

## Gestão e Governança

# Cooxupé e o desafio da agregação de valor: oportunidades a partir da emergência climática

Cooxupé and the adding value challenge: Opportunities from the climate emergency

Rafael Pastre<sup>I</sup>, Bianca Corrêa<sup>II</sup>

<sup>I</sup> Universidade Estadual de Campinas<sup>ROR</sup>, Campinas, SP, Brasil

<sup>II</sup> Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé, Guaxupé, MG, Brasil

## RESUMO

A partir de modelos dinâmicos de evolução tecnológica, aplicados aos princípios fundamentais identificados pelos clássicos da Organização Industrial, foi possível identificar as vantagens competitivas e as estratégias adotadas pelas grandes corporações do agronegócio brasileiro em ascensão no exterior. No caso das empresas que conseguiram atender diretamente outros mercados, foi fundamental a estratégia de “nicho ambiental”, estabelecendo uma série de certificações e arranjos territoriais de uso e ocupação do solo no Brasil e validada por meio de parceria/aquisição de empresas no país alvo, contornando assim o protecionismo comercial aplicado aos produtos de origem agropecuária. Essas parcerias foram conquistadas a partir do poder de mercado das empresas brasileiras, tanto como compradoras (monopsônio regional de origem, oferta de crédito, orientação técnica, insumos e armazenagem), quanto como vendedoras (eficiência logística e ganhos de escala). Argumenta-se neste trabalho que a Cooxupé compartilha de todas essas vantagens, com um elemento adicional: Os mercados consumidores de café são muito mais exigentes e diversificados, o produto em si apresenta maior especificidade e variabilidade, além de que nossos concorrentes apresentam menor capacidade de enfrentar as novas demandas em um contexto de crescente preocupação com os efeitos do aquecimento global. Investiga-se sua oportunidade de verticalização e internacionalização comercial.

**Palavras-chave:** Meio ambiente e Comércio; Cooperativismo; Desenvolvimento Sustentável; Agricultura Familiar; Oligopólios

## ABSTRACT

Considering dynamic models of technological evolution and its impact on international trade, applied to the fundamental principles identified in Industrial Organization classic literature, it was possible to identify competitive advantages and strategies adopted by the big Brazilian agribusiness corporations

for transnationalization. In the case of companies that reached direct sales in other markets, the “environmental niche” strategy was fundamental, establishing a series of certifications and territorial arrangements for land use and occupation in Brazil and validated through partnership/acquisition of companies in the country targeted, thus circumventing the trade protectionism applied to products of agricultural origin. These partnerships were achieved based on the market power of Brazilian companies, both as buyers (regional origination monopsony based on the offer of credit, technical guidance, inputs, and storage) and as sellers (logistical efficiency in access to strategic ports). It is argued in this work that Cooxupé shares all these advantages, with an additional element: Coffee consumer markets are much more demanding and diversified, the product itself has greater specificity and variability, in addition to our competitors having less capacity to face the new demands imposed by demand in a context of growing concern about the effects of global warming.

**Keywords:** Environment and Trade; Sustainable Development; Cooperatives; Family Farms; Oligopoly

## 1 INTRODUÇÃO

A substituição das políticas de soberania alimentar pela política de segurança alimentar, a substituição dos estoques governamentais pelos das multinacionais e a criação da Organização Mundial do Comércio como órgão mundial de regulação e arbitragem entre os países com contendas comerciais, expuseram a agricultura ao controle do capital monopolista mundializado. Essa mundialização trouxe como novidade a presença, no plano mundial, de monopólios formados em países emergentes (Oliveira, 2012, p. 2).

No Brasil, a enorme evolução da produção de grãos, leia-se soja e milho, foi seguida, por um lado, de um forte movimento de concentração e desnacionalização do capital no ramo de processamento, de outro, do aumento do poder econômico e político das grandes corporações brasileiras do setor sobre determinados espaços do território nacional (Pastre, 2016, p. 37). Mais do que apenas sobreviver em meio a avalanche de capital estrangeiro, expandiram seus negócios para além das tradicionais atividades em que eram especializadas, adotando estratégias pioneiras em termos de abertura de novas opções logísticas, comerciais e principalmente territoriais, alçando-se à condição de players internacionais.

Já no secular complexo cafeeiro brasileiro, não houve movimento semelhante

por parte das grandes empresas domésticas, que ao contrário do setor de grãos, no qual predominam as originadoras de capital privado, se sobressai o papel das cooperativas. Nenhuma delas foi capaz de construir posições nos mercados externos, apesar do peso que algumas delas representam no mercado brasileiro enquanto originadores e exportadora de café commodity.

Enquanto isso, no plano externo, o mercado mundial de cafés teve sua tendência secular à concentração acelerada nas últimas duas décadas. Por meio de fusões e aquisições, as grandes *trading companies*, torrefadoras e varejistas dos países desenvolvidos, principais mercados consumidores, ampliaram sobremaneira seu poder de mercado, infligindo aos países subdesenvolvidos, *locus* da produção, perda de participação na cadeia global de valor. A concorrência incitada por grandes players entre os países produtores tem feito diminuir a margem de comercialização dos cafés verdes, enquanto o controle da infraestrutura de importação, distribuição e do relacionamento com as grandes cadeias varejistas só fez ampliar o *spread* entre o valor recebido pelos produtores e o valor pago pelo consumidor final nos países desenvolvidos.

Tentativas de coordenação entre os países produtores, como a iniciativa CPC (*Coffee Producing Countries*), buscaram, sem sucesso, reduzir a assimetria de poder entre os atores da cadeia global de valor do café nas décadas de 1990 e 2000 (Calfat e Flôres Junior, 2002, p. 19 e 20). Entretanto, mudanças nos padrões de consumo nos países desenvolvidos, motivadas pelo aumento da percepção de que as mudanças climáticas tendem a resultar em crises humanitárias, dessa vez nos países desenvolvidos, além das aceleradas transformações nas tecnologias de comunicação, fizeram emergir novos atores e nova escalas de conexão entre os elos da cadeia.

Diante da emergência climática e das transformações que a mudança tecnológica vem impondo ao comércio exterior, além da infraestrutura e do posicionamento no mercado de originação da maior cooperativa brasileira do setor, seria possível

questionar se não há espaço para influir na atual estrutura de mercado do setor, com a ascensão das organizações cooperativas à condição de players globais na cadeia de valor do café?

Argumenta-se nesse trabalho que o Brasil dispõe de cooperativas cafeeiras que compartilham as principais vantagens competitivas que permitiram às principais corporações domésticas ligadas à soja a se tornarem grandes players mundiais, com uma vantagem adicional. Os mercados consumidores de café são muito mais exigentes e diversificados, o produto em si apresenta maior especificidade e variabilidade, além de que nossos concorrentes apresentam menor capacidade de enfrentar as novas exigências impostas pelo mercado.

A partir dos modelos dinâmicos de evolução tecnológica e seu impacto no comércio internacional, aplicados aos princípios fundamentais identificados pelos clássicos da Organização Industrial (OI), foi possível identificar as vantagens competitivas e as estratégias adotadas pelas grandes do agronegócio brasileiro em ascensão no exterior. Essas, estão amplamente ao alcance de cooperativas tais como a Cooperativa Regional de Produtores de Café em Guaxupé-MG (Cooxupé), a qual, caso aproveite as sinalizações do mercado, poderá alçar-se a um novo patamar de influência no comércio mundial de cafés, sem que essa estratégia envolva disputa direta ou acirramento da concorrência em relação aos atuais parceiros ou concorrentes, por tratar-se de uma nova onda de “negócios verdes”.

Para comprovar a conveniência e lógica da proposta que segue, foram reunidas justificativas teóricas, evidências empíricas, um estudo de caso sobre a internacionalização do Grupo Amaggi, apontando alguns fatos estilizados e, finalmente, um estudo de posicionamento de mercado da maior cooperativa de cafés do Brasil, a Cooxupé. O artigo foi estruturado em 4 sessões, além dessa introdução, contando com uma breve descrição do referencial teórico na sessão seguinte. A sessão 3 analisa a trajetória de crescimento e concentração das estruturas de mercado do comércio mundial de cafés. Apresenta brevemente as estratégias de marketing adotadas pelos

principais players mundiais e analisa a emergência climática como oportunidade de transformação das estruturas pretéritas.

Na sessão 4 será apresentado o modelo de negócios adotado e as ações tomadas pelo grupo nacional Amaggi, que resultaram em êxito da comercialização de seus produtos “ambientalmente superiores” nos mais restritos mercados europeus. Serão elencadas as condições materiais objetivas que permitiram a essas empresas ao mesmo reduzir seus custos de originação e logística, enquanto aumentaram o valor percebido de seus produtos por meio da superioridade ambiental, vencendo a barreira protecionista europeia.

Na sessão 5, será feito um paralelo entre as condições materiais objetivas que dispunham aquela empresa, com as que dispõe a Cooxupé hoje. Será discutida a possibilidade de a cooperativa adotar estratégia semelhante, bem como apresentado um plano estratégico para implantação dessa proposta, a qual tem potencial de elevar o poder de mercado da cooperativa no mercado internacional, assim como do café brasileiro como um todo, o que será apontado nas conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho se baseia nos conceitos básicos identificados pelos clássicos da Organização Industrial (OI), principalmente nas análises de concorrência em condições de oligopólios (Steindl, 1952), no papel das barreiras à entrada para obtenção de lucros extraordinários (Bain, 1956), nos efeitos dinâmicos das taxas diferenciais de lucro para construção de posições monopolísticas e no papel das ondas de “destruição criadora” (Schumpeter 1911 e 1942), as quais tem a capacidade destruir a ordem econômica existente, levando o novos rearranjos concorrenciais.

Também é fundamental que se considere os impactos da mudança tecnológica na dinâmica do comércio internacional (Dosi, 1988). Entretanto, para além do aumento vertiginoso da velocidade com que novos atores e tecnologias passaram a invadir os mercados, as condições fundamentais para obtenção de lucros extraordinários e

estabelecimento de barreiras à entrada de novos competidores continuam válidas, ainda mais fortemente nos setores ligados a produção de *commodities*, nos quais a escala cumpre papel fundamental. Pastre (2016, p. 111), demonstra que o controle da logística, tanto de transportes quanto armazenagem, da oferta de crédito, do controle político/territorial, bem como aspectos cognitivos, como confiança, reputação, redes afetivas e sociais, continuam a exercer enorme poder na construção de posições de monopólio, calcadas no conhecimento/controlado territorial.

Levando em consideração os avanços nos modelos dinâmicos de evolução tecnológica e seu impacto no comércio internacional (Dosi, 1988; Possas, Sales Filho e Silveira, 1996; Vieira Filho e Silveira, 2011). Pastre (2022) atualizou o arcabouço teórico metodológico de análise da organização industrial com foco específico na agroindústria brasileira do século XXI e identificou as condições necessárias e as oportunidades existentes no comércio exterior para a internacionalização das empresas brasileiras do agronegócio.

Em relação ao papel de empresas de origem, como a Cooxupé, e das parcerias estabelecidas por meio de controle acionários, Joint Ventures e aquisições, nossa análise recai sobre a Economia Institucional e dos Custos de Transação (North, 1992; Williamson, 1989), metodologicamente verificável pela análise das Estratégias Competitivas (Porter; 1989 e 1992).

### **3 ESTRUTURA DO MERCADO INTERNACIONAL DE CAFÉS**

A estrutura do mercado mundial de cafés é extremamente concentrada, tendo as etapas de torra e comercialização dominadas por um oligopólio de empresas sediadas em países desenvolvidos, sobretudo nos Estados Unidos, União Europeia (Alemanha, Suíça, Itália, Países Baixos) e Japão (figura 1.)

Figura 1 – Sete maiores torrefadoras mundiais



Fonte: Panhuysen, S. and Pierrot, J. (2020, p. 10)

Mesmo nos países produtores como o Brasil, essas empresas detêm boa parte do comércio interno de cafés torrados, tal como JDE (Jacobs Douwe Egberts), companhia neerlandesa que se fundiu com a norte americana Peet's, hoje donas de marcas populares no Brasil como Café Cabloco, Café Pilão, Café do Ponto, Café Selete e Café Pelé. A atual JDE Peet's ocupa o segundo lugar nas vendas brasileiras de café, superada pelo grupo Três Corações, que hoje é controlada pelo fundo israelita Strauss. É importante frisar que essas posições no mercado brasileiro foram obtidas por meio de aquisição de participação acionária em empresas nacionais consolidadas, como no caso da Três Corações (São Miguel Holding) pela Strauss Coffee B.V.

Já a produção encontra-se dispersa em países subdesenvolvidos (tabela 1), liderados por Brasil e Vietnã, pulverizada em diversos pequenos produtores. Nesse cenário, a surgimento de Cooperativas e empresas especializadas na originação contribui enormemente para o ganho de escala logística e difusão do progresso técnico, tanto em relação a aspectos produtivos quanto gerenciais.

Tabela 1 - Maiores países exportadores de café verde (2021)

País	Quantidade (t)	Participação Quantidade (%)	Valor (US\$1000)	Participação Valor (%)	US\$/kg
Brasil	2.282.846	29,13%	5.804.685	25,90%	2,54
Colômbia	687.866	8,78%	3.106.941	13,86%	4,52
Vietnã	1.218.370	15,55%	2.011.335	8,97%	1,65
Honduras	387.661	4,95%	1.287.766	5,75%	3,32
Etiópia	303.679	3,88%	1.185.996	5,29%	3,91
Alemanha	343.911	4,39%	1.127.237	5,03%	3,28
<b>Total</b>	<b>7.836.603</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.413.219</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,86</b>

Fonte: FAOSTAT/ONU, 2023

É nesse elo da cadeia que a Cooxupé se torna fundamental, ampliando a conexão entre cada pequeno produtor e as grandes tradings que dominam o comércio mundial do grão verde<sup>1</sup>, cujo consumo é amplamente concentrado nos países desenvolvidos.

Enquanto a atuação de empresas e cooperativas de originação são fundamentais para a aquisição de grãos com segurança, qualidade, eficiência logística e de custos por parte das *tradings*, as empresas locais de Atacado e Varejo costumam deter, para além do *Market Share*, posicionamento de marca e amplo expertise no estabelecimento de estratégias de marketing locais. Ativos intangíveis construídos ao longo de anos de relacionamento com clientes, configurando conhecimentos táticos acumulados que dificilmente são passíveis de serem construídos ou assimilados de forma rápida e eficaz (Porter, 1989 e 1992).

Essa expertise é determinante para a operação de comercialização nos países desenvolvidos (tabela 2) e agregação de valor na periferia, com um agravante. Os principais mercados de café são países amplamente protecionistas, nos quais o produto estrangeiro encontra inúmeras barreiras (não tarifárias) para operar. Essas barreiras surgem de aspectos institucionais e cognitivos, ligados tanto ao relacionamento de décadas entre fornecedores e compradores locais, quanto com o consumidor final, o que suscita aspectos como confiança, reputação, redes afetivas e sociais, impondo

<sup>1</sup> As companhias Neumann Kaffee Gruppe, LDC, ECOM, Volcafe e Olam juntas dominam 50% do mercado mundial de cafés verdes (Panhuisen and Pierrot, 2020, p. 13).

barreiras a novos entrantes que busquem estabelecer algum arranjo diferente dos estabelecidos (Wezs Junior, 2014).

Tabela 2 - Maiores países exportadores de café torrado (2021)<sup>1</sup>

<b>País</b>	<b>Quantidade (t)</b>	<b>Valor (US\$1000)</b>	<b>Participação Valor (%)</b>
Suíça	106.889	3.591.871	26,36%
Itália	273.277	1.977.244	14,51%
Alemanha	256.296	1.788.059	13,12%
França	57.773	1.359.245	9,98%
Países-Baixos	105.212	815.658	5,99%
EUA	81.053	659.254	4,84%
Canadá	48.965	457.667	3,36%
<b>Total</b>	<b>1.352.958</b>	<b>13.624.350</b>	<b>-</b>

Fonte: FAOSTAT/ONU, 2023

<sup>1</sup>Nota: Suíça, Itália, Alemanha, França e Países-Baixos juntos, tiveram a mesma receita com exportações de café (sem incluir seu consumo interno e a receita de venda que as filiais das multinacionais desses países fazem nos demais mercados) que Brasil, Colômbia e Vietnã juntos.

Além disso, os produtos oriundos desses países são naturalmente percebidos pelos consumidores do mundo todo como superiores. De fato, esses países lideram a produção de tecnologia, no caso do café, tanto da torra (torradores) quando da extração (máquinas de expresso). Agrega-se a isso o já mencionado domínio das questões cognitivas e das estratégias de marketing local.

A tabela 3, com dados de importação da Suíça, maior exportadora mundial de cafés torrados, ajuda a visualizar que enquanto os principais fornecedores (Brasil e Vietnã), cujo produto é tido como de qualidade inferior, inflam o volume de vendas, fornecedores marginais (Costa Rica e Etiópia, por exemplo) atendem a estratégia de nicho Especial, cujas quantidades limitadas são comercializadas com margens muito mais expressivas, tendo a Colômbia uma posição intermediária, motivada principalmente pelo interesse dos EUA em promover a produção no país (Tavares, 2002, p. 45).

Tabela 3 - Importações de café verde da Suíça (2021)

	Quantidade (t)	Participação Quantidade (%)	Valor (US\$1000)	Participação Valor (%)	US\$/kg
Brasil	52.133	25,47%	169.031	20,00%	3,24
Colômbia	33.670	16,45%	163.885	19,40%	4,87
Costa Rica	13.603	6,65%	81.359	9,60%	5,98
Etiópia	10.779	5,27%	58.999	7,00%	5,47
Guatemala	11.072	5,41%	48.603	5,80%	4,39
Índia	14.558	7,11%	47.559	5,60%	3,27
Nicarágua	9.923	4,85%	38.015	4,50%	3,83

Fonte: FAOSTAT/ONU, 2023

Entretanto, na atualidade, nota-se uma novidade ascendente entre as estratégias de Marketing local. Se sobressai cada vez mais o discurso da Sustentabilidade, na sua nova roupagem, Governança ambiental, social e corporativa (ESG). Líderes em utilização de recursos não renováveis, poluição, exploração do trabalho e do meio ambiente em países subdesenvolvidos, os consumidores dos países desenvolvidos parecem ter desenvolvido uma necessidade de limpar suas consciências por meio de consumo de rótulos que compensem o seu baixo compromisso com as regiões e populações que historicamente foram responsáveis por degradar.

Argumenta-se que essa pode ser considerada uma inovação em termos de produtos, uma vez que apesar de tratar-se do mesmo café consumido há décadas, vendido com uma roupagem diferente, envolve também uma (suposta) nova forma de ser produzido, o que lhe confere um novo valor intrínseco, ainda que não sensorial, a característica de ser portador de uma capacidade idílica de transformação dos ambientes em que são produzidos. Trate-se de uma terceira via, que não o café *commodity*, não o café especial, o café socioambiental. A sigla ESG, ao englobar questões sociais e corporativas teria enorme potencial de alavancar o produto brasileiro.

Ainda que a questão ambiental tenha sido verdadeiramente negligenciada nas regiões brasileira produtoras de café, nenhum dos outros concorrentes possuem uma institucionalidade e indicadores sociais tão positivos quanto o Brasil relacionados a proteção social e trabalhista<sup>2</sup>.

2 O último relatório da ONU sobre os Objetivos do Crescimento Sustentável (ODS), que leva em consideração 17 dimensões, entre

Cultivado em grande parte por pequenas propriedades na região Sul/Sudoeste de Minas e no Espírito Santo, com lavouras também no Paraná, São Paulo, Bahia e Rondônia, o café brasileiro é comercializado principalmente por cooperativas com elevado grau de governança, obedece às leis trabalhistas mais rígidas e com a melhor fiscalização dentre todos os concorrentes, dispondo de inúmeros mecanismo de fiscalização e controle, que fazem com que tanto trabalhadores quanto pequenos produtores obtenham uma remuneração digna, com uma carga de trabalho equilibrada e salubridade respeitadas.

Entretanto, em pesquisas realizadas nos sítios eletrônicos das principais comercializadoras de cafés verdes e torrados nos principais mercados consumidores<sup>3</sup>, e também pela análise de seus respectivos relatórios de sustentabilidade, identificou-se que mais uma vez, Brasil, Vietnã e até mesmo a Colômbia, em menor grau, não aparecerem ou figuram apenas como coadjuvantes nessas iniciativas, ao passo que Honduras, Etiópia, Costa Rica e Guatemala são colocados em destaque. Tal postura, natural e esperada, ainda que descolada da realidade, preserva a estratégia de comercialização de cafés nos mercados desenvolvidos, com a possibilidade de ampliar o preço no varejo dos cafés “exóticos”, ao mesmo tempo que aumenta a pressão sobre o preço pago ao produtor, pelo menos durante um período de transição, nos principais países fornecedores, sobretudo Brasil (tabela 4) e Vietnã.

---

econômicas, sociais e ambientais, coloca o Brasil a frente de todos os demais concorrentes, à exceção de Costa Rica. Disponível em: <https://portalods.com.br/publicacoes/relatorio-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-2022/> Acesso em: 10 de jun. de 2023.

Segundo a Organização Mundial do Trabalho (OIT), Apenas Brasil, Colômbia e Costa Rica oferecem informações atualizadas sobre o mercado de trabalho. A Colômbia, por meio de dados de 2016, aparece em 4º lugar no ranking de acidentes de trabalho por número de trabalhadores e em mortalidade por acidentes de trabalho/trabalhador, enquanto o Brasil aparece em 49º e 51º respectivamente. Já a Costa Rica é o país com o maior índice de acidentes por número de trabalhadores e 9º em mortalidade. Honduras, Guatemala, Etiópia, Indonésia e Vietnã nem mesmo disponibilizam esses dados ou não os atualizam a mais de uma década. Disponível em: <https://bc.pressmatrix.com/pt-BR/profiles/1227998e328d/editions/b46465a4269df053ff7f> Acesso em: 10 de jun. de 2023.

3 Empresas analisadas: Lavazza, JDE Peet's, Neumann Kaffee Group, ECOM, Olam e Volcafe.

Tabela 4 - Maiores Importadores de café do Brasil (2018 e 2022)

País	Valor (milhão US\$)	Peso (mil t)	Part. Valor	Valor (milhão US\$)	Peso (mil t)	Part. Valor	US\$/kg
Ano	2018	2018	2018	2022	2022	2022	2022
EUA	872	336	17.53%	1,866	451	20.19%	4.14
Alema- nha	759	325	16.93%	1,698	406	18.20%	4.18
Itália	462	184	9.59%	814	201	8.99%	4.06
Bélgica	311	134	6.96%	739	177	7.91%	4.19
Japão	388	132	6.90%	426	108	4.82%	3.96
Colômbia	47	26	1.35%	321	97	4.36%	3.30

Fonte: AGROSTAT/MAPA

Nesse cenário, surgem ameaças ao produtor brasileiro, já captadas pelas principais cooperativas que representam esses produtores. Estas, por sua vez, cumprindo seu papel histórico e institucional, tem orientado seus associados a adotar as medidas necessárias para elevar a qualidade de seus produtos, tanto em aspectos sensoriais, quanto administrativos, principalmente relacionados à sustentabilidade. Essa iniciativa precoce, tendo por um lado, a capacidade de difusão de algumas cooperativas, como é o caso da Cooxupé, que possui mais de 18 mil associados (Cooxupé, 2022), por outro, a capacidade de absorção por parte de uma parcela expressivas desses produtores, acaba por abrir uma nova oportunidade de negócios, já explorada anteriormente por outras importantes empresas do agronegócio brasileiro.

O “Nicho Ambiental”, criado pelo marketing das grandes comercializadoras de café no exterior e alimentado pelas escolhas dos consumidores desses países, pode e deve ser explorado pelas empresas brasileiras que originam, transportam e comercializam café junto aos compradores estrangeiros, da mesma maneira que outras agroindústrias brasileiras de outros ramos fizeram.

Jaques Morisset (Morisset, 1998), no artigo *Unfair Trade? The Increasing Gap between World and Domestic Prices in Commodity Markets during the Past 25 Years*, demonstrou que de maneira decrescente, apenas 20% do valor gerado pela cadeia de

comercialização de café era absorvido pelos países produtores no início dos anos 1990. Desde então, estima-se que essa participação tenha se reduzido para algo em torno de 13%<sup>4</sup>. Ou seja, entre o produtor e o consumidor final, existe uma cadeia de valor, desenhada e estabelecida há mais de um século, que absorve grande parte do valor gerado. O avanço tecnológico que transformou a manufatura mundial, que permitiu à China, por meio do avanço das tecnologias de transporte e comunicação, revolucionar o comércio internacional de produtos industrializados, alterando totalmente a posição dos países no comércio exterior, até hoje não foi capaz de estreitar o mercado mundial de cafés.

Apesar das condições técnicas amplamente favoráveis, o mercado de cafés até hoje ainda apresenta a mesma estrutura verticalizada de um século atrás. As grandes comercializadoras seguem intermediando a conexão entre os países produtores e o consumidor final, capturando grande parte dos lucros gerados.

A única maneira de romper com essa estrutura é fazer do produtor e varejistas, parceiros estratégicos, com um objetivo material comum, captar os lucros que hoje são absorvidos pelos intermediadores. Torná-los uma única instituição, somando forças contra a estrutura hoje estabelecida. Mas apenas isso não seria suficiente, é preciso que um novo fator de apelo junto ao consumidor final esteja presente, para que ele tenha incentivo suficiente para sair da inércia de consumo que existe hoje e busque um novo produto, uma nova roupagem, ou novos atores nesse mercado. Argumenta-se nessa proposta de ação, que tanto as condições tecnológicas, quanto mercadologias para isso, estão colocadas nesse momento. É preciso aproveitar a janela oportunidade, para a qual as grandes comercializadoras já voltaram seu olhar, como demonstra toda a estratégia de marketing que essas empresas têm adotado (Bermudez et. al, 2022, p. 8), além das cada vez mais constantes e ousadas aquisições de redes de torrefação, inclusive nos países produtores, como Brasil e Colômbia,

---

<sup>4</sup> É estimado que o valor corrente de exportação de cafés verdes corresponda a menos de 10% dos 200 a 250 bilhões de dólares de faturamento gerados pelas vendas de café ao consumidor final. (Panhuysen, S. and Pierrot, J., 2020, p. 16). Segundo Talbot (1997, p. 21) "In addition, the producer share of the total coffee income along the value chain dropped by one third, from an estimated 20% in 1971-88 to 13% in 1989-95". Nas duas décadas seguintes, a crescente concentração de mercado nas funções de torra e intermediação de cafés ratificou essa dinâmica (Daviron and Ponte, 2005, p. 248)."

movimento ao qual o Brasil deve necessariamente aderir, caso queira preservar sua parcela de rendimentos na cadeia global do café.

#### **4 ESTUDO DE CASO – AMAGGI E O NICHU AMBIENTAL**

O então grupo Maggi, desde o início de suas atividades no Mato Grosso, teve a percepção do quão fundamental seria a construção de unidades de armazenagem para uso próprio e de terceiros. Diante do cenário de escassez de oferta desse serviço, da ainda incipiente inexistência de indústrias esmagadoras de soja na região e da imprevisibilidade sobre as condições de deslocamento da safra, ofertar serviços de armazenagem abriria oportunidades para a ampliação do cultivo e vantagens na obtenção do grão.

Outro aspecto importante a ser ressaltado é o papel do grupo no financiamento da produção. Os anos entre 1980 até meados de 1990, é também um período de instabilidade e escasseamento do crédito oficial rural, o que poderia prejudicar a evolução da agricultura na região. Entretanto, verificou-se a aceleração da expansão da produção de soja na região atendida pela empresa.

Em 2002, eleito governador, Blairo Maggi - sucessor do pai na condução da empresa - acrescenta influência política ao poder econômico. Isso ampliou o direcionamento de recursos captados junto aos governos federal e estadual, com os de empresas privadas, incluindo a sua, e de empréstimos internacionais, como os da Corporação Financeira Internacional (IFC, em inglês), para projetos de expansão das áreas de cultivo. Os recursos, destinados à projetos de infraestrutura de transporte, representaram verdadeiro convite ao desmatamento da Amazônia: novas estradas, portos e hidrovias bem no coração da floresta.

Concomitantemente, o Grupo Amaggi ampliou seus espaços de acumulação mercantil por meio de oferta de crédito, sementes e agrotóxicos e a construção de infraestrutura para exportação, de forma que o controle do território é o mais forte incentivo ao investimento. O grupo é responsável pela 'mudança' que ocorreu na

Amazônia –introduziu a soja no Mato Grosso e impulsionou sua expansão para dentro da floresta. No primeiro ano de governo, a taxa anual de desmatamento no estado aumentou em cerca de 30% (Pastre, 2016, p. 89). Um levantamento realizado pelo Greenpeace concedeu ao ministro em 2006, o prêmio “motosserra de ouro”, indicando que os negócios do ministro teriam sido responsáveis por metade da devastação ambiental brasileira entre 2003 e 2004.

#### 4.1 De motosserra de ouro a líder conservacionista

Não obstante à fama de empresa inimiga do meio ambiente, diferentemente das outras *tradings* que concentram seus negócios prioritariamente na comercialização de soja transgênica produzidas com sementes geneticamente modificadas pelas grandes multinacionais do setor (tais como Monsanto, Bayer, BASF, Syngenta), foi visto que a Amaggi desenvolve seu próprio programa de fornecimento de insumos aos produtores, inclusive sementes. O mesmo vale para as multinacionais, porém a proximidade da Amaggi no campo e o fato de produzir em torno de 15% dos grãos que comercializa permite a ela garantir uma série de cuidados com a lavoura que conferem ao seu produto um valor diferenciado nos mercados mais exigentes (União Europeia e Japão).

A Amaggi desenvolveu um Sistema de Gestão Ambiental e Social que inclui programa que monitora e melhora o desempenho ambiental dos produtores de soja pré-financiados pela empresa. O programa cumpre exigências ambientais, sociais e de segurança do trabalho constantes na legislação incidente<sup>5</sup>, e comprova que o grão é não-OGM (organismo geneticamente modificado). Dessa forma, o Grupo obtém selos que conferem acesso aos mercados consumidores mais importantes e exigentes. Nesse nicho, além do prêmio pago pelos compradores, a empresa não

---

<sup>5</sup> É pertinente frisar que Blairo Maggi e outros importantes representantes dos interesses do agronegócio influenciaram diretamente na “legislação incidente” por meio de atuação no executivo e no legislativo Estadual e Federal. A pedido do setor produtivo o projeto do ZSEE-MT (Zoneamento Socioeconômico Ecológico do Estado de Mato Grosso) retirou-se da Assembléia Legislativa pelo Governo do Estado em 2005, para Avaliação Técnica da Secretaria de Estado do Meio Ambiente. A Mesa Diretora do ZSEE-MT (2009 – 2011) foi integrada pelo Presidente e 1º Secretário da Assembléia Legislativa os Deputados Estaduais José Riva e Sérgio Ricardo respectivamente, tendo como Governador Blairo Maggi (2003-2010), empresários e líderes políticos da Frente Parlamentar da Agropecuária.

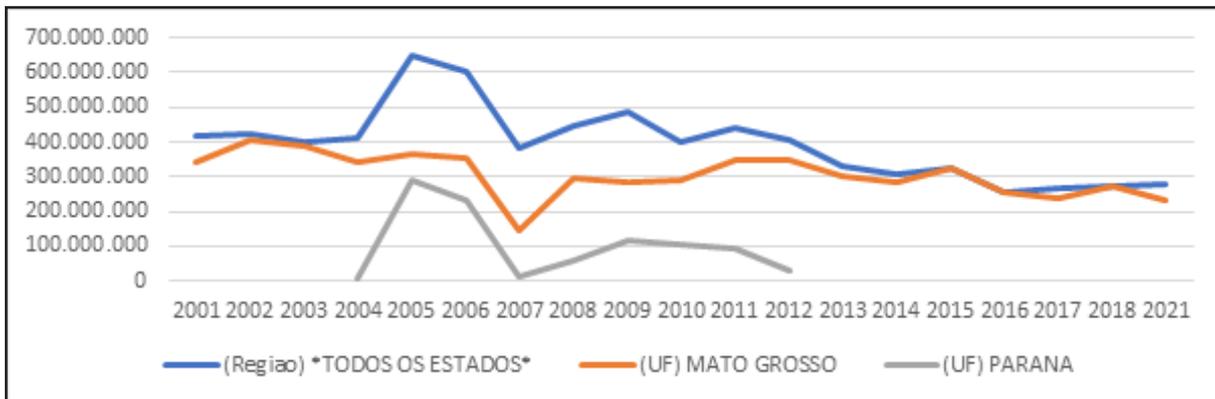
enfrenta a concorrência das multinacionais e tem seus custos de transação reduzidos pela proximidade aos produtores.

Em 2008 a Amaggi inicia seu processo de internacionalização com abertura de um escritório de importação e exportação de produtos agrícolas em Rotterdam. Em 2009, a família Maggi se tornou responsável pelo controle de 51% das ações da Denofa, empresa norueguesa de esmagamento de grãos. Em 2013, o controle passou a ser de 100%.

Essa estratégia buscava contornar o recrudescimento das medidas protecionistas impostas pela união europeia, principalmente a partir de 2002, quando o bloco instituiu uma política de segurança alimentar que buscava reduzir a vulnerabilidade em relação a importação de alimentos fora do bloco. Mais que barreiras tarifárias, o plano previa incentivos à produção interna de produtos substitutos e fortalecimento das *tradings companies* e das grandes varejistas no comércio exterior (Carvalho, 2016, p. 11).

O quantum de soja em grão importado pelo bloco europeu, apenas do Brasil, caiu 50%. A perda de *market share* do Brasil entre 2019 e o auge do período, 2005, foi de quase 28 pontos percentuais, enquanto as importações globais do grão por parte da UE caíram apenas 13,6%, tendo a produção interna de óleos vegetais crescido 35% entre 2006 e 2014 (dado mais recente disponível na base da FAOSTAT, 2022), com os óleos de canola e de girassol tendo expandido 63% e 45% respectivamente suas produções, contra uma queda de 7,5% na produção interna de óleo de soja e de 52% no óleo importado (Pastre, 2022, p. 24). Entre 2008 e 2014, Santa Catarina e Paraná progressivamente interromperam as exportações de soja para a Noruega, enquanto Mato Grosso monopolizou as exportações brasileiras de soja para esse mercado por meio da Amaggi e sua subsidiária.

Gráfico 1 – Exportações de Soja do Brasil para Noruega (kg)



Fonte: Agrostat/MAPA, 2023 – Elaborado pelos autores

O levantamento feito por Leira (2020) aponta que praticamente apenas a Amaggi segue sendo capaz de penetrar com soja brasileira no mercado norueguês.

A ração dos Salmões contém cerca de 25% de proteína de soja. Um quarto da ração, portanto, consiste de soja brasileira(...) Não são apenas os salmões da Noruega que se alimentam de soja brasileira. Praticamente todas as vacas, galinhas, porcos, cabras e ovelhas, praticamente qualquer animal criado em confinamento. A grande maioria dessa soja provém de áreas desmatadas do Mato Grosso, importadas pela empresa Denofa. No total, a empresa importa 400 mil toneladas de soja todo ano, 300 mil do Brasil. (Leira, 2020, p. 127)

Segundo o Relatório de Sustentabilidade Amaggi 2014, o desafio para o futuro é se posicionar cada vez mais como uma companhia global, originando nos grandes mercados produtores de grãos, como América do Sul e Estados Unidos, e comercializando para mercados como Europa e Ásia. A empresa já planeja uma atuação mais estruturada no mercado chinês.

Esse é um padrão de atuação das tradings *companies*, na busca de aprofundar seu poder de mercado e driblar medidas protecionistas. Bunge, Cargill, ADM e Dreyfus, direcionam parte expressiva da soja originada por elas no Brasil para as suas próprias unidades na China, onde controlam 80% do grão importado e 50% da capacidade de esmagamento do país. Essa foi a intenção da Amaggi no momento em que decidiu

comprar a Denofa. A AMAGGI passa a vender para si mesma os grãos certificados por ela própria.

## **5 PROPOSTA DE UMA NOVA FRENTE DE NEGÓCIOS - A TERCEIRA VIA**

Verificou-se que no momento da entrada dos concorrentes estrangeiros no mercado brasileiro de processamento e exportação de soja, três elementos se mostraram fundamentais para que os capitais nacionais pudessem enfrentar a concorrência. O Primeiro deles se trata de uma estrutura verticalizada, ou pelo menos a existência de um arranjo de parcerias que permitissem ao originador fornecer o “pacote tecnológico” que o produtor necessitava para poder produzir no campo. Isso envolve o fornecimento de insumos e serviços de apoio a produção, antes, durante e pós-colheita. O segundo, acesso a uma infraestrutura logística com custos adequados de transporte e segurança ao produtor quanto à aquisição da produção, cuja oferta é concentra e a demanda é dispersa no tempo. Para isso, era a fundamental a posse de capacidade de armazenagem, que por isso sua vez, permitiria que se organizasse a logística de movimentação de forma mais eficiente, tanto da exportação dos grãos quanto da aquisição de insumos.

O terceiro elemento está a necessidade de crédito, aos quais os produtores, principalmente de pequeno porte e menor grau de formalização, tiveram menos acesso por vias oficiais, gerando a necessidade de fontes alternativas e abrindo oportunidades para que agentes privados e cooperativas ampliassem ainda mais seu poder sobre os produtores. Condições amplamente atendidas pela atual estrutura de cooperativas como a Cooxupé.

No caso das empresas que conseguiram se internacionalizar e atender diretamente outros mercados, foi fundamental a estratégia de “nicho ambiental”. Para alcançar esse objetivo, foi necessário o estabelecimento de uma série de certificações e arranjos territoriais de uso e ocupação do solo no Brasil e a parceria/aquisição de empresas no país estrangeiro alvo, contornando assim o protecionismo comercial

amplamente adotado pelos países desenvolvidos em relação aos produtos de origem agropecuária.

Tal estratégia, para o mercado de cafés, deve ser adaptada para sua realidade específica. As comercializadoras internacionais de café dispõem de amplo poder de mercado, anos de experiência e conhecimento das regiões cafeeiras ao redor do globo, anos de relacionamento direto construído junto a produtores e originadores estratégico dos grãos, os quais as multinacionais do mercado da soja não possuíam, principalmente no Brasil. Além disso, muitas dessas empresas comercializam direto ao consumidor final, sendo líderes globais com capacidade de bloquear os canais de distribuição e comercialização no varejo. O próprio produto em si, o café, guarda inúmeras diferenças em relação a soja, seja na estruturação do mercado, seja nos objetivos de consumo.

Por essa razão, a proposta que se segue adota uma estratégia própria, a partir da análise de todas as variáveis elencadas ao longo deste trabalho. Metodologicamente, optou-se pela construção da matriz SWOT para identificação das possibilidades e restrições à atuação da atuação direta da Cooxupé no mercado externo. A partir dela e das teorias de vantagens competitivas no comércio exterior, desenhou-se plano estratégico para proposta de internacionalização da Cooxupé.

### **5.1 Análise SWOT para o mercado de cafés da Cooxupé**

Foi possível identificar a existência de uma oportunidade de negócio e sob quais condições essa oportunidade pode ser tornar um empreendimento de sucesso. O quadro abaixo apresenta as Força e Fraquezas internas à Cooxupé, bem como as oportunidades e ameaças oferecidas pelas estruturas de mercado e perfil de consumo do café.

Quadro 1 – Análise SWOT da Cooxupé no mercado internacional de Cafés

<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monopsônio em diversas cidades no Sul/Sudoeste de Minas maior região produtora de cafés do mundo;</li> <li>- Oferta de crédito;</li> <li>- Assistência Técnica;</li> <li>- Oferta de insumos diversos;</li> <li>- Infraestrutura de armazenagem e exportação;</li> <li>- Eficiência logística (em escala na venda de insumo e compra de café);</li> <li>- Relevância política nas esferas Municipais, Estaduais e Federal;</li> <li>- Relacionamento, confiança, redes afetivas, sociais e conhecimento do território – aspectos cognitivos – com os cooperados (18 mil);</li> <li>- Ter estabelecido o protocolo Gerações;</li> <li>- Carteira de clientes (produtores) com capacidade operacional instalada para atender ao protocolo Gerações;</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca relevância nas vendas de café torrado no Mercado interno e externo;</li> <li>- Não possui uma marca internacionalizada junto ao consumidor final;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão da onda de preocupação socioambientais pelos clientes dos principais países importadores de café; “histeria climática” na Europa;</li> <li>- Novas marcas surgindo com esta mesma proposta sem um passado de exploração ambiental e social;</li> <li>- Tornar o protocolo Gerações a referência mundial ESG para o mundo do café, no que se refere à produção e comercialização de café;</li> <li>- Carteira de clientes Gerações apta a tornar-se persona deste novo empreendimento;</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retaliação dos compradores e concorrentes internacionais;</li> <li>- Baixa credibilidade do café brasileiro no exterior;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5.2 A Oportunidade de Negócio

Como foi discutido anteriormente e pontuado através da matriz SWOT, as empresas comercializadoras de café possuem posições sólidas no mercado internacional, anos de relacionamento com clientes e fornecedores e já compreenderam que o mercado está em transformação, motivo por dois fenômenos, um de natureza

estrutural, puxado pelas inovações nos transportes e comunicação, a outra relacionada aos hábitos de consumo.

O primeiro fenômeno pode ser explicado pelo avanço dos *Marketplaces*, cujos principais expoentes são a *Amazon*, *Aliexpress* e o Mercado Livre, para o caso da América Latina. A facilidade e segurança em fazer negócios tem conectado produtores e clientes finais e viabilizado o comércio varejista direto. O mesmo pode ser acompanhado no mercado de cafés, que apesar de hoje representar uma quantidade ínfima de vendas, tem potencial de se ampliar a medida que produtores e torrefadores construam confiança mútua, com a grande facilitação empreendida pelo próprio Marketplace.

Essa compreensão tem levado as *tradings* a ampliar suas aquisições no ramo de originação, uma estratégia Top Dog (Fundenberg e Tirole, 1984), a fim de desincentivar o acesso direto ao produtor.

Em relação a essa estratégia, a Cooxupé parece ser pouca afetada, uma vez que seu principal ativo são os pequenos produtores, cuja pequena escala inviabiliza que eles próprios beneficiem, selecionem, classifiquem, certifiquem, armazenem e transportem seus cafés. Além disso, ao atuar como ofertante de crédito e assistência técnica, a Cooxupé se torna o grande sustentáculo que viabiliza que esses produtores continuem a produzir. As torrefações e grandes redes de cafeterias, bem como, e cada vez mais, as *tradings*, continuarão dispostas a fazer negócios com a cooperativa, devido aos ganhos de escala que sua atuação promove. Entretanto, da mesma maneira que tem sua posição pouca afetada negativamente, também não sofre nenhum impacto positivo, pois essas redes cada vez mais concentram os lucros da atividade de intermediação, torra e comercialização, ampliando seu poder de mercado.

Já a mudança dos hábitos de consumo nos países desenvolvidos, motivada pelas mudanças climáticas, abre margem a uma nova modalidade de atores. Nunca é demais lembrar que existe um amplo consenso entre a comunidade científica de que as mudanças climáticas têm sim origem antrópica (Bouroncle, C., et al, 2017). Pela primeira vez os países europeus têm de fato contido suas emissões de gases

de efeito estufa. Outro fator que ajuda a explicitar o peso da questão ambiental é a concorrência de países industriais emergentes e a proteção ao mercado interno da EU. A EU pretende fixar “preços de carbono nos produtos importados”.

Um mecanismo de ajustamento do carbono nas fronteiras permitiria incentivar as indústrias da UE e de países terceiros à descarbonização, ao aplicar um preço do carbono às importações de determinados bens se estes provierem de países menos ambiciosos em termos climáticos. Pretende-se com este mecanismo evitar a fuga de carbono, isto é, as indústrias da UE deslocarem a sua produção para países com regras menos rigorosas em matéria de redução das emissões de gases com efeito de estufa.

Nesse contexto, torna-se pouco provável que empresas de outros países encontrem livre mercado no continente europeu, principal consumidor dos cafés brasileiros. Entretanto, dentro de cada um desses países surgem lideranças político e empresariais emergentes, sem o peso terem sido responsáveis pela degradação do passado, com um perfil jovem e engajado com as questões que até hoje a Europa fez questão de ignorar. O marketing dessas empresas (europeias), ligado a esse conjunto inédito de responsabilidades, pode e deverá entrar em conflito interno com os capitais já estabelecidos, buscando ampliar suas fatias desse mercado.

Mas para que isso se viabilize, dado o esforço de marketing, é necessário que essas empresas consigam cafés com credibilidade de origem e preço competitivo. É nesse contexto que se abrem oportunidades para o produtor brasileiro e, conseqüentemente, para a Cooxupé.

O produto café tem a vantagem de não ser produzido em nenhum país desenvolvido e não ter substituto direto. Ainda que chás tenham propriedades nutricionais parecidas, não possuem as mesmas propriedades sensoriais. Dessa forma, empresas entrantes que queiram ganhar mercado, além de substituir o retrógrado, precisam estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores, sendo a Cooxupé umas das principais originadoras de cafés do mundo. Tem-se aqui uma nova e importante oportunidade de negócios, de por meio de parcerias estratégicas, aquisições acionárias

e captação do marketing em local em seu favor, também adentrar nas etapas de torrefação e comercialização direta, ampliando sua participação nas cadeias globais de valor do café.

### 5.3 Modelo a ser adotado

Enquanto as empresas da soja, uma commodity com pouca variação sensorial, comercializada em grande parte para produção de ração animal, optaram por focar nos ganhos de escala por compra de parceiros com ampla participação no mercado, a estratégia para o mercado de cafés deve necessariamente focar na margem. Cafés percebidos pelos consumidores com propriedades superiores, sejam sensoriais, sejam socioambientais, tenderão a se ampliar a medida em que as empresas europeias conseguirem reduzir suas emissões e aplicar medidas protecionistas contra outros países menos desenvolvidos em questões ambientais. Mas essa é, na verdade, uma importante vantagem, pois não exige que grandes investimentos sejam feitos para se adentrar nesse mercado.

Parceiros com tamanho reduzido, mas alto potencial desenvolvimento, podem ser captados nesse momento inicial, seja por meio de contratos ou participação acionária, permitindo que os investimentos incrementais ocorram paulatinamente. Dessa maneira, não se estará estabelecendo uma concorrência direta com os grandes clientes da Cooxupé, ao mesmo tempo que ela não precisará se descapitalizar ou criar grandes equipes para desenvolvimento desse novo negócio. As metas de crescimento serão orgânicas, ou seja, na mesma medida em que crescer esse mercado<sup>6</sup>.

Outra vantagem é a carteira de associados à Cooxupé e capazes de personificar essa iniciativa como própria, desvinculada da atual estrutura de governança e negócios da Cooxupé.

---

<sup>6</sup> Destaca-se aqui que essa proposta não é nova. Já foi apresentada ao então Coffee Producing Countries (PC), uma tentativa de associação entre os países produtores de café que buscava *"balance world supply and demand to stabilise coffee prices at a fair level for producers"*, pelo professor Renato Galvão Flôres e Junior, Especialista designado pelo governo brasileiro junto à World Trade Organization, na Suíça, no artigo *Government Actions to Support Coffee Producers - An Investigation of Possible Measures from the European Union*, em parceria com o Economista Germán Calfat, da universidade da Antuérpia. A novidade aqui é a janela de oportunidade oferecida pelas mudanças no padrão de consumo nos países desenvolvidos e no perfil desejado dos fornecedores, o qual favorece a Cooxupé. O Artigo do professor Renato Galvão pode ser acessado em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/539/1292.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Baseado no que foi levantado até aqui, para evitar possíveis retaliações, é recomendada a criação de uma terceira frente de negócios, que nem se dedica a exportação do café commodity, nem de cafés especiais, mas sim de cafés sustentáveis, sejam eles de maior ou menor valor sensorial, comercializados exclusivamente com esses parceiros estratégicos e cujas deliberações corporativas partam das assembleias desse conjunto específico de produtores.

Para que fique mais claro, essa terceira empresa deve contar com Estatuto e Governança próprios, ser composta apenas pelos produtores que atendam ao protocolo Gerações, o qual deve ser alçado à condição de selo de sustentabilidade sócio ambiental. Todo aquele produtor que atingir os parâmetros do selo, pode migrar da Cooxupé para essa nova empresa. A Cooxupé terá o controle acionários, porém nesse primeiro momento atuará apenas como prestadora de serviços de armazenagem, beneficiamento e exportação, sendo que o Board administrativo e o Conselho serão independentes dos da Cooxupé.

A medida que a participação de mercado dos parceiros/controlados estratégicos no mercado externo se amplie e que mais café e mais produtores sejam destinados a essa terceira empresa, o nome da Cooxupé começará a fazer parte de sua logomarca, até que, caso esse mercado se torne maior do que o mercado tradicional da Cooxupé, essa terceira empresa migre definitivamente para dentro da Cooxupé e passe a pautar as estratégias de negócios da companhia.

Caso os parceiros estratégicos não consigam ganhar mercado, ou este não cresça significativamente, a empresa pode ser descontinuada, sem afetar os negócios originais da Cooxupé.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Aumento na preocupação dos consumidores dos países desenvolvidos com questões ambientais, raciais, de inclusão, gênero e inclusão trouxe à tona novas maneiras de fazer negócio e novos perfis de atores nos mercados estabelecidos. Essa

novidade abre margem para que a cafeicultura brasileira rompa com a tendência secular de perda de participação na cadeia global de valor do café por meio de parcerias estratégicas com esse novo perfil de negócios.

A infraestrutura logística e a rede de relacionamento de cooperativas como a Cooxupé oferecem condições objetivas suficientes tanto para promover a oferta desses cafés, liderando a guinada socioambiental na produção agrícola brasileira, quanto ofertar vantagem em preços à seus parceiros estratégicos, abrindo margem para o esforço de marketing para ampliação do *Market Share*, tanto das marcas envolvidas quanto do café “padrão brasileiro” (e portanto, superior) de sustentabilidade.

## AGRADECIMENTOS

Agrademos à Gestão da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé (Cooxupé), representada pelo Presidente Carlos Augusto Rodrigues de Melo e pelo vice Osvaldo Bachião Filho, por suscitar o debate de ideias e práticas que melhorem a produção e a qualidade de vida dos cooperados. À professora Adriana Maria Procópio de Araújo, por orientar os grupos de trabalho e coordenar o Programa de Desenvolvimento em Gestão e Educação em Cooperativismo dentro da Cooxupé e ao Professor Gilberto Tadeu Shinyashiki, pelas contribuições ao longo do programa. Aos cafeicultores e cooperados Carlos Aguiar, João Carlos Lemes, Maria Regina Silveira, Lucas Barbosa e Stella de Castro, cujas questões e provocações colocadas nos ajudaram a idealizar e desenvolver o presente trabalho. Finalmente ao professor Fernando Macedo (IE-UNICAMP), por parte das referências utilizadas.

## REFERÊNCIAS

BAIN, J. S. **Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries**, Cambridge and London, England: Harvard University Press, 1956.

BERMUDEZ, S.; VOORA, V.; LARREA, C. **Coffee prices and sustainability**. International Institute for Sustainable Development. Manitoba, 2022. Disponível em: <https://www.iisd.org/system/files/2022-09/2022-global-market-report-coffee.pdf>

BOURONCLE, C., et al. Mapping climate change adaptive capacity and vulnerability of smallholder agricultural livelihoods in Central America: ranking and descriptive approaches to support adaptation strategies. **Climatic Change** 141, 123–137 (2017).

CALFAT, G; FLÔRES JUNIOR. R. G. Government Actions to Support Coffee Producers – Na Investigation of Possible Measures from the European Union. **Ensaio Econômico**, 448. Rio de Janeiro : FGV, EPGE, 2002.

CARVALHO, P. N. de. **A Política Agrícola Comum da Europa: Controvérsias e Continuidade**. Texto para Discussão (IPEA. Brasília), v. 2258, 2016. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7345/1/td\\_2258.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7345/1/td_2258.pdf). Acesso em: 05 abr. 2023.

COOXUPÉ, Relatório de gestão e Demonstrações Financeiras. Guaxupé-MG, 2022.

DAVIRON, B.; PONTE, S. **The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and and the elusive promise of development**. London: Zed Books, 2005 .

DOSI, G.; SOETE, L. “Technical change and international trade”. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SOETE, L. (Eds.) **Technical change and economic theory**. London: Frances Pinter, 1988, p. 401 431.

FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Statistical Database. [Rome]: FAO, 2023.

Fudenberg, Drew & Tirole, Jean. “The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look,” **American Economic Review**, American Economic Association, vol. 74(2), 1984, p 361-366, May.

GRABS, J. & PONTE, S. The evolution of power in the global coffee value chain and production network, **Journal of Economic Geography**, 2019, v.19, n.4, p.803-828 <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbz008>.

JDE Peet’s. Our sustainability publications. 2022. <https://www.jdepeets.com/corporate-responsibility/our-progress/>

LAVAZZA. Lavazza Group sustainability manifesto. 2020. <https://www.lavazza-group.com/en/howwe-work/the-sustainability-manifesto.html>

LEIRA, T. **A luta pela floresta: como a Noruega ajuda a proteger e a destruir o meio ambiente no Brasil**. Santo André, S: Editora Rua do Sabão, 2020.

MORRISSET, J. Unfair Trade? The Increasing Gap between World and Domestic Prices in Commodity Markets during the past 25 years. World Bank. Geneva, 1998.

NESTLÉ. Creating shared value and sustainability report 2020: Appendix. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/creating-shared-value-appendix-2020.pdf>

NORTH, D. C. **Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance**. San Francisco: ICS, 1992, p. 5-32.

OLIVEIRA, A. U., A Mundialização da Agricultura Brasileira In: XII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GEOCRÍTICA, 2012, Bogotá. **Actas do XII Colóquio**. Barcelona: Geocrítica, 2012. v.1. p.1 - 15.

PANHUYSEN, S.; & PIERROT, J. Coffee barometer 2020. Coffee Collective 2020. Disponível em: [https://coffeebarometer.org/wp-content/uploads/2021/04/Coffee-Barometer-2020\\_T.pdf](https://coffeebarometer.org/wp-content/uploads/2021/04/Coffee-Barometer-2020_T.pdf) .

PASTRE, R. **Reprimarização do desenvolvimento: o papel das principais agroindústrias brasileiras de soja no Centro-Oeste**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

PASTRE, R. **Agronegócio e Território: impactos da trajetória de crescimento dos complexos agroindustriais no desenvolvimento regional brasileiro, a soja como paradigma (2002-2021)**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico). Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

POSSAS, M. L.; SALLES-FILHO, S.; SILVEIRA, J. M. da. An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: some preliminary remarks. **Research Policy**, v. 25, p. 933-945, fev. 1996.

SACHS, J. D.; et al. Ensuring Economic Viability and Sustainability of Coffee Production (October 2019). Columbia Center on Sustainable Investment, October 2019 .

SAMPER, L., GIOVANNUCCI, D.; MARQUES VIEIRA, L. The powerful role of intangibles in the coffee value chain. **Economic research paper** No. 39. WIPO. 2017.

SAMPER, L., QUIÑONES-RUIZ, X. Towards a Balanced Sustainability Vision for the Coffee Industry, **Resources**, 6.2: 2017, p. 17-28 .

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Trad. M. S. Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1911 [1912].

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. 5. ed. New York: Routledge, 1942 [1943].

SILVA, A. L. G. da Concorrência sob condições oligopolísticas. Contribuição das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados. 2. ed. rev. Campinas, SP: IE/Unicamp, 2010 (Coleção Teses).

STEINDL, J. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1952].

STRAUSS. ESG report 2021. <https://sustainability.strauss-group.com/>

TALBOT, J.M. Where does your Coffee Dollar Go?: The Division of Income and Surplus along the Coffee Commodity Chain. **Studies in Comparative International Development**, 32(1): 56-91. 1997. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02696306>.

TAVARES, Estela Lutero Alves. **A Questão do Café Commodity e sua Precificação: o "C Market" e a Classificação, Remuneração e Qualidade do Café**. 2002. 225p. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola). Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Engenharia Agrícola. Campinas, 2002.

VIEIRA FILHO, J. E. R.; SILVEIRA, J. M. F. J. da. Modelo evolucionário de aprendizado agrícola. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 2, p. 265-300, jul.-dez. 2011.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics. In: SCHMALENSEE, R., WILLIG, R. D. Handbook of industrial organization. s.l. : Elsevier Science Publishers, 1989. v. 1, p. 136-182.

WESZ JUNIOR, V. J. **O mercado da soja e as relações de troca entre produtores rurais e empresas no Sudeste de Mato Grosso (Brasil)**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/RJ, p. 225. 2014.

## Contribuições de autoria

### 1 – Rafael Pastre

Doutor em Desenvolvimento Econômico - Universidade Estadual de Campinas, supervisor Pedagógico no Eixo de negócios e Produção da Universidade Virtual do Estado de São Paulo <https://orcid.org/0000-0001-8592-7830> - [rpastre.economica@gmail.com](mailto:rpastre.economica@gmail.com)  
Contribuição: Análise Formal

### 2 – Bianca Muniz Corrêa

Psicóloga e Produtora agrícola familiar, associada da Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé.  
<https://orcid.org/0009-0006-3876-1931> - [biamunizcorrea@hotmail.com](mailto:biamunizcorrea@hotmail.com)  
Contribuição: Investigação

## COMO CITAR ESTE ARTIGO

Pastre, R.; Corrêa, B. M. Cooxupé e o desafio da agregação de valor: Oportunidades a partir da emergência climática. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.10, n.20, e85519, 2022. DOI 10.5902/2359043285519. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043285519>.