevista – Gestor do departamento de café-CH). Ao analisar os recursos necessários, a cooperativa possuía, além da estrutura de serviços mencionada, volume de cafés que possibilitava a separação dos cafés especiais em volume suficiente para atender a demanda externa e capital de giro. Dessa forma, a Cooperativa Hades já atendia alguns dos requisitos necessários à expansão via internacionalização.

Como fator estratégico para estimular os cooperados a se adequarem aos padrões internacionais de exportação, os quais arcavam com custos relativos às certificações e insumos, a cooperativa se dispôs a pagar a mais pelos cafés diferenciados, o que não perdurou. “O produtor é muito exigido (...) porque o risco está tudo na mão dele, o risco trabalhista, o risco climático principalmente, o risco de governo, porque muda toda hora” (Entrevista – Presidente-CH). Caso a cooperativa não tivesse encerrado suas atividades, novas rotinas seriam necessárias:

Nós engatinhamos, criamos. A tendência seria contratar mais pessoas para lá, periodicamente mandar pessoas daqui pra lá para entender o processo, mandar o produtor para lá, trazer o cliente pra cá, para visitar as fazendas e ter esse relacionamento mais aprofundado. Você tem que sempre estar se adaptando às modificações do mercado. Você tem uma estratégia de agricultura a médio prazo,

longo prazo, mas ela sempre tem que estar sendo revista. (Entrevista – Gestor do departamento de cafés-CH).

Ao analisar as adaptações quanto aos aspectos organizacionais, foram necessárias adaptações nos setores de recursos humanos, voltados ao atendimento do mercado internacional, em especial, especialistas em contabilidade internacional, trâmites aduaneiros e comercialização em língua inglesa, além das certificações em boas práticas socioambientais.

Com a exportação, aumentou a responsabilidade e a preocupação sobre resíduo de produtos tóxicos (...) a saca de trinta quilos foi outro, a certificação também, entramos com UTZ, outras certificações e começamos a pensar em fazer a certificação Fairtrade, então elas trouxeram exigências (Entrevista – Presidente-CH).

Ainda durante o processo de internacionalização, outras adaptações foram necessárias, pois à medida em que se obtinham retornos das cafeterias internacionais sobre os tipos de cafés mais demandados, a cooperativa revia os modos de preparação, o que implicava em mudanças nas rotinas dos armazéns, na maneira de se operar as máquinas de classificação dos grãos, além de cursos e treinamentos condizentes com a demanda percebida. Sobre as barreiras à entrada do café:

Nós vamos quebrando com o tempo essa barreira, porque nós levamos o café, armazenamos, arrendamos, alugamos espaço em armazém, deixamos o café lá e, na hora que ele experimentava e gostava, nos dizia ‘como e quando eu vou ter acesso a esse café?’ Respondíamos, hoje, agora. (Entrevista – Gestor do departamento de cafés-CH).

Mais uma vez, percebe-se os processos de renovação de competências e de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007), materializado no desenvolvimento de rotinas para atender o processo de expansão comercial, neste caso, via internacionalização, ao ter como base de proteção das vantagens competitivas os esforços da Federação dos Cafeicultores quanto a denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro. Apercebe-se que a estrutura de recursos da cooperativa (existentes ou desenvolvidos), tais como habilidades profissionais, base de conhecimento, processo produtivo, processos organizacionais e capital, bem como a estrutura de recursos da federação, marca, reputação e habilidades profissionais, possibilitaram o desenvolvimento de competências essenciais (Prahalad & Hamel, 1990) ou, em outras palavras, rotinas de integração de recursos (Grant, 1991).

Mesmo assim, ressalta-se a falha no *sensing*, de não se perceber que a expansão de mercado da cooperativa requereria adequação das capacidades e rotinas da cooperativa à estratégia da organização, conforme dito por Silva e Camargo (2018). Então, a primeira conformidade deveria ser a continuidade da remuneração da saca de café a maior para o

produtor que conseguisse produzir a qualidade demandada pelo mercado internacional, que por sua vez, conseguiria retornar o investimento realizado para alcançar a qualidade. Além da adequação do setor financeiro, que deveria receber em moeda ou, ao menos, operar no mercado de futuros, travando o preço via operação de *hedge*, ao receber o pagamento dos insumos vendidos aos cooperados em café.

Como as cooperativas têm uma estrutura onde o cooperado é dono, cliente e, por vezes, administrador, a falta de conhecimento administrativo também pode prejudicar na elaboração e na readequação de rotinas. No caso da Cooperativa Hades, as decisões eram tomadas pelos cooperados eleitos para dirigirem a cooperativa e não pelos executivos contratados, o que limitou o aproveitamento e as necessárias readequações organizacionais para o processo de expansão.

4.2 A Expansão Internacional da Cooperativa Poseidon

A Cooperativa Poseidon foi fundada em 1993 e mantém todas suas atividades comerciais ativas. É uma cooperativa que não possui filiais, e também, não possui subsidiárias no mercado externo, haja vista atendê-lo via exportação direta e indireta. Há aproximadamente 560 cooperados e o mercado internacional atendido são os Estados Unidos, Suíça, Itália, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Holanda, Japão, Coreia, Austrália e, em menor quantidade, Canadá, Israel e Síria, por meio da comercialização de cafés especiais e diferenciados. Sua capacidade de armazenagem é a maior, de 800 mil sacas e a maior capacidade de classificação dos grãos, de 4.000 sacas por dia.

Os serviços prestados são armazenagem, assistência técnica, loja de insumos agrícolas, auxílio nos processos de certificações, consultoria comercial, nos mercados interno e externo, preparação dos grãos de café, prova da bebida por *Q-graders* licenciados, além de ter uma central de recebimento para embalagens vazias. A cooperativa é estruturada por meio de um planejamento estratégico formal, o qual foi elaborado pelo Conselho de Administração, juntamente com o superintendente e gestores de áreas, e contou com a mediação de um consultor externo.

Dois anos após sua fundação já se começou a traçar o plano para internacionalizar-se, em 1995, contudo, o processo se iniciou efetivamente em 1997. O modo de entrada escolhido foi por meio de exportação direta, decisão tomada por ser o meio mais comum de comércio externo para o café e para minimizar riscos. No decorrer dos anos, o modo de entrada no mercado externo foi mantido, dessa forma, não há funcionários da cooperativa trabalhando em outros países, todavia, são frequentes as visitas de funcionários aos clientes estrangeiros.

Uma das preocupações da Cooperativa Poseidon ao acessar o mercado externo é resguardar sua relação com os *players, dealers, coffee hunters e brokers* parceiros. Mesmo assim, a cooperativa busca especializar-se quanto ao modo de entrada via exportações diretas, para isso, vale-se de pesquisas na internet e participações em feiras para prospectar clientes, além de contatá-los diretamente, em especial, torrefadores e empresas estrangeiras. O cuidado da Cooperativa Poseidon no processo de internacionalização, ao atentar-se para a manutenção de seus parceiros comerciais, indica a competência de inventar novos mercados, como dito por Grant (1991).

Os parceiros comerciais no mercado interno, bem como empresas em outros países que importam os cafés da Cooperativa Poseidon para revendê-lo, foram apontados como importantes meios de divulgação de seus cafés, e que, em função disso, ela também adquiriu visibilidade no mercado internacional de cafés, o que se refere às capacidades de percepção de oportunidades, adaptação de recursos e reconfiguração de mercado, como em Teece, Pisano e Shuen (1997).

Após a percepção da demanda internacional, mudanças internas foram necessárias para atender o mercado externo. Foram destacados conhecimentos, habilidades e competências em relação a línguas estrangeiras, logística para transporte de mercadorias para outro país, trava de moeda, aspectos burocráticos da Receita Federal e Banco Central e controle de qualidade, além de adequações quanto aos padrões de cafés demandados e internacionalização do departamento financeiro. Ainda, há mudanças que são recorrentes, como a flexibilização de modelo de embalagem, sacaria, carregamento do café e de modos de exportação, bem como variações nos tipos de qualidade de cafés ofertados, constituindo-se em rotinas de integração de recursos, como abordado por Grant (1991), vinculadas à estratégia de expansão.

Foram necessárias, igualmente, adaptações de maquinário para a classificação dos grãos e nos sistemas de informação da cooperativa. Outro aspecto em constante adequação é sobre a cultura dos países atendidos, que requer treinamentos e ajustes às demandas e as formas de atendê-las, o que resulta em modificações no portfólio de produtos e serviços da cooperativa.

Treinamentos, adequações e ir a campo, entender o que o cliente quer, se adaptar, ver o que dá pra fazer, mas muito treinamento, sacrifício de outras coisas em prol de ter este tipo de know-how. Há mudanças na equipe de qualidade, pós-venda, compra e equipe técnica, com relação à assistência às fazendas, é um conjunto. (Entrevista – Trader-CP).

Ao considerar a época em que a cooperativa se internacionalizou, em 1997, lhe faltavam profissionais com *know-how* sobre o processo de internacionalização, os quais foram contratados e, posteriormente, promoveram as primeiras adequações internas. Quanto a

estrutura física e financeira, estimou-se que ela possuía 50% do necessário neste estágio. Os profissionais contratados buscaram o que faltava, movidos pela percepção de um mercado potencial externo.

Como o processo de internacionalização começou há quase vinte anos, mesmo diante da demanda do mercado para os cafés do Cerrado Mineiro, foi destacado que acessá-lo foi difícil e caro, principalmente pelas condições logísticas para embarcar a produção e do risco de se negociar com uma cooperativa pequena, à época, e localizada em uma cidade no interior de Minas Gerais. A preferência dos compradores eram por *dealers* internacionais conhecidos, para se evitar riscos.

Para superar as barreiras do mercado, destacaram-se dois recursos como os mais importantes à internacionalização, competência técnica e capital, conforme abordado por Wernerfelt (1994). Como resultado, a cooperativa conseguiu se tornar conhecida no mercado internacional enquanto exportadora de cafés de qualidade e, quanto ao aspecto financeiro, foi destacado que sua viabilidade depende do momento de mercado, o qual oscila e, mesmo diante das oscilações, há a necessidade de suprir o mercado internacional, para não perder os clientes prospectados.

As oscilações do mercado são dependentes da cotação do preço do café operado na Bolsa de Valores de Nova York, do dólar, da taxa de juros internacional e da taxa de juros interna para o agronegócio. Além disso, os principais *dealers* do mercado de cafés conseguem dinheiro com juros próximos a zero, o que os capacita pagar mais caro no café para a cooperativa do que ela conseguiria vender no mercado externo, considerando-se os riscos, cuja análise quanto a opção de internacionalização fora abordada por Almeida (2007) e Borini e Fleury (2010).

A Cooperativa Poseidon destaca-se como um caso de sucesso de expansão via internacionalização, igualmente, de percepção (*sensing*) e aproveitamento (*seizing*) das oportunidades, desde muito antes da Federação dos Cafeicultores do Cerrado iniciar o processo de agregação de valor aos cafés via denominação de origem e marca Região do Cerrado Mineiro. Na realidade, percebeu-se que a assimilação da federação para expansão via comercialização do café no mercado internacional adveio do sucesso do processo de internacionalização da Cooperativa Poseidon. “A nossa internacionalização se deu muito pela competência de algumas pessoas na época, hoje é fácil, porque aprendemos a fazer” (Entrevista – *Trader-CP*).

No caso da Cooperativa Poseidon, destaca-se o aprendizado e as adequações contínuas no atendimento (*reconfiguring*) de uma demanda potencial como capacidades dinâmicas

desenvolvidas pela cooperativa desde sua fundação, que contribuíram para o sucesso de sua expansão, como as considerações de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007), além das rotinas de integração de recursos desenvolvidas no processo de expansão, conforme Grant (1991). As capacidades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são percebidas na seguinte consideração:

Você exporta por uma estratégia ou por uma oportunidade momentânea. As vezes por causa de preço, qualidade, agregação de valor, outras vezes simplesmente para consolidar marca (...) vejo que é um caminho sem volta, não dá pra simplesmente parar de abastecer o mercado internacional. Falando nisso, a Cooperativa Poseidon é uma das poucas cooperativas do Brasil que exporta, nem vou falar do Cerrado Mineiro, vou falar de Brasil, se você pensar em volume e constância. (Entrevista – Trader-CP).

As capacidades dinâmicas advieram da construção histórica de capacidades, rotinas e integração de recursos, utilizados repetidas vezes, conforme Zollo e Winter (2002) e Winter (2003). Ademais, os profissionais se destacam no *sensing* e no *seizing*, ao conseguirem perceber os mercados que poderiam aproveitar e quais manter sob domínio de seus parceiros comerciais, expandindo-se tanto nacional quanto internacionalmente, minimizando riscos das operações e seguindo o planejamento estratégico formal, conforme Almeida (2007) e Borini e Fleury (2010).

4.3 As Alternativas e o *Modus Operandi* de Expansão das Cooperativas Atena, Hebe e Morfeu

A Cooperativa Atena foi fundada no início de 1995 e não possui filiais. Os serviços prestados são de armazenagem, classificação dos grãos e sua comercialização. Sua capacidade de classificação é de 500 sacas por dia e, além disso, possui um armazém com capacidade para armazenar 120 mil sacas, e outro de mesma capacidade em construção, ademais, possui aproximadamente 110 cooperados. Já a Cooperativa Hebe é uma cooperativa jovem quando comparada às demais cooperativas federadas, fundada no início de 2001, e os serviços prestados são iguais os da Cooperativa Atena. Sua capacidade de classificação dos grãos é de 1.000 sacas por dia e ela detém dois armazéns com capacidade total para armazenar 80 mil sacas. A Cooperativa Hebe não tem filiais e possui aproximadamente 30 cooperados.

A Cooperativa Morfeu é a mais antiga dentre as cooperativas descritas neste item, fundada no final de 1993. Os serviços prestados por ela são iguais aos da Atena e Hebe e sua capacidade de classificação dos grãos não foi informada. Ademais, dispõe de seis armazéns, com capacidade total para armazenar 250 mil sacas, não tem filiais, e possui aproximadamente 160 cooperados. Os gestores desta cooperativa optaram por não responder a primeira rodada de

entrevistas, concordado apenas em fornecer alguns dados quanto à sua infraestrutura, conforme Tabela 1.

Os gestores das Cooperativas Atena e Hebe apontaram como motivo para a não internacionalização a falta de infraestrutura física, financeira e de pessoal capacitado para atender o mercado externo, como em: “A questão nossa ainda é estrutural, nós somos, como se diz, menor que as outras” (Entrevista – Gestor de Classificação de Cafés-CHB) e “Exportar café requer uma infraestrutura financeira, de profissionais, bem maior e diferente da que nós temos” (Entrevista – Superintendente-CA). Ao analisar o motivo apresentado com as características descritas, como serviços prestados, capacidade de armazenagem e número de cooperados, percebe-se confluência dos dados e reforça-se a consideração de que a vantagem competitiva de longo prazo depende da configuração de recursos da organização, como abordado por Eisenhardt e Martin (2000).

Primeiramente, o baixo número de cooperados pode influenciar na quantidade de café disponível em seus armazéns, por conseguinte, é reduzida a probabilidade de se obter cafés de qualidade, em grande volume, para serem exportados. Por isso, quanto maior o número de fornecedores, e também, das propriedades rurais (em quantidade e tamanho), maior a segurança para lançar-se no mercado externo, haja vista a garantia de fornecimento esperada pelo cliente.

O superintendente da Cooperativa Atena ainda acrescentou que a exportação de café não faz parte do planejamento estratégico da cooperativa no momento, o que foi embasado por um estudo realizado no ano de 2012, junto aos funcionários e ao Conselho de Administração, que definiu que o mercado atendido seria o interno, por meio dos exportadores e torrefadores que já trabalhavam com a cooperativa. Mesmo assim, o superintendente destacou que a internacionalização é uma opção e um objetivo futuro, igualmente o é para a Hebe. “Não que exportar seja ruim, absolutamente, esta é uma opção para quem está preparado e estruturado para isso. Neste momento, nós entendemos que nós não estamos” (Entrevista – Superintendente-CA).

Da mesma maneira que foi percebido na análise das Cooperativas Hades e Poseidon, aqui também se verificou a ênfase na possibilidade de agregar valor na produção como um dos motivos que levaram a cooperativa à internacionalização, o que reflete em benefícios financeiros para o produtor, ademais da possibilidade da expansão de mercados, que reduz a dependência da cooperativa para com o mercado interno.

Com exceção da cooperativa Morfeu, cujos gestores não responderam a primeira rodada de entrevistas, percebeu-se a intenção das cooperativas Atena e Hebe de adotar a

internacionalização como meio de expansão de mercado, o que indica a capacidade de *sensing* da oportunidade de novos negócios e dos benefícios advindos dele, e a intenção do *seizing*, com início de algumas adequações na configuração de recursos e capacidades (*reconfiguring*), como a expansão dos armazéns das cooperativas Atena e Hebe e estudos correlatos ao tema, em uma perspectiva do desenvolvimento de competências essenciais abordadas por Prahalad e Hamel (1990).

Tabela 1. Síntese da Estrutura das Cooperativas Analisadas

Cooperativa	Ano de Fundação	Número de Cooperados	Capacidade de Armazenagem	Capacidade de Rebenefício	Site
Hades	1995	650	450 mil sacas	800 sacas/dia	Sim
Poseidon	1993	560	800 mil sacas	4.000 sacas/dia	Sim
Atena	1995	110	120 mil sacas	500 sacas/dia	Não
Hebe	2001	30	80 mil sacas	1.000 sacas/dia	Não
Morfeu	1993	160	250 mil sacas	Não informado	Em construção

4.5 Análise *Cross-case* da Expansão das Cooperativas Agrícolas Estudadas

O processo de internacionalização estimulado pela Federação dos Cafeicultores do Cerrado requer das cooperativas investimentos em recursos físicos e humanos, além de demandar recursos financeiros, logo, estar localizado na RCM não garante a internacionalização, e por isso, nem todas as cooperativas se beneficiaram dos impulsionadores abordados por Moura e Bueno (2019).

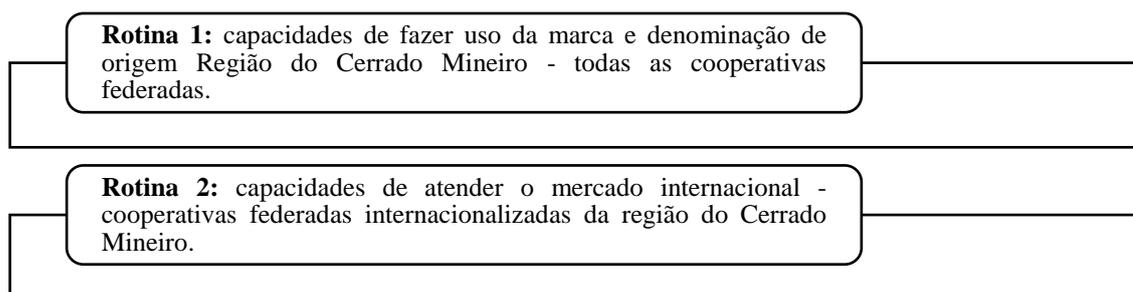
As exportações requerem que as propriedades sejam certificadas, logo, demanda-se investimentos dos próprios produtores rurais, que, naturalmente, demandam retorno do que foi investido, o que não se dá em curto prazo. Outrossim, a maneira como os cafés diferenciados e especiais são comercializados influi no seu retorno financeiro pois, ao negociá-lo no mercado tradicional, não se recebe o prêmio em remuneração. Caso a cooperativa não tenha profissionais habilitados em realizar o comércio internacional, esse prêmio não será auferido, o que desestimula o investimento por parte dos produtores, o que é o caso das cooperativas Atena, Hebe e Morfeu.

Diante disso, argumenta-se que a produção da qualidade tem um preço, e que nem todos os cooperados podem e ou almejam pagá-lo, igualmente, que nem todas as cooperativas, mesmo federadas, têm condições de ofertar o mesmo conjunto de serviços, em especial, os que suportam a expansão via internacionalização. A não condição de se internacionalizar no quinquênio 2015-2020 não se configura, todavia, como uma barreira para que se inicie as adaptações das capacidades, rotinas e recursos das cooperativas para uma futura inserção no mercado internacional. Mais do que isso, a expansão, via mercado interno, configura-se como

uma rotina de construção de competências essenciais para que, no futuro, somada a novas configurações de recursos, possam culminar em uma nova fase de expansão, a internacional.

Ressalta-se que algumas habilidades, competências e comportamentos são idiossincráticos a cada uma das cooperativas estudadas, cuja idiossincrasia das capacidades dinâmicas foi abordada por Eisenhardt e Martin (2000), o que lhes confere graus de singularidade nos modos de operar no mercado e de realizar investimentos nos seus sistemas organizacionais e tecnológicos. Além disso, existem rotinas, processos, comportamentos, habilidades e competências que foram historicamente desenvolvidos por elas, que são recombinações com recursos comuns ao mercado ou idiossincráticos à cooperativa, de forma contínua, conferindo o caráter dinâmico da expansão de mercados das cooperativas. As singularidades também conduziram a modos distintos de expansão, as cooperativas Hades e Poseidon via internacionalização, e as cooperativas Atena, Hebe e Morfeu via mercado interno, em um primeiro momento.

Figura 2. Capacidades dinâmicas e as rotinas de nível macro



Fonte: dados da pesquisa

O raciocínio desenvolvido foi sintetizado na Figura 2, o qual demonstra que o conjunto de capacidades dinâmicas desenvolvidas, entendendo capacidades dinâmicas com o somatório de comportamentos, capacidades, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem (Silva & Camargo, 2014), foram formadas por duas rotinas de nível macro. A primeira rotina de nível macro apercebida no estudo foi comum a todas as cooperativas federadas, que é a de fazer uso da marca e denominação de origem RCM, ao se internacionalizarem ou não, sendo de toda a forma uma estratégia de expansão de mercados (doméstico ou internacional).

O raciocínio desenvolvido conduz, também, à segunda rotina de nível macro constatada na pesquisa, que é a de atender o mercado internacional, desenvolvida pelas cooperativas internacionalizadas. Esta rotina é idiossincrática à cada uma delas, pois advém da construção histórica de comportamentos, capacidades e habilidades organizacionais e individuais, bem

como de rotinas de nível micro, processos e meios de aprendizagem, ao entender e atender a demanda internacional por cafés de qualidade do Cerrado Mineiro.

Considera-se que ambas as rotinas supracitadas constituam o conjunto dinâmico, ou capacidade dinâmica, pois definem padrões de atividades e são adaptados continuamente diante das mudanças no ambiente, e por isso, podem ser utilizados repetidas vezes, como abordado por Zollo e Winter (2002) e Winter (2003). Ademais, elas se constituem de ações e interações interorganizacionais entre os diferentes agentes envolvidos (federação, cooperativa, produtor) que, sozinhos, dificilmente alcançariam os mesmos resultados no mesmo período de tempo.

Notadamente quanto as relações interorganizacionais, a internacionalização da Cooperativa Poseidon, federada, e das inter-relações de seus gestores com aqueles da Federação dos Cafeicultores do Cerrados, indicou à esta última, bem como às demais cooperativas federadas, a possibilidade de agregação de valor ao café via internacionalização, como também os *modus operandi*, recursos, habilidades, competências e riscos para realizá-la. A Federação dos Cafeicultores do Cerrado assimilou e expandiu os conhecimentos gerados pela Cooperativa Poseidon, os utilizou para criar e consolidar a marca Região do Cerrado Mineiro e, por fim, os difundiu para as demais cooperativas federadas, que a partir de sua própria base de recursos, habilidades e competências promoveu e reconfigurou suas rotinas micro e macro para atender o mercado interno, externo ou ambos.

Apesar dos serviços prestados aos cooperados serem maiormente oriundos das cooperativas, tais como certificações ambientais, fornecimento e financiamento de insumos, promoção de melhores técnicas de manejo, tratamento e separação dos grãos, capital de giro, armazenagem, assistência técnica, consultoria comercial, recebimento de embalagens vazias, logística de transporte e portfólio de produtos, bem como adequações quanto às regras da SCAA, *Q-graders* licenciados, trava de moeda, modos de exportação, contabilidade internacional, legislação aduaneira e profissionais bilíngues, a obtenção da denominação de origem e a criação e promoção da marca Região do Cerrado Mineiro foi realizada pela FCC. Isso significa que os esforços conjuntos das cooperativas e da federação possibilitaram aos cooperados meios para agregar valor em sua produção, o que seria mais difícil e mais custoso de se conseguir ao agirem individualmente.

Essa relação interorganizacional ainda é reforçada por cooperativas individualmente poderem ter quantidades de café insuficientes para atender o mercado internacional, seja pela alta demanda ou mudanças climáticas que acarretem a perda de parte da colheita e, mais uma vez, a federação tem potencial para suprir esse problema, ao receber cafés de todas as

cooperativas federadas, não comprometendo, assim, as marcas da cooperativa exportadora e da própria RCM.

Por fim, destaca-se que a manutenção das relações comerciais com os grandes *players* de mercado também moldam os modos de expansão das cooperativas, ao evitarem concorrência direta com eles. E as diversas parcerias comerciais da Cooperativa Poseidon para venda de seus cafés fazem parte da construção de rotinas micro e macro moldadas por relações interorganizacionais formadoras de capacidades dinâmicas, ao passo que reduzem a dependência do mercado interno.

5. CONCLUSÕES

A partir do objetivo de pesquisa, que foi analisar as estratégias de expansão das cooperativas agrícolas de café da Região do Cerrado Mineiro, federadas, sob a ótica da estrutura de recursos das organizações e do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, verificou-se que as capacidades de expansão da cooperativa, do cooperado e da FCC estão condicionadas à sua construção histórica e aos modos de aprendizagem, a partir de suas ações e relações interorganizacionais, promovendo mudanças em suas capacidades organizacionais, bem como nas decisões de alocação de recursos resultantes destas mudanças. Dessa maneira, observa-se a influência dos conceitos de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Helfat e Peteraf (2009) no alcance de novas vantagens competitivas embasadas nas competências históricas desenvolvidas pela organização e na sua capacidade de criar, ampliar e modificar sua base de recursos, de forma recursiva, embasadas por ações e interações interorganizacionais envolvendo a federação dos cafeicultores, cada cooperativa e seus produtores, além dos outros *players* de mercado, como exportadores e parceiros comerciais.

A decisão por alocar recursos, considerando-se a cooperativa, o cooperado e a federação, conduziu duas das cooperativas federadas da RCM a se internacionalizarem, ou seja, empregarem suas as capacidades e recursos próprios, do cooperado e da federação para expandirem seus negócios via internacionalização, e as outras três, de não se internacionalizarem e fazerem uso das capacidades da tríade no mercado interno.

Os resultados da pesquisa contribuem para o entendimento acerca da expansão de mercado pelas cooperativas agrícolas de café em ambientes dinâmicos, da importância e do papel da administração estratégica neste tipo de organização, bem como das oportunidades e dos desafios em momentos de expansão. As dinâmicas de expansão adotadas foram resultado de ações e interações interorganizacionais, demonstrando a força e a pertinência deste tipo de relação na construção de capacidades dinâmicas. O esforço conjunto entre a federação, as

cooperativas e seus produtores resultou em duas rotinas de nível macro implementadas pelas cooperativas para o seu crescimento. A primeira se refere às capacidades de fazer uso da marca e denominação de origem Região do Cerrado Mineiro, nos mercados nacional e internacional, e a segunda, às capacidades de atender o mercado internacional.

Diante das mudanças no ambiente competitivo internacional e nacional, sugerem-se pesquisas sobre estratégias de internacionalização do café *commodity* por grandes exportadores, o que contribuiria para esclarecer os porquês das cooperativas da RCM não competirem na internacionalização deste tipo de café. Estudar também estratégias de expansão e internacionalização do café de outras cooperativas de Minas Gerais e do Brasil e por produtores rurais não filiados a cooperativas. São necessárias pesquisas que pormenorizem as relações interorganizacionais no desenvolvimento de capacidades dinâmicas em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. (2007). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa como texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bellini, F. B., Espindola, A. S., Paseto, L. A., Patino, M. T. O. (2018). Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso da certificação por indicação geográfica para produtores de café. *Rev. Trab. Inic. Cient. Unicamp*, 26.
- Bindra, S., Parameswar, N., & Dhir, S. (2019). Strategic management: The evolution of the field. *Strategic Change*, 28 (6), 469-478.
- Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2010). O desenvolvimento de competências organizacionais em diferentes modelos gerenciais de subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (4), 575-593.
- Cezar, L. C., & Rosa, A. R. (2020). A contribuição da rede Fairtrade para a performatividade crítica em cooperativas de cafeicultores. *Org. Rurais & Agroindustriais*, 22 (2), 1581-1581.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10), 1105-1121.

Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56 (4), 758-787.

Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2004). Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (4), 33-55.

Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gnjidić, V. (2018). Interdependence of company's industrial competitive position and its strategic orientation: A dynamic theoretical model. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 23 (2), 103-120.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1), 91-102.

Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.

Işoraitè, M. (2018). The competitive advantages theoretical aspects. *Ecoforum Journal*, 7.

Jerônimo, F. B., Maraschin, A. D. F., & Silva, T. D. (2006). A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. *Teoria e Evidência Econômica*, 14 (26), 71-90.

Kay, N. M., Leih, S., & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27 (4), 623-638.

Kretschmer, C. (2019). O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas à Luz do Ambiente Externo e da Dependência de Trajetória. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 16 (4), 552-588.

Lago, A., & Silva, T. N. (2012). Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 14 (2), 212-226.

MAPA. Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. (2017). *Café no Brasil*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafes/cafecultura-brasileira>>.

Miller, D. (2019). The resource-based view of the firm. In: Aldag, R. J. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford: Oxford University Press.

Moura, E. de F., & Bueno, J. M. (2019). A internacionalização de cooperativas de café: um estudo na Região do Cerrado Mineiro na perspectiva das capacidades dinâmicas. In: Takahashi, A. R. W.; Bulgacov, S. (Orgs.). *Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como as organizações se reinventam ao longo do tempo*. Curitiba: Juruá.

Moura, E. de F., & Bueno, J. M. (2018). Commodity, diferenciado ou especial? Diferentes terminologias para o café a partir das formas de produção, separação e classificação dos grãos. *Desafio Online*, 6 (3), 474-498.

Moura, E. F. (2016). As estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias de café da Região do Cerrado Mineiro. 213 f. *Dissertação* (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Omsa, S., Abdullah, I. H., & Jamali, H. (2017). Five competitive forces model and the implementation of Porter's generic strategies to gain firm performances. *Science Journal of Business and Management*, 5 (1), 9-16.

Perosa, B. B., De Jesus, C. M., & Ortega, A. C. (2017). Associativismo e Certificação na Cafeicultura Mineira: um estudo do Café do Cerrado e do Café da Mantiqueira de Minas. *Revista Economia Ensaios*, 32 (1).

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.

Pletsch, C.S., Lavarda, C.E.F., Dallabona, L.F., & Oliveira, G.R. (2019). Influência dos fatores contingenciais ambiente e estratégia nos sistemas de controle gerencial de uma cooperativa agropecuária. *Custos e @gronegocio On Line*, 15 (1), 229-253.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Pass.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

RCM (Brasil). (2015a). Plano de desenvolvimento, sustentabilidade e promoção da Região do Cerrado Mineiro: 2015/2020. Recuperado em dezembro 31, 2015, em: [//www.cerradomineiro.org/index.php?pg=planodedesenvolvimento](http://www.cerradomineiro.org/index.php?pg=planodedesenvolvimento).

RCM (Brasil). (2015b). Controle da certificação de origem e qualidade da Região do Cerrado Mineiro. 2015b. Recuperado em dezembro 31, 2015, em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Cerrado-Mineiro-Controle-da-Certificacao-da-Origem.pdf.

Ribeiro, B. B., Mendonça, L. M. V. L., Assis, G. A., Mendonça, J. M. A. D., Malta, M. R., & Montanari, F. F. (2014). Avaliação química e sensorial de blends de Coffea Canephora Pierre e Coffea Arabica L. *Coffee Science*, 9 (2), 178-186.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Santos, A. R. (2007). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: Lamparina.

- Silva, D., & Camargo, A. A. B. (2018). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (esp), 41-64.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Manag. Review*, 58 (4).
- USDA. United States Departmente of Agriculturure. (2020). *Coffee: World Markets and Trade. Release – 2020-June*. Recuperado em outubro 30, 2020, em: <https://downloads.usda.library.cornell.edu/usda-esmis/files/m900nt40f/6m3129089/r494w654j/coffee.pdf>.
- Vale, A. R., Calderaro, R. A. P., & Fagundes, F. N. (2014). A cafeicultura em Minas Gerais: estudo comparativo entre as regiões Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Sul/Sudoeste. *Campo-Território: Revista de Geografia Agrária*, 9 (18), 1-23.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Manag. Journal*, 5 (2), 171-180.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Manag. Journal*, 24 (10), 991-995.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25 (5), 731-747.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, 2 (esp), 55-76.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (2001). *Diagnóstico sobre o sistema agroindustrial de cafés especiais e qualidade superior do Estado de Minas Gerais*. São Paulo: Relatório Final PENSA/FIA/FEA/USP.