

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

MARCELO HENRIQUE DE SOUZA ABDALA HESS

**DESAFIOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ADOÇÃO DE
UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO EM COOPERATIVAS DE
PRODUTORES DE CAFÉ**

VARGINHA/MG

2026

MARCELO HENRIQUE DE SOUZA ABDALA HESS

**DESAFIOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ADOÇÃO DE
UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO EM COOPERATIVAS DE
PRODUTORES DE CAFÉ**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Economia pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Economia e Desenvolvimento

Orientador: Prof. Dr. João Marcos Caixeta Franco

VARGINHA/MG

2026

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas
Biblioteca Campus Varginha

Hess, Marcelo Henrique de Souza Abdala .

Desafios, oportunidades e benefícios decorrentes da adoção de unidades de negócios de exportação em cooperativas de produtores de café / Marcelo Henrique de Souza Abdala Hess. - Varginha, MG, 2026.

117 f. : il. -

Orientador(a): João Marcos Caixeta Franco.

Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2026.

Bibliografia.

1. Cooperativismo. 2. Exportação. 3. Café. 4. Unidades de negócios de exportação. 5. Valorização. I. Franco, João Marcos Caixeta, orient. II. Título.

MARCELO HENRIQUE DE SOUZA ABDALA HESS**DESAFIOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS DECORRENTES DA ADOÇÃO DE UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO EM COOPERATIVAS DE PRODUTORES DE CAFÉ**

O Presidente da banca examinadora abaixo assina a aprovação da Dissertação apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Economia pela Universidade Federal de Alfenas. Área de concentração: Economia e Desenvolvimento.

Aprovada em: 19 de janeiro de 2026.

Prof. Dr. João Marcos Caixeta Franco
Presidente da Banca Examinadora
Instituição: Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Antônio Carlos dos Santos
Instituição: Universidade Federal de Lavras

Prof. Dr. Marcelo Lacerda Rezende
Instituição: Universidade Federal de Alfenas



Documento assinado eletronicamente por **João Marcos Caixeta Franco, Professor do Magistério Superior**, em 26/02/2026, às 11:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unifal-mg.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1709371** e o código CRC **DA48503C**.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. João Marcos Caixeta Franco. Aos membros da banca examinadora, Prof. Antonio Carlos da Silva e Prof. Marcelo Lacerda Rezende. Ao Diretor Comercial, ao Gerente Comercial e ao Presidente do Conselho das cooperativas envolvidas. Aos demais, na minha breve trajetória na Instituição acadêmica.

E a mim mesmo, pela paciência e pelo esforço para superar os desafios da vida e deste processo.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

A adoção de unidades de negócios de exportação é estratégia relevante para o fortalecimento competitivo de cooperativas de produtores de café, ao possibilitar maior inserção no mercado externo gerando novas oportunidades de comercialização do produto, além das mudanças na gestão, estrutura e produção. Nesse contexto, a presente dissertação tem como objetivo identificar os desafios, as oportunidades e os benefícios decorrentes da adoção de unidades de negócios de exportação em cooperativas cafeeiras, considerando seus impactos sobre os cooperados e sobre o desempenho organizacional. Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa com apoio de análise de indicadores das cooperativas. O estudo empírico foi conduzido a partir de entrevistas semiestruturadas com gestores de duas cooperativas localizadas no Sul de Minas Gerais, região de reconhecida tradição cafeeira, complementadas pela análise do comportamento de indicadores estruturais (base da cooperativas), econômico-financeiros e relacionados aos empregados. Os resultados indicam que a adoção das unidades de negócios de exportação culminam com adaptações conforme exigências de outros mercados, que resultam em benefícios relevantes, tais como aumento da liquidez, maior estabilidade nas vendas, ampliação do acesso a mercados internacionais, valorização da qualidade do café e fortalecimento da reputação das cooperativas. A exportação em meio misto permitiu reduzir parcialmente a dependência de intermediários e reposicionar as cooperativas na cadeia global de valor, especialmente no segmento de cafés diferenciados. A análise dos indicadores evidencia que as cooperativas apresentaram desempenho significativo, refletindo, direta e indiretamente, os resultados do processo de reconfiguração organizacional orientado pelas exigências do mercado externo e vinculado à adoção de uma estratégia voltada à inserção competitiva internacional. Entretanto, o estudo também evidencia desafios persistentes associados às mudanças, como a volatilidade cambial, os elevados custos logísticos e portuários, as exigências regulatórias e ambientais impostas pelos mercados importadores e a necessidade de investimentos contínuos em governança, controles e capacitação técnica e gerencial, além da persistência do problema relacionado ao baixo investimento em um portfólio de produtos voltados ao consumidor final, o que culmina na comercialização de cafés “crus” com menor nível de agregação de valor. Os resultados demonstram que a exportação, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de agregação de valor, mesmo sendo café verde, expõe as cooperativas a novos riscos operacionais e financeiros, exigindo estruturas robustas de gestão de riscos. Conclui-se que a estratégia de adoção de unidades de negócios de exportação apresenta efeitos duplos: gera benefícios econômicos e organizacionais relevantes para as cooperativas e seus cooperados, mas também impõe desafios que condicionam a sustentabilidade do modelo no longo prazo.

Palavras-chave: Cooperativismo; Exportação; Café; Unidades de negócios de exportação; Valorização.

ABSTRACT

The adoption of export business units represents a relevant strategy for strengthening the competitive position of coffee producers' cooperatives, as it enables greater integration into foreign markets, generating new commercialization opportunities while also promoting changes in management, organizational structure, and production processes. In this context, this dissertation aims to identify the challenges, opportunities, and benefits arising from the adoption of export business units in coffee cooperatives, considering their impacts on members and organizational performance. Methodologically, the research adopts a qualitative approach supported by the analysis of cooperative indicators. The empirical study was conducted through semi-structured interviews with managers of two cooperatives located in Southern Minas Gerais, a region internationally recognized for its coffee production tradition, complemented by an analysis of structural indicators (membership base), economic and financial indicators, and employee-related indicators. The results indicate that the adoption of export business units led to organizational adaptations in response to foreign market requirements, resulting in significant benefits such as increased liquidity, greater sales stability, expanded access to international markets, enhanced valuation of coffee quality, and strengthened cooperative reputation. Mixed-mode exporting partially reduced dependence on intermediaries and repositioned the cooperatives within the global value chain, particularly in the differentiated coffee segment. The analysis of indicators shows that the cooperatives achieved significant performance improvements, directly and indirectly reflecting the outcomes of an organizational reconfiguration process aligned with external market demands and linked to the adoption of a strategy aimed at competitive international integration. However, the study also highlights persistent challenges associated with these changes, including exchange rate volatility, high logistical and port-related costs, regulatory and environmental requirements imposed by importing markets, and the need for continuous investment in governance, internal controls, and technical and managerial training, in addition to the persistence of low investment in a product portfolio directed toward final consumers, which results in the commercialization of green coffee with lower levels of value added. The findings demonstrate that export activity, while expanding opportunities for value creation—even in the case of green coffee—also exposes cooperatives to new operational and financial risks, requiring robust risk management structures. It is concluded that the strategy of adopting export business units produces dual effects: it generates significant economic and organizational benefits for cooperatives and their members, but also imposes challenges that condition the long-term sustainability of the model.

Keywords: Cooperativism; Export; Coffee; Export business units; Value creation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sobra por associado de 2009 a 2024.....	87
Gráfico 2 - Riqueza por Associado de 2009 a 2024.....	89
Gráfico 3 - Capital Social por Associado de 2009 a 2024.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre a cooperativa e a empresa não cooperativa.....	20
Quadro 2 - Etapas do processo de exportação.....	31
Quadro 3 - Formas de exportação adotadas pelas cooperativas.....	32
Quadro 4 - Arranjos organizacionais para cooperativas exportadoras.....	34
Quadro 5 - Principais fatores climáticos que afetam a produção de café.....	42
Quadro 6 - Principais fatores econômicos que afetam a produção de café.....	43
Quadro 7 - Categorias, subcategorias da análise de conteúdo aplicada na pesquisa.....	46
Quadro 8 - Perfil dos entrevistados.....	48
Quadro 9 - Indicadores usados na análise das cooperativas.....	51
Quadro 10 - Benefícios decorrentes da adoção de unidades de negócios de exportação para as cooperativas e seus cooperados.....	66
Quadro 11 - Desafios decorrentes da implantação de unidades de negócios de exportação para as cooperativas e seus cooperados.....	79
Quadro 12 - Perguntas do roteiro semi-estruturado aplicado aos gestores.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de Café em Minas Gerais de 2014 a 2024 (em milhões de sacas).....	25
Tabela 2 - Exportações Brasileiras de Café de 2017 a 2024 (em milhões de sacas).....	40
Tabela 3 - Indicadores: Ativos totais e Capital social de 2009 a 2024.....	81
Tabela 4 - Indicadores: Patrimônio líquido e Receita total de 2009 a 2024.....	83
Tabela 5 - Alguns indicadores da Cooperativa Cooxupé (Cooperativa de referência).....	85
Tabela 6 - Comparativo das exportações brasileiras e das cooperativas mineiras em milhões de sacas.....	96
Tabela 7 - IPCA acumulado de 2009 a 2024.....	114
Tabela 8 - Dados da cooperativa A em reais.....	115
Tabela 9 - Dados da cooperativa B em reais.....	116
Tabela 10 - Dados da Cooxupé em reais.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGF	AGÊNCIA BRASILEIRA GESTORA DE FUNDOS GARANTIDORES E GARANTIAS
ACC	ADIANTAMENTO SOBRE CONTRATO DE CÂMBIO
ACE	ADIANTAMENTO SOBRE CAMBIAIS ENTREGUES
ACI	ASSOCIAÇÃO COOPERATIVA INTERNACIONAL
B2B	BUSINESS TO BUSINESS
B2C	BUSINESS TO CONSUMER
BNDES Exim	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL/ EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO
CIF	COST, INSURANCE AND FREIGHT
ESG	ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE
ERP	ENTERPRISE RESOURCE PLANNING
FOB	FREE ON BOARD
FCA	FREE CARRIER
FUNCAFÉ	FUNDO DE DEFESA DA ECONOMIA CAFEIEIRA
GDPR	GENERAL DATA PROTECTION REGULATION
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IPCA	ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO
ICA	INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE
ILO	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
LGPD	LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS
IA	INTELIGENCIA ARTIFICIAL
ICE	INTERCONTINENTAL EXCHANGE
ICC	CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL
PROEX	PROGRAMA DE FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES
SAP	SYSTEMANALYSE PROGRAMMENTWICKLUNG
SOLAS	CONVENÇÃO INTERNACIONAL PARA A SALVAGUARDA DA VIDA HUMANA NO MAR
UNIFAL-MG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
UCP	UNIFORM CUSTOMS AND PRACTICE FOR DOCUMENTARY CREDITS
URC	UNIFORM RULES FOR COLLECTIONS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	COOPERATIVAS DE PRODUTORES DE CAFÉ.....	19
2.1.1	Cooperativas.....	19
2.1.2	Cooperativas de produtores de café.....	23
2.1.3	Unidades de negócios de exportação.....	26
2.2	PROCESSOS RELACIONADOS A EXPORTAÇÃO DE CAFÉ.....	28
2.2.1	A Cultura do café e o Mercado.....	28
2.2.2	Principais características do processo de exportação.....	30
2.2.3	O problema da agregação de valor na cafeicultura brasileira.....	38
2.2.4	Efeitos climáticos e econômicos na produção de café.....	41
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	CONTEXTO DA PESQUISA.....	44
3.2	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	45
3.3	ANÁLISE DISCRETA COMPARADA DOS INDICADORES.....	48
4	RESULTADOS DA PESQUISA.....	52
4.1	ASPECTOS QUALITATIVOS: UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO SEUS BENEFÍCIOS E DESAFIOS.....	52
4.1.1	Benefícios decorrentes da adoção das unidades de exportação para as cooperativa e seus cooperados.....	52
4.1.1.1	Agregação de valor e aumento da receita.....	52
4.1.1.2	Melhoria na classificação e na qualidade do produto.....	53
4.1.1.3	Ampliação de mercados internacionais e acesso a mercados diferenciados.....	55
4.1.1.4	Aumento da renda, valorização e liquidez.....	58
4.1.1.5	Estabilidade e segurança nas vendas.....	59
4.1.1.6	Ampliação do portfólio de produtos derivados do café.....	60
4.1.1.7	Heterogenidade no perfil dos produtores.....	62
4.1.1.8	A identidade do produtor e da propriedade.....	63
4.1.2	Desafios decorrentes da implantação de unidades de exportação para as cooperativas e seus cooperados.....	67
4.1.2.1	Planejamento, infraestrutura e necessidade de equipe especializada.....	67
4.1.2.2	Gestão de riscos, volatilidade cambial e preços.....	70
4.1.2.3	Organização administrativa e financeira.....	72
4.1.2.4	Relação com tradings e a exportação do tipo mista.....	73
4.1.2.5	O Problema da assimetria informacional em relação a qualidade do café produzido	75

4.1.2.6	Certificações, exigências de rastreabilidade e ESG.....	77
4.2	ANÁLISE DISCRETA COMPARADA: COMPORTAMENTO DOS INDICADORES DE 2009 A 2024.....	80
4.2.1	Análise do comportamento dos indicadores.....	80
4.3	PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS: INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES QUALITATIVAS COM A ANÁLISE COMPARATIVA DISCRETA.....	97
5	CONCLUSÃO.....	101
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICE A - PERGUNTAS DO ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO AOS GESTORES.....	113
	ANEXO A - IPCA ACUMULADO DE 2009 A 2024.....	114
	ANEXO B - DADOS DA COOPERATIVA A EM REAIS.....	115
	ANEXO C - DADOS DA COOPERATIVA B EM REAIS.....	116
	ANEXO D - DADOS DA COOXUPÉ EM REAIS.....	117

1 INTRODUÇÃO

A adoção de unidades de negócios de exportação pelas cooperativas de produtores de café representa uma estratégia relevante no processo de modernização organizacional e de reposicionamento dessas organizações na cadeia global do agronegócio. Ao estruturar internamente a função exportadora, as cooperativas ampliam sua capacidade de atuação no mercado internacional, criam condições para a agregação de valor ao produto e reduzem, ainda que parcialmente, a dependência de intermediários tradicionais e melhoram o poder de negociação do produto. Nesse sentido, a exportação deixa de ser apenas uma alternativa comercial e passa a configurar-se como uma unidade estratégica de negócio, integrada à gestão, à governança e ao planejamento das cooperativas.

A atuação internacional por meio dessas unidades de negócios possibilita às cooperativas capturar benefícios econômicos relevantes, tais como o aumento da receita, maior liquidez nas vendas e valorização da qualidade do café, além de favorecer a obtenção de certificações e a adoção de práticas sustentáveis alinhadas às exigências dos mercados importadores. A internacionalização da organização — entendida, neste estudo, como a venda de café ao mercado externo por meio de estruturas organizadas — segundo [Zylbersztajn \(2014\)](#) constitui um instrumento estratégico capaz de mitigar limitações estruturais enfrentadas pelos produtores de forma individual. Assim, as unidades de negócios de exportação assumem papel central na promoção da competitividade e no fortalecimento das organizações cooperativas.

Todavia, a implantação e a operacionalização dessas unidades também impõem desafios significativos. A instabilidade cambial, os elevados custos logísticos e portuários, as exigências regulatórias, ambientais e sanitárias dos mercados internacionais e a complexidade dos instrumentos financeiros associados às operações externas demandam elevados níveis de profissionalização da gestão. Além disso, a internalização de etapas da cadeia produtiva, ao mesmo tempo em que amplia as oportunidades de agregação de valor, expõe as cooperativas a novos riscos, exigindo estruturas robustas de governança, controle e gestão de riscos. Conforme destaca [Zylbersztajn \(2014\)](#) o sucesso dessas unidades está diretamente relacionado à capacidade das cooperativas de conciliar os princípios do cooperativismo — como a gestão democrática e a centralidade do cooperado — com práticas empresariais modernas voltadas à eficiência e à competitividade global.

Para além dos efeitos econômicos, a adoção de unidades de negócios de exportação também produz impactos sociais e territoriais relevantes. Dados do Anuário do

Cooperativismo Brasileiro indicam que a presença ativa de cooperativas está associada a melhores indicadores de geração de renda, emprego e qualidade de vida nos municípios em que atuam ([OCB, 2024](#)). Nesse contexto, a exportação cooperativa contribui para a inserção de produtores locais nas cadeias globais de valor, fortalecendo o desenvolvimento regional e ampliando as oportunidades econômicas no meio rural.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral identificar os desafios, as oportunidades e os benefícios decorrentes da adoção de unidades de negócios de exportação em cooperativas de produtores de café, considerando seus impactos sobre os cooperados e sobre o desempenho organizacional das cooperativas. Especificamente, busca-se compreender, a partir da percepção dos gestores, como a implantação dessas unidades alterou o modelo de negócio das cooperativas, quais benefícios foram gerados para os cooperados e quais desafios e riscos emergiram no processo de inserção no mercado internacional.

Para atingir esse objetivo, a pesquisa baseia-se no estudo de duas cooperativas localizadas no Sul de Minas Gerais, região de reconhecida tradição cafeeira, adotando uma abordagem metodológica mista, que combina entrevistas semiestruturadas com gestores e análise de indicadores econômicos, operacionais e financeiros.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância econômica e social do cooperativismo cafeeiro no Brasil e pela crescente importância da exportação como estratégia de agregação de valor e fortalecimento institucional das cooperativas. Apesar da ampliação da participação das cooperativas no mercado internacional, ainda são limitadas as pesquisas que analisam, de forma integrada, os benefícios, os desafios e as oportunidades associados à adoção de unidades de negócios de exportação, especialmente sob a ótica da gestão e da governança cooperativa.

Além disso, compreender como as cooperativas estruturam internamente a função exportadora, reconfiguram seus modelos de negócio e lidam com os riscos inerentes à exportação contribui para o avanço do conhecimento teórico e oferece subsídios práticos para gestores cooperativos e formuladores de políticas públicas. Ao evidenciar tanto os resultados positivos quanto os limites dessa estratégia, o estudo contribui para o debate sobre a sustentabilidade econômica, organizacional e social das exportações oriundas do cooperativismo no setor cafeeiro brasileiro.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, o trabalho está estruturado em três seções principais, além desta introdução e das considerações finais. A segunda seção realiza uma revisão sobre o conceito de cooperativas, suas características, apresenta informações sobre a cafeicultura, examina os processos relacionados à exportação de café e efeitos econômicos e

produtivos. A terceira seção descreve a metodologia adotada, detalhando os objetos da pesquisa e os procedimentos utilizados. A quarta seção apresenta os resultados, organizados em duas subseções: a primeira reúne os achados das entrevistas com os gestores; a segunda apresenta os resultados obtidos por meio da análise discreta comparativa dos indicadores, incluindo uma avaliação dos efeitos econômicos e produtivos. Ao final da seção, é elaborado um panorama geral dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE PRODUTORES DE CAFÉ

2.1.1 Cooperativas

Segundo [Diva Benevides Pinho \(1982\)](#), a cooperativa deve ser compreendida prioritariamente como uma unidade econômica, organizada sob a forma de empresa, cuja finalidade é atender aos interesses econômicos individuais de seus associados. A autora utiliza a formulação da Teoria de Münster, que concebe a cooperativa como a união de pessoas que procuram proteger e promover seus próprios interesses econômicos por meio de uma empresa administrada em conjunto. Nessa lógica, a cooperativa participa do mercado como qualquer outra firma, executando funções próprias de uma organização empresarial — como adquirir, produzir, transformar, comercializar e prestar serviços — diferenciando-se, contudo, das empresas capitalistas tradicionais porque não visa à maximização do capital aplicado para remunerar investidores, mas sim ao aprimoramento das condições econômicas de seus próprios membros.

Embora esteja inserida plenamente na economia de mercado — operando com base na propriedade privada, na liberdade econômica, no enfrentamento de riscos e na busca por eficiência — a cooperativa possui uma natureza econômica distinta, pois direciona os resultados de suas atividades aos usuários do empreendimento, e não a acionistas externos. [\(Pinho, 1982\)](#).

A cooperativa agropecuária, sob a ótica puramente econômica, pode ser entendida como uma organização empresarial composta por produtores rurais que se unem para realizar, de forma conjunta, atividades capazes de reduzir despesas, ampliar a produção, aumentar o poder de negociação e conquistar mercados com maior eficácia. Funcionando como uma empresa coletiva, a cooperativa assume tarefas como compra de insumos, processamento, industrialização, estocagem, transporte e venda, incorporando operações que, isoladamente, seriam mais caras e menos competitivas. Sua finalidade principal é elevar os resultados econômicos das atividades dos associados, garantindo que eles usufruam de ganhos de eficiência, melhores margens de comercialização e vantagens competitivas que, de modo individual, acabariam sendo capturadas por intermediários [\(Altman, 2015\)](#).

Embora exerça as mesmas atividades que uma empresa mercantilista, a constituição jurídica das cooperativas é diferente. Seu foco principal é o equilíbrio entre o econômico e o social, sendo considerado um desafio diante da economia globalizada, ambiente que demanda competitividade e eficiência das empresas, resultando na: melhoria da gestão; na minimização

de custos, na seleção entre bons e ruins funcionários, assim como cooperados, sendo desligados os que não se destacam; e na atuação direcionada de acordo com as necessidades no dos cooperados em função da extensão, da eficácia e da interdependência ([Rodrigues, 1997](#)). Quando comparamos a empresa cooperativa com a empresa mercantil percebe-se diferentes objetivos o Quadro 3 faz essa distinção.

Quadro 1 - Diferença entre a cooperativa e a empresa não cooperativa

Cooperativas	Empresas
Regida pela Lei 5.764/71 e pela Lei 10.406/2002.	Regida pelo Código Comercial Brasileiro e pelas Leis 10.303/2001 e 10.406/2002.
O elemento central do modelo societário é o homem.	O elemento central do modelo societário é o capital.
Constituída por 20 ou mais pessoas.	Constituída por duas ou mais pessoas.
Voto por pessoa	Voto por cota ou ação.
Controle democrático, com base no elemento humano	Controle subordinado à participação do capital.
A remuneração do capital integralizado é limitada a 12% a.a	Não existe limitação à remuneração do capital integralizado
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As cotas podem ser transferidas a terceiros, respeitando a legislação vigente.
Investimentos orientados pelas necessidades dos cooperados.	Investimentos orientados pelas oportunidades mercadológicas.
Os resultados (sobras) retornam aos sócios proporcionalmente às suas operações	Os resultados (lucro) retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações ou quotas na sociedade.
Visa à remuneração melhor ao produtor, promovendo o bem-estar econômico	Visa à maximização do lucro em detrimento do bem-estar econômico
Defende a equidade entre objetivos econômicos e sociais	Defende o compromisso com o econômico, submetendo a ele os demais objetivos societários

Fonte: [Ferreira; Braga \(2007\)](#)

Esses empreendimentos econômicos podem promover a associação entre pequenos e grandes produtores, não importa o tamanho ou faturamento, o foco é a promoção da ajuda mútua entre todos os cooperados pela a qual todos são beneficiados. Esse tipo de associação tem vários benefícios, entre eles podemos citar: Transpor as limitações das propriedade familiares tendo como resultado economias de escala e influência no mercado, economizando em custos de produção e de exportação ([Valentinov, 2007](#)); construir uma organização agropecuária abrangente ([Tortia; Valentinov; Iliopoulos, 2013](#)); minimização de custos,

através do compartilhamento entre os associados ([Couto Oliveira; Oliveira, 2017](#)); difusão do conhecimento técnico com a melhoria da produção, no uso de insumos e na sustentabilidade do negócio rural; e a promoção dos produtos rurais agregando valor aos mesmos.

Apresentam portanto uma forma alternativa de união e de apoio. Já as empresas não cooperativas, embora tenham vínculos de parceria com outros produtores, buscam lucro de forma individualizada. Conseqüentemente, as cooperativas agropecuárias concorrem pelo mercado com essas empresas privadas de naturezas distintas. Dessa forma, estão sujeitas às tensões dos negócios comerciais que são provocadas por ganhos de escala¹ e escopo², exigindo novas adaptações nas suas estruturas organizacionais, com maior gama de produtos na cadeia, produção interna e aumento da cobertura geográfica do negócio ([Simão et al., 2017](#)).

Outra característica é a propriedade e as informações que designam a mesma, identificando novos níveis de associações cooperativas. Duas características que a propriedade rural possui são o direito de controle e de retornos sobre sobras, no controle, por meio do voto, o cooperado escolhe um conselho administrativo. No cenário econômico essas associações atuam no apoio por meio de assistência técnica profissional que visa orientar na negociação de preços e na inserção de tecnologias no processo produtivo, tornando mais produtivo o trabalho e agregando valor ao produto ofertado no mercado. O caráter social do empreendimento deve ser destacado já que as cooperativas dão visibilidade aos produtores e fornecem a eles o conhecimento e a capacitação para a evolução de suas atividades ([Spanevello; Drebes; Lago, 2011](#)).

A dinâmica dos negócios com mutações rápidas obriga às cooperativas a desenvolver ou incorporar modelos administrativos modernos, os quais requerem capacitação dos gestores e uso de instrumentos organizacionais ([Casagrande; Mundo, 2008](#)). Nesse ambiente marcado pela competição, as empresas cooperativas precisam avaliar e desenvolver suas capacidades, principalmente em relação aos processos e recursos. Esses tipos de empresa podem aderir ao empreendedorismo através da associação entre seus membros ([Cook; Plunkett, 2006](#)), também é muito importante ressaltar os objetivos sociais e sustentáveis existentes no meio dos cooperados, pois impulsionam a inovação, a criação e melhoria de produtos e alcança novos mercados ([Kormelinck et al., 2019](#)). Além disso, uma parte das cooperativas

¹ Os ganhos de escala acontecem quando uma organização amplia seu volume de produção ou o tamanho de suas operações e, com isso, o custo por unidade produzida se reduz, elevando a eficiência e a rentabilidade do negócio.

² Esse fenômeno ocorre quando é mais econômico para uma empresa fabricar diversos produtos simultaneamente, em vez de produzi-los de forma isolada, aproveitando o uso conjunto de recursos, insumos e infraestrutura.

agropecuárias têm seus próprios meios de comercialização de produtos.

O modelo cooperativo fortalece a identidade local, pois os produtos são adaptados à cultura da região e os consumidores se identificam mais com eles. Ao integrar pequenos agricultores, as cooperativas promovem a inclusão social e econômica, ampliando suas redes de relacionamento ([Sykuta; Cook, 2001](#)). Para muitos agricultores familiares, a cooperativa é a porta de entrada para o mercado. Através dela, eles podem acessar tecnologias, insumos e informações, além de negociar seus produtos em melhores condições. Isso permite que aumentem sua renda, invistam em suas propriedades e garantam a sustentabilidade de suas atividades ([Silva; Schultz, 2017](#)).

Nas cooperativas agropecuárias, o excedente financeiro gerado pelas atividades não é classificado como lucro, mas sim como sobras — um conceito próprio do sistema cooperativista. Conforme estabelece a Lei nº 5.764/1971, que institui a Política Nacional do Cooperativismo, essas sobras correspondem ao resultado positivo obtido após o abatimento de despesas, provisões e reservas obrigatórias, sendo repartidas entre os cooperados de forma proporcional à sua participação econômica na cooperativa ([Brasil, 1971](#)). Essa particularidade distingue as cooperativas das empresas comerciais tradicionais, nas quais o lucro é destinado aos acionistas ou proprietários.

Nas cooperativas que atuam na exportação de café, os associados contam com dois tipos de ganhos econômicos. O primeiro refere-se ao pagamento pela entrega do café à cooperativa, calculado com base em valores de mercado definidos por meio de negociações coletivas. O segundo benefício vem da participação na divisão das sobras, que representam uma forma adicional de retorno financeiro. Esse modelo de redistribuição está diretamente vinculado à missão socioeconômica do cooperativismo, que visa não apenas facilitar o acesso ao mercado, mas também promover o fortalecimento da renda e garantir maior estabilidade financeira aos produtores ([Pinho, 2004](#); [Bialoskorski Neto, 2017](#)).

A definição sobre o uso das sobras é feita coletivamente em assembleia geral, o que reafirma o princípio da gestão democrática e o envolvimento ativo dos cooperados nas decisões. Dessa forma, os membros da cooperativa atuam simultaneamente como participantes e beneficiários dos resultados obtidos, fortalecendo os valores de equidade e solidariedade que caracterizam o modelo cooperativista ([Griebeler et al., 2022](#)). Essa dinâmica favorece a formação de um ciclo virtuoso, no qual a eficiência conjunta da organização retorna diretamente para seus integrantes, ampliando a competitividade no cenário internacional e promovendo ganhos concretos nas comunidades locais.

2.1.2 Cooperativas de produtores de café

As cooperativas de produtores de café caracterizam-se por reunir, estruturar e inserir produtores rurais (heterogêneos) com o objetivo de ampliar sua capacidade de atuação e competitividade no mercado. Suas atividades envolvem a aquisição de insumos, comercialização da produção, oferta de assistência técnica, além de processos de industrialização e venda dos produtos dos cooperados, tanto para o mercado nacional quanto internacional. Essas cooperativas geram empregos e renda, impulsionando a economia local e do país. Representam uma alternativa estratégica para pequenos produtores que desejam se consolidar no setor, graças ao potencial desse formato coletivo de negócio em proporcionar escala, força comercial e acesso a infraestrutura, armazenamento, processamento agroindustrial e suporte técnico ([Sistema OCB, 2024](#)).

Além de sua função comercial, as cooperativas que atuam na exportação de café exercem um papel importante na valorização do produto, ao promover sua diferenciação por meio do controle de qualidade, de certificações, indicações geográficas e práticas voltadas à sustentabilidade. Essa atuação está em sintonia com uma demanda crescente no mercado internacional, onde os consumidores buscam não apenas qualidade sensorial, mas também atributos relacionados à responsabilidade socioambiental e à transparência na origem do produto. Dessa forma, o modelo cooperativista voltado à exportação contribui para inserir o café brasileiro em nichos de maior valor agregado, como o dos cafés especiais, fortalecendo a reputação do Brasil como referência global na produção e comercialização do grão.

Sob a perspectiva da macroeconomia, as exportações realizadas por meio de cooperativas têm impacto expressivo tanto na balança comercial quanto no progresso das regiões produtoras. De acordo com o Conselho dos Exportadores de Café do Brasil ([Cecafé, 2024](#)), essas entidades representam uma fatia significativa das vendas externas do país, consolidando-se como peças-chave na geração de receitas em moeda estrangeira e na sustentação da economia nacional. Os ganhos obtidos com as transações internacionais costumam ser distribuídos entre os cooperados, o que contribui para o aumento da renda nas comunidades locais e impulsiona investimentos em áreas estratégicas como tecnologia, qualificação profissional e infraestrutura ([Bialoskorski Neto, 2015](#)).

O cooperativismo voltado à produção de café em Minas Gerais ocupa uma posição de destaque na cadeia produtiva e comercial do agronegócio, tanto em nível estadual quanto nacional. O estado concentra o maior número de cooperativas cafeeiras do Brasil, sendo responsável por uma parcela expressiva da produção e exportação do café nacional. Segundo

informações da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e do Sistema Ocemg, existem cerca de 97 cooperativas de café no país, das quais entre 50 e 60 estão situadas em Minas Gerais, atuando em regiões tradicionais como o Sul de Minas, o Cerrado Mineiro e a Zona da Mata ([OCB, 2023](#); [OCEMG, 2023](#)).

Essas cooperativas reúnem mais de 90 mil membros e geram milhares de empregos diretos, desempenhando papel fundamental como agentes econômicos e sociais nas áreas produtoras do estado. De acordo com o Anuário do Cooperativismo Mineiro ([OCEMG, 2023](#)), as cooperativas ligadas à cafeicultura são responsáveis por cerca de 7.500 empregos diretos e movimentam uma parte significativa do faturamento do cooperativismo mineiro, que ultrapassou R\$ 118 bilhões em 2022. Esses dados reforçam o papel do cooperativismo como instrumento de fortalecimento econômico e de acesso a mercados, especialmente os internacionais.

No contexto nacional, as cooperativas respondem por quase metade da produção de café do Brasil. Em Minas Gerais, essa participação é ainda mais expressiva, representando cerca de 57% da safra estadual ([Gonçalves, 2022](#)). Esse protagonismo se deve à capacidade das cooperativas de reunir produtores de pequeno e médio porte, oferecendo assistência técnica, crédito, insumos e canais de comercialização mais eficazes. Como destacam [Toledo \(2019\)](#) e [Gonçalves \(2022\)](#), o modelo cooperativo é crucial para a sustentabilidade da cafeicultura mineira, pois permite ganhos de escala, reduz custos de transação e fortalece o poder de negociação dos produtores. A Tabela 1 destaca a produção das cooperativas e das demais empresas produtoras de café.

Tabela 1 — Produção de Café em Minas Gerais de 2014 a 2024 (em milhões de sacas)

Ano	Cooperados	Outros
2014	12,7	9,9
2015	11,3	11,0
2016	14,5	16,2
2017	11,1	13,3
2018	15,9	17,4
2019	17,0	7,6
2020	19,7	15,0
2021	13,0	9,1
2022	12,5	9,4
2023	16,7	12,3
2024	14,9	13,2

Fonte: Elaboração própria com base na [Ocemg \(2025\)](#)

A trajetória do cooperativismo cafeeiro em Minas Gerais é marcada por iniciativas pioneiras. A primeira cooperativa de cafeicultores do Brasil surgiu no estado: a Cooperativa Regional dos Cafeicultores de Guaxupé (Cooxupé), fundada em 1932 como uma cooperativa de crédito agrícola. A partir da década de 1950, passou a atuar diretamente na comercialização do café, tornando-se uma referência nacional e internacional no setor ([Cooxupé, 2023](#)). Outras cooperativas importantes foram criadas nas décadas seguintes, como a Cocatrel, em Três Pontas, a Minasul, em Varginha e a Expocaccer, em Patrocínio, ampliando a presença mineira nos mercados interno e externo e reforçando o papel do cooperativismo na valorização da produção regional.

Dessa forma, o atual panorama do cooperativismo cafeeiro em Minas Gerais evidencia não apenas sua expressiva contribuição econômica, mas também sua importância social e organizacional. As cooperativas de café do estado consolidaram-se como ferramentas de desenvolvimento regional, oferecendo aos produtores condições competitivas para acessar os mercados internacionais, especialmente por meio da exportação de café arábica de alta qualidade. Como ressalta [Toledo \(2019\)](#), o modelo cooperativo se destaca por unir eficiência produtiva com integração social, sendo peça-chave para a sustentabilidade e o protagonismo de Minas Gerais na cafeicultura mundial.

Assim, pode-se dizer que as cooperativas dedicadas à exportação de café vão além da simples função de comercializar o produto: elas se configuram como instrumentos de inclusão produtiva e social, contribuindo diretamente para o aumento da competitividade do agronegócio brasileiro no cenário global. Sua atuação ultrapassa os limites da economia, abrangendo também aspectos sociais e ambientais, o que reforça sua relevância como promotoras do desenvolvimento sustentável e como pontes de integração dos produtores nacionais ao mercado internacional.

2.1.3 Unidades de negócios de exportação

As unidades de negócios voltadas à exportação nas cooperativas de produtores de café constituem estruturas internas especializadas, criadas para administrar todas as etapas da comercialização internacional do grão. Essas unidades coordenam desde o beneficiamento e a classificação por qualidade até a logística, a documentação e as negociações com compradores estrangeiros. Ao funcionarem como áreas relativamente independentes dentro da cooperativa, agregam valor à produção conjunta dos associados e possibilitam que pequenos e médios produtores tenham acesso direto ao mercado global, reduzindo a dependência de intermediários privados e ampliando a margem de lucro compartilhada.

No Brasil, especialmente em regiões como o Sul de Minas Gerais, diversas cooperativas passaram a estruturar unidades voltadas exclusivamente à exportação como resposta à necessidade de escala produtiva, padronização da qualidade e atendimento às exigências de certificações internacionais, como Rainforest Alliance e UTZ, demandadas por importadores da Europa e dos Estados Unidos ([Mariano; Braga, 2021](#)). Essas unidades concentram atividades como beneficiamento próprio, organização de lotes homogêneos, estocagem planejada, certificações (orgânicas, sustentáveis ou de comércio justo) e logística de embarque para mercados estratégicos, como Estados Unidos, Europa e Ásia. Ao reunir grandes volumes, superam limitações individuais dos cooperados e ampliam o poder de negociação da cooperativa no comércio internacional.

A governança dessas unidades caracteriza-se predominantemente como híbrida, combinando elementos de mercado e hierarquia. Estudos baseados na Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) indicam que esse arranjo reduz riscos associados a preços, câmbio e ativos específicos, ao articular contratos formais e relacionais com incentivos como assistência técnica, crédito rural e treinamento gerencial. Pesquisas em cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil (RS e PR) apontam que entre 45% e 65% adotam modelos de

governança híbrida, com uso de contratos neoclássicos em operações recorrentes e sistemas de controle robustos — cerca de 85% utilizam softwares de auditoria e apoio à decisão, enquanto 82,5% oferecem incentivos diretos aos cooperados ([Scott et al., 2025](#)).

Nesse contexto, os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) desempenham papel central, especialmente ferramentas como o custeio baseado em atividades (ABC), que permitem acompanhar custos por padrão de qualidade, separar estoques destinados à “conta opção” e planejar *blends* com margens reais. Esses mecanismos reduzem a assimetria de informações e os riscos de mercado, fortalecendo a transparência e a eficiência econômica das operações de exportação ([Henrique de oliveira, 1997](#)).

Entre os principais benefícios das unidades de exportação destacam-se a obtenção de escala para negociações diretas, o acesso a financiamentos específicos — como o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) —, a possibilidade de estocagem estratégica na entressafra e a diversificação para cafés especiais, que podem alcançar preços entre 20% e 50% superiores aos do café commodity. A integração vertical parcial, por meio do beneficiamento próprio, e a integração horizontal, pela agregação de volumes, reduzem significativamente os custos de transação quando comparadas à atuação isolada dos produtores, mais expostos à volatilidade de preços e câmbio. No conjunto, as cooperativas brasileiras respondem por aproximadamente 1,4% da produção global exportada, com forte concentração em cafés arábica de qualidade superior, seguindo padrões historicamente definidos pelo IBC ([Teixeira; Oliveira, 2016](#)).

Experiências consolidadas, como as da Cooxupé e da Cokapec, ilustram esses resultados. Essas cooperativas estruturaram unidades de exportação capazes de movimentar mais de 5 milhões de sacas por ano, atendendo a mais de 50 países. Além de operarem no mercado de commodities em larga escala, atuam em nichos de cafés especiais com origem controlada, estabelecendo parcerias com tradings internacionais e participando de eventos como a SCA Expo, onde firmam contratos futuros e ampliam sua carteira de clientes. Esse arranjo fortalece a governança coletiva e amplia a transparência das operações para os cooperados ([Faria; Portugal; Guedes, 2022](#)).

A criação e manutenção dessas unidades exigem elevado grau de profissionalização. As equipes costumam ser compostas por agrônomos, exportadores certificados e especialistas em logística aduaneira, responsáveis pela emissão de documentos como Certificado de Origem, Fatura Comercial e pelo atendimento às exigências fitossanitárias da União Europeia. Adicionalmente, adotam estratégias como rastreabilidade completa por meio de blockchain ou QR codes, certificações de sustentabilidade e diversificação de mercados, reduzindo a

dependência de países como Alemanha e Estados Unidos ([Chaddad, 2024](#)).

Apesar dos avanços, persistem desafios relevantes. A infraestrutura logística deficiente no Brasil eleva os custos de transporte interno em até 20% do valor FOB, enquanto a burocracia associada a regimes como drawback e às licenças de exportação aumenta a complexidade operacional. Somam-se a isso as barreiras não tarifárias, como limites rigorosos de resíduos químicos impostos pela União Europeia, e limitações gerenciais em algumas cooperativas, especialmente a ausência de SIGs precisos para apuração de custos por qualidade, o que pode gerar análises distorcidas. Fatores culturais e linguísticos também levam parte dos cooperados a priorizar o mercado interno, embora as unidades de exportação ofereçam treinamentos e assistência técnica coletiva para mitigar essas dificuldades ([Faria; Portugal; Guedes, 2022](#)).

Por fim, os impactos das unidades de exportação extrapolam a dimensão econômica. Elas promovem o desenvolvimento regional por meio da geração de empregos em beneficiamento e logística, do reinvestimento em infraestrutura rural e do aumento da participação dos produtores nas decisões estratégicas. Em casos como o da Cooxupé, o crescimento do faturamento em dólares possibilitou maiores dividendos aos cooperados e investimentos em tecnologias avançadas, como colheitadeiras seletivas para cafés especiais, consolidando um ciclo virtuoso de qualidade, competitividade e rentabilidade ([Mariano; Braga, 2021](#)).

2.2 PROCESSOS RELACIONADOS A EXPORTAÇÃO DE CAFÉ

2.2.1 A Cultura do café e o Mercado

Iniciada em 1727, o café é um dos principais produtos da economia brasileira, gerando empregos e renda, além de fixar o agricultor no campo. A sinergia entre as condições climáticas, as características geográficas e o processo histórico do país o posicionaram como um líder indiscutível no cenário internacional da produção cafeeira ([Ferrão et al., 2017](#)).

A cultura não só impulsiona a agricultura, mas também setores como transporte, indústria e comércio. As exportações desse grão geram receitas significativas e posicionam o Brasil como líder mundial no mercado cafeeiro. A produção cafeeira brasileira combina tradição e tecnologia, com pequenas propriedades e grandes empresas adotando práticas modernas para aumentar a produtividade e a qualidade do produto. Essa dinâmica demonstra a capacidade do setor de se adaptar e inovar, consolidando sua importância na economia

nacional ([Vartan et al., 2023](#)).

Das 124 espécies do gênero *Coffea* conhecidas, somente duas são cultivadas: *Coffea arabica* e *canephora*. A origem do café arábica está nas áreas elevadas do sudoeste da Etiópia e nas regiões montanhosas próximas do Sudão e do Quênia ([Carvalho, 2008](#)). Sendo a espécie que mais se destaca, já que é a mais apreciada globalmente, reconhecida pelo aroma intenso e paladar adocicado que proporciona à bebida ([Souza et al., 2004](#)). Outra característica do arábica é sua capacidade de adaptação em diferentes condições climáticas, demonstrando alta adaptabilidade e estabilidade ([Reis; Cunha, 2010](#)). Em contraste, o café robusta ou conilon (espécie *canephora*) tem sua origem nas regiões baixas, quentes e úmidas da Bacia do Rio Congo, usado frequentemente na composição de misturas, combinando-o com o café arábica. Uma distinção entre as duas espécies é que o conilon apresenta maior concentração de sólidos solúveis e um rendimento superior após a torra ([Souza et al., 2004](#)).

O Brasil possui uma ampla diversidade de regiões produtoras de café, com destaque para Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Bahia, Paraná e Rondônia. As condições edafoclimáticas peculiares de cada região influenciam significativamente as características sensoriais dos grãos, resultando em uma ampla gama de perfis aromáticos e gustativos. As espécies *Coffea arabica* e *Coffea canephora* são as mais cultivadas no país, apresentando uma grande diversidade genética ([Landau; Silva; Moura, 2020](#)).

Em 2024, o Brasil atingiu um feito notável no comércio internacional de café, consolidando-se mais uma vez como líder mundial nas exportações do grão. Durante o ano, foram enviados ao exterior cerca de 50,4 milhões de sacas de 60 kg, o que representa uma elevação de 28,5% em relação ao volume exportado em 2023. Esse desempenho também se refletiu na receita obtida com as vendas externas, que somou US\$ 12,5 bilhões — um salto significativo de 55,4% em comparação ao ano anterior ([AEB, 2025](#)).

Durante a safra 2024/25, que abrange o intervalo de julho de 2024 a junho de 2025, houve uma leve diminuição nas exportações de café, totalizando 45,589 milhões de sacas de 60 kg — uma redução de 3,9% em comparação ao ciclo anterior. Por outro lado, a receita obtida com essas vendas externas alcançou US\$ 14,728 bilhões, refletindo um expressivo crescimento de 49,5% frente ao período anterior. Esse resultado revela não apenas as oscilações nos volumes exportados, mas também o fortalecimento dos preços do café no cenário internacional ([CECAFÉ, 2025a](#)).

Entre os tipos de café enviados ao mercado externo, o arábica permaneceu como o mais comercializado, com 36,9 milhões de sacas de 60 kg — o que corresponde a 73,2% do total exportado. Na sequência, o café canéfora (incluindo as variedades conilon e robusta)

registrou 9,356 milhões de sacas, representando 18,5% do volume. O café solúvel teve participação de 4,152 milhões de sacas (9,1%), enquanto o torrado e moído teve presença marginal, com apenas 56,8 mil sacas (0,1%) ([CECAFÉ, 2025a](#)).

Em 2024, os principais destinos do café brasileiro mantiveram-se em linha com os padrões históricos, refletindo a solidez das relações comerciais já estabelecidas. Os Estados Unidos lideraram as importações, com 7,468 milhões de sacas de 60 kg (16,4% do total exportado), seguidos pela Alemanha, que adquiriu 6,526 milhões de sacas (14,3%). Países como Itália, Bélgica e Japão também se destacaram, reforçando a ampla presença do café nacional nos mercados europeu e asiático. Esse desempenho evidencia não apenas a preferência internacional pela qualidade do café brasileiro, mas também sua capacidade de atender a diferentes perfis de consumo e exigências comerciais, consolidando o Brasil como um fornecedor estratégico e confiável no cenário global ([CECAFÉ, 2025a](#)).

Do ponto de vista logístico, os embarques de café em 2024 concentraram-se majoritariamente no Porto de Santos, que respondeu por 72,6% do volume total exportado. Em segundo lugar, aparece o complexo portuário do Rio de Janeiro, responsável por 22,7% das remessas, enquanto o Porto de Vitória teve participação bastante reduzida, com apenas 0,8% das exportações ([CECAFÉ, 2025a](#)). Esses números revelam uma forte centralização das operações em poucos canais de escoamento, o que pode ser interpretado tanto como sinal de eficiência operacional quanto como um ponto de fragilidade, caso ocorram interrupções ou limitações na infraestrutura desses portos.

2.2.2 Principais características do processo de exportação

O processo de exportação nas cooperativas de café é composto por um conjunto de etapas interdependentes que vão desde o planejamento estratégico até a entrega final ao importador ou exportador. Esse percurso envolve dimensões como gestão de riscos, inteligência de mercado, logística, finanças, conformidade regulatória e, mais recentemente, desafios relacionados à transformação digital e às exigências ambientais, sociais e de governança (ESG) ([Almeida; Machado; Silva, 2022](#); [Newman; Riley, 1982](#)). No setor cafeeiro, tais etapas ainda se articulam com padrões específicos de qualidade, práticas de rastreabilidade e mecanismos de proteção de preço, elementos fundamentais para a inserção competitiva em mercados internacionais.

O Quadro 3 sintetiza as principais etapas do processo de exportação, destacando desde a fase inicial de *procurement* e planejamento estratégico até a adaptação do produto, logística

internacional, estratégias de marketing e gestão de riscos. A apresentação dessas etapas reforça que a exportação vai além da mera negociação com compradores estrangeiros, incorporando fatores técnicos, regulatórios e operacionais que asseguram a viabilidade e a sustentabilidade das operações ([Newman; Riley, 1982](#)). No caso do café, isso se traduz em cuidados desde a seleção e classificação do produto até a adequação a padrões internacionais de qualidade.

Quadro 2 - Etapas do processo de exportação

Etapa	Função	Elementos Importantes
Planejamento e Aquisição	Procurement	Análise de mercados, definição de produto, estratégia comercial, alocação de recursos, precificação, avaliação de sustentabilidade (ESG) e viabilidade logística.
Produção e Adaptação	Processing	Adaptação de produtos a normas internacionais, requisitos técnicos, certificações, rastreabilidade, adequação ambiental e social.
Logística e Transporte	<i>Transportation</i>	Gestão de transporte nacional e internacional, escolha de modais, integração logística, controle de emissões (logística verde), rastreabilidade e blockchain.
Inteligência de Mercado	<i>Market Information</i>	Análise de dados, uso de big data, inteligência artificial, plataformas digitais, estudos de mercado, comportamento do consumidor e concorrência global.
Vendas e Marketing Internacional	<i>Sales & Marketing</i>	Participação em feiras, marketing digital internacional, uso de marketplaces (B2B e B2C), redes sociais, definição de preços, branding e atendimento ao cliente estrangeiro.
Finanças e Pagamentos	<i>Financing</i>	Gestão de câmbio, contratos internacionais, operações financeiras digitais, uso de fintechs, blockchain para pagamentos, financiamento à exportação e seguro de crédito.
Documentação e Conformidade	<i>Documentation & Compliance</i>	Documentação digital (DU-E, certificados), barreiras sanitárias, fitossanitárias, ambientais, compliance de dados (LGPD, GDPR) e normas técnicas internacionais.
Gerenciamento de Riscos	<i>Risk Management</i>	Gestão de riscos cambiais, comerciais, logísticos, regulatórios, ambientais, cibernéticos, reputacionais e políticos, incluindo riscos ESG e geopolíticos.
Sustentabilidade e Transformação Digital	<i>ESG & Digitalization</i>	Estratégias de baixo carbono, economia circular, rastreabilidade, certificações ambientais, digitalização dos processos, uso de IA, blockchain e inovação tecnológica constante.

Fonte: [Newman; Riley, 1982](#); [Almeida; Machado; Silva, \(2022\)](#)

O Quadro 4 destaca os diferentes caminhos para a inserção internacional, que podem

se dar por meio de exportações diretas, indiretas ou em formato híbrido. A modalidade direta proporciona maior controle e proximidade com os compradores, porém exige uma estrutura organizacional e financeira mais robusta. Por outro lado, a exportação indireta tende a minimizar os riscos e os custos iniciais, embora restrinja a autonomia nas decisões e os ganhos com valor agregado. Já o modelo misto representa uma solução intermediária, ao reunir características das duas abordagens, oferecendo maior versatilidade e capacidade de adaptação a distintos contextos comerciais ([Welch; Benito; Petersen, 2007](#)). No caso do café, a definição da estratégia de inserção está diretamente ligada à infraestrutura logística disponível e ao posicionamento desejado em mercados especializados.

Quadro 3 - Formas de exportação adotadas pelas cooperativas

Forma de Exportação	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Exportação Direta	A cooperativa realiza todo o processo de exportação diretamente com o cliente estrangeiro, sem intermediários. Assume as funções de venda, logística, negociação e documentação.	<ul style="list-style-type: none"> - Maior controle sobre o processo. - Melhores margens de lucro; - Relacionamento direto com o cliente externo. - Possibilidade de fortalecer a marca no mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior complexidade burocrática. - Custo operacional elevado. - Exige conhecimento técnico, equipe especializada e estrutura logística. - Maior exposição aos riscos.
Exportação Indireta	A cooperativa vende seus produtos para uma empresa intermediária, como uma trading, exportadora ou cooperativa central, que realiza a exportação.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor risco e simplicidade operacional - Dispensa estrutura própria para exportação. - Foco na produção, enquanto o intermediário cuida da venda externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Margens de lucro menores. - Perda de controle sobre o processo e sobre o relacionamento com o cliente externo. - Dependência do intermediário.
Exportação Mista	Combina os dois modelos. A cooperativa exporta diretamente para alguns mercados ou clientes, e usa intermediários para outros, conforme estratégia, capacidade ou condições de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade. - Possibilidade de ampliar mercados, equilibrando risco e capacidade operacional. - Aprendizado gradual no processo de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão mais complexa. - Necessário decidir estrategicamente qual mercado operar diretamente e qual via intermediário. - Exige acompanhamento dos dois modelos simultaneamente.

Fonte: Elaboração própria com base em [Welch; Benito; Petersen \(2007\)](#)

Já o Quadro 5 apresenta os arranjos organizacionais possíveis para viabilizar a atividade exportadora, como consórcios de exportação, cooperativas centrais, corretoras e parcerias estratégicas. Esses mecanismos permitem ampliar a escala de operação, diluir custos e reduzir barreiras de acesso aos mercados internacionais, sobretudo para pequenos e médios

produtores. Ao optar por determinado arranjo, a cooperativa estabelece sua forma de inserção e de governança na comercialização externa, ajustando-se ao grau de experiência, disponibilidade de recursos e complexidade regulatória.

Quadro 4 - Arranjos organizacionais para cooperativas exportadoras

Arranjo organizacional	Características
Serviço de Informações Comerciais Cooperativas (CTIS)	Consiste em estruturas criadas para coletar, processar e disseminar informações de mercado às cooperativas, incluindo dados sobre preços, demanda e oportunidades comerciais no exterior. Além disso, os CTIS podem fornecer leads comerciais e promover contatos com compradores internacionais, fortalecendo a inteligência de mercado das cooperativas (Fleury; Fleury, 2012 ; OCB, 2022).
Organização de Corretagem Cooperativa (CBO)	Atua como intermediária nas transações internacionais, conectando produtores cooperados e compradores estrangeiros sem assumir a posse das mercadorias. Essa estrutura reduz custos de intermediação e riscos comerciais, ampliando o acesso das cooperativas a novos mercados (Zylbersztajn, 1994).
Gerente de Exportação Cooperativa (CEM)	Modelo em que uma cooperativa mais estruturada assume o papel de coordenadora das exportações, funcionando como um departamento de exportação coletivo para outras cooperativas menores. Essa forma organizacional promove economias de escala e especialização em comércio exterior (Bialoskorski Neto, 2017 ; Gonçalves, 2022).
Acordos de Joint Venture	Envolvem parcerias estratégicas entre cooperativas ou entre cooperativas e empresas privadas, nacionais ou estrangeiras, com o objetivo de compartilhar recursos, tecnologia e canais de distribuição. Esses acordos permitem reduzir barreiras de entrada em mercados internacionais e diversificar riscos (Fleury; Fleury, 2012 ; Lemos; Silva, 2020).
Cooperativas Centrais	Estrutura formada pela união de diversas cooperativas locais, que constituem uma cooperativa de segundo grau. Essa organização centraliza funções como industrialização, comercialização e exportação, garantindo maior escala e poder de negociação (Bialoskorski Neto, 2017 ; OCEMG, 2023).
Consórcios de Exportação	Reúnem cooperativas e empresas de outros segmentos (como indústrias e transportadoras) para exportar produtos de forma conjunta, reduzindo custos logísticos e burocráticos. Essa modalidade favorece pequenas e médias cooperativas, que isoladamente não teriam capacidade de acesso direto ao mercado externo (APEX BRASIL, 2021 ; Toledo, 2019).
Redes de Cooperativas	São alianças estratégicas horizontais entre cooperativas nacionais e internacionais, visando a compartilhar conhecimento, inovação, marketing e logística. Esse arranjo fortalece a competitividade e a inserção global das organizações (Zylbersztajn; Bialoskorski Neto, 2005).
Trading Company (<i>não é internacionalização direta</i>)	Empresas especializadas em intermediar exportações, responsáveis pelos trâmites legais, cambiais e aduaneiros. As cooperativas que utilizam tradings não exportam diretamente, mas podem acessar mercados externos de forma simplificada e com menor risco (Antonio da Silva, 2023).

Fonte: Adaptado de Bialoskorski Neto (2017), Fleury e Fleury (2012), Zylbersztajn e Farina (2014), Toledo (2019), ApexBrasil (2021), OCEMG (2023) e Gonçalves (2022).

Dessa forma, os três quadros, embora apresentados separadamente, se complementam na literatura: o Quadro 3 mostra o “como” executar a exportação; o Quadro 5 aborda “por quem” ou “com quem” esse processo pode ser operacionalizado; e o Quadro 4 revela as alternativas de “em que formato” realizar a inserção internacional. Em conjunto, eles fornecem uma visão abrangente do processo exportador, aplicável às cooperativas de café que buscam consolidar-se em mercados externos.

No contexto do planejamento estratégico e da adequação do produto às exigências do mercado, a identificação dos mercados-alvo demanda conformidade com normas internacionais e certificações específicas. No segmento de cafés especiais, destaca-se a aplicação do protocolo da Specialty Coffee Association ([SCA, 2018](#)), que contempla critérios como granulometria (peneira), teor de umidade, presença de defeitos e avaliação sensorial por meio da prova de xícara. Ademais, certificações de caráter socioambiental — como Rainforest Alliance, Fairtrade e 4C — têm se consolidado como requisitos frequentes nos países importadores, atuando como elementos de diferenciação e vantagem competitiva ([Rainforest alliance, 2020](#); [Fairtrade international, 2023](#); [4C services, 2020](#)).

A logística internacional representa uma etapa estratégica indispensável no processo de exportação. A adoção dos Incoterms® 2020 estabelece com precisão as obrigações e os custos atribuídos a cada parte envolvida na operação, sendo recorrentes os termos FOB, CIF e FCA ([ICC, 2020](#)). Paralelamente, o embarque de café demanda conformidade com as diretrizes de pesagem de contêineres estabelecidas pela norma VGM/SOLAS, em vigor desde 2016, as quais visam assegurar a integridade e a segurança das operações marítimas ([IMO, 2016](#)). No contexto brasileiro, o procedimento de despacho aduaneiro é conduzido por meio do Portal Único/Siscomex, plataforma que centraliza a emissão da Declaração Única de Exportação (DU-E) e integra as licenças exigidas pelos órgãos anuentes ([MDIC; RFB, 2023](#)).

Outro componente, a inteligência de mercado, constitui um elemento estratégico fundamental, englobando o acompanhamento sistemático de indicadores de preços, padrões de consumo e preferências dos países importadores. No setor cafeeiro, os contratos futuros negociados nas bolsas ICE de Nova Iorque e Londres servem como referência para a formação de preços internacionais e para a realização de operações de hedge ([ICE, 2025](#)). Simultaneamente, cooperativas vêm incorporando tecnologias de big data e inteligência artificial com o objetivo de aprimorar a acurácia na previsão de safra e identificar oportunidades comerciais de forma mais eficiente ([Almeida; Machado; Silva, 2022](#)).

A administração financeira das operações de exportação configura-se como um fator decisivo para o sucesso comercial. Dentre os principais mecanismos utilizados, destacam-se o

Adiantamento sobre Contrato de Câmbio (ACC) e o Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE), além das linhas de crédito específicas como o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) e o BNDES Exim ([MDIC, 2025](#); [BNDES, 2025](#)). No que tange à proteção contra inadimplência, sobressai o Seguro de Crédito à Exportação (SCE), respaldado pelo Fundo de Garantia à Exportação e operacionalizado pela Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias ([ABGF, 2024](#)). Quanto às modalidades de pagamento, instrumentos como cartas de crédito e cobranças documentárias são estruturados conforme os padrões internacionais estabelecidos pela Câmara de Comércio Internacional (ICC), notadamente as normas UCP 600 e URC 522.

No âmbito da conformidade regulatória, além da documentação convencional — como fatura comercial, conhecimento de embarque e certificado de origem — novas exigências de caráter ambiental vêm sendo incorporadas ao processo exportador. A União Europeia aprovou o Regulamento sobre Desmatamento (EUDR), que passará a demandar evidências de ausência de desmatamento e dados georreferenciados das áreas produtoras de café, com implementação gradual prevista até o ano de 2026 ([Comissão europeia, 2025](#)). Tal regulamentação configura uma mudança substancial na estrutura operacional das exportações destinadas a mercados estratégicos.

A dinâmica da exportação de café está fortemente vinculada a variáveis econômicas que afetam diretamente a competitividade e a lucratividade dos agentes envolvidos na cadeia produtiva. Entre os fatores mais influentes, destaca-se o câmbio e sua oscilação, que incidem de forma direta sobre os preços praticados no mercado externo. Evidências empíricas indicam que a desvalorização da moeda nacional pode estimular as exportações; entretanto, a volatilidade cambial introduz incertezas que comprometem o planejamento estratégico de longo prazo, resultando em retração dos volumes exportados ([Wanzala, 2024](#)). Outro elemento crucial é o preço internacional do café, estabelecido por meio de contratos futuros e índices globais, que exerce papel determinante na composição da receita. Ainda assim, observa-se que, mesmo com o aumento dos preços ao consumidor final, os produtores capturam apenas uma fração reduzida do valor agregado — fenômeno conhecido como “paradoxo do café” ([Daviron; Ponte, 2005](#)).

Um aspecto crucial no processo produtivo diz respeito aos custos envolvidos, abrangendo desde os insumos agrícolas e a força de trabalho até os aportes em inovação tecnológica. A implementação de práticas aprimoradas de pós-colheita e o aperfeiçoamento nas etapas de beneficiamento contribuem significativamente para a elevação da qualidade do café, viabilizando o acesso a segmentos de mercado com maior valor agregado, como o de

cafés especiais ([Felice et al., 2025](#)). Ademais, o acesso a linhas de crédito exerce influência determinante, ao permitir o financiamento da produção, a manutenção de estoques e a comercialização em períodos mais favoráveis, reduzindo a vulnerabilidade frente às flutuações dos preços internacionais.

A configuração da cadeia de valor global do café revela uma concentração dos benefícios econômicos nas mãos de intermediários e grandes empresas de torrefação, enquanto os produtores permanecem em posições de maior fragilidade. Como resposta a essa assimetria, têm sido adotadas estratégias como a integração vertical, o desenvolvimento de marcas próprias e a obtenção de certificações de qualidade, visando ampliar a apropriação de valor nos países produtores ([Daviron; Ponte, 2005](#); [Ponte; Gibbon, 2005](#); [Nguyen et al., 2022](#)). Adicionalmente, medidas de política comercial, tarifas e barreiras técnicas ou sanitárias exercem influência significativa sobre a competitividade das exportações, como demonstram casos recentes de aplicação de tarifas adicionais em mercados-chave, que comprometeram a atratividade do café brasileiro no exterior ([Reuters, 2024](#)). Por fim, o risco climático — embora originado em fatores ambientais — acarreta impactos econômicos diretos, como a redução da oferta, o aumento dos preços spot e a intensificação dos desafios relacionados ao planejamento e à execução de contratos internacionais ([Bilen et al., 2022](#); [FAO, 2025](#)).

Em uma perspectiva mais abrangente, o desempenho das exportações é condicionado por fatores estruturais e institucionais que impactam não apenas o café, mas diversos outros produtos. A qualidade da infraestrutura logística — englobando portos, rodovias e sistemas de armazenagem — exerce papel decisivo, uma vez que suas deficiências acarretam aumento nos custos de transporte, intensificação das perdas e redução da competitividade no mercado internacional ([Felice et al., 2025](#)). De forma semelhante, os requisitos técnicos e regulatórios, como certificações voltadas à sustentabilidade, padrões de qualidade e exigências fitossanitárias, funcionam simultaneamente como obstáculos e como vetores de acesso a mercados diferenciados: produtores que conseguem atender a tais exigências podem conquistar espaços de maior valor agregado, embora o custo de conformidade represente um entrave significativo, especialmente para os pequenos exportadores ([Daviron; Ponte, 2005](#); [Nguyen et al., 2022](#)).

O desempenho das exportações é fortemente condicionado pelo ambiente institucional e pelas políticas públicas vigentes. A implementação de programas de estímulo, a oferta de linhas de crédito específicas e o suporte técnico especializado contribuem para fortalecer a competitividade dos exportadores no cenário internacional, além de atuarem na redução dos

riscos operacionais. A manutenção da estabilidade macroeconômica e política é igualmente relevante, pois assegura previsibilidade e reforça a confiança dos parceiros comerciais, sendo um elemento-chave para a continuidade dos fluxos comerciais ([FAO, 2025](#)). Ademais, o acesso a mecanismos financeiros de proteção — como contratos futuros e seguros de crédito — desempenha papel estratégico na mitigação dos riscos associados à oscilação de preços e à inadimplência nas transações internacionais ([Felice et al., 2025](#)).

Em síntese, observa-se que a gestão de riscos e a incorporação de tecnologias digitais têm se tornado componentes estratégicos indispensáveis no comércio internacional. No setor cafeeiro, desafios como a instabilidade cambial, as variações climáticas e as exigências regulatórias podem ser enfrentados por meio de instrumentos financeiros, seguros logísticos e certificações específicas. Ao mesmo tempo, práticas como a digitalização de documentos, o uso de blockchain para rastreabilidade e a adoção de padrões ESG têm se consolidado como ferramentas essenciais para manter a competitividade e atender às exigências dos mercados globais.

De forma mais ampla, tanto os fatores econômicos diretamente relacionados à exportação de café quanto os elementos estruturais e institucionais que permeiam o comércio internacional indicam que a competitividade externa não depende exclusivamente de preços e custos operacionais. Aspectos regulatórios, ambientais, logísticos e institucionais desempenham papel decisivo na capacidade dos países exportadores de se posicionarem de maneira sustentável e estratégica no cenário global.

2.2.3 O problema da agregação de valor na cafeicultura brasileira

A agregação de valor ao café brasileiro revela-se um problema estrutural dentro da cadeia global de valor. Embora o país seja líder mundial na produção, permanece distante das etapas que concentram maior rentabilidade, como industrialização, branding e reexportação. Países importadores têm se apropriado de parcelas crescentes do valor adicionado ao café ao assumirem o protagonismo nas fases de torrefação, moagem e solubilização, além da construção de marcas e do controle dos canais de distribuição. Essa assimetria é reforçada pela diferença expressiva entre o valor recebido por uma saca de café especial no Brasil e o valor alcançado no varejo internacional após sua transformação, que pode multiplicar por dezenas o preço inicial, evidenciando que grande parte da riqueza gerada escapa aos países produtores ([Tavares, 2002](#)).

A literatura crítica sobre cadeias globais de valor alerta que estruturas organizadas por grandes compradores e indústrias multinacionais criam barreiras para que países produtores ascendam em direção a segmentos de maior valor. Estudos internacionais argumentam que esses sistemas tendem a concentrar design, distribuição, marcas e inovação tecnológica nos países centrais, enquanto relegam aos países periféricos atividades primárias de baixo valor ([Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005](#)). No café, essa lógica se manifesta não apenas pelo controle industrial, mas também pelo domínio sobre certificações, padrões de qualidade e requisitos de entrada, tornando difícil romper o ciclo da exportação de commodities.

Esse problema torna-se mais evidente ao analisar os mercados de cafés especiais, segmento que cresceu de maneira expressiva nas últimas décadas. A demanda internacional valoriza diferenciação sensorial, práticas sustentáveis, rastreabilidade e identidade territorial. Contudo, apesar do potencial brasileiro, sua participação ainda é inferior à de países menores que investiram fortemente em governança de qualidade. Estudos mostram que a cadeia agrícola brasileira enfrenta dificuldades para consolidar uma "qualidade sistêmica" devido à baixa coordenação entre seus elos, o que compromete a padronização, a segregação de lotes e a difusão tecnológica necessárias à diferenciação efetiva do produto ([Paseto, 2018](#)).

A análise [Conceição et al \(2019\)](#) reforça essas limitações ao demonstrar que o Brasil permanece excessivamente dependente da exportação de café verde. Os números da Tabela 2 confirmam que as exportações brasileiras de café em grão em relação a produtos industrializados são excessivamente superiores, ajudando a explicar a baixa internalização do valor agregado no país.

Tabela 2 - Exportações Brasileiras de Café de 2017 a 2024 (em milhões de sacas)

Ano	Arábica	Robusta	Industrializado
2017	27,1	0,3	3,5
2018	29,4	2,5	3,7
2019	32,7	4,0	4,0
2020	35,6	4,9	4,2
2021	32,2	3,8	4,1
2022	34,1	1,5	3,8
2023	30,8	4,7	3,7
2024	37,0	9,4	4,2

Fonte: Elaboração própria com base em [Ocemg 2025](#)

Essa desindustrialização relativa impede o Brasil de competir nos segmentos premium do mercado, onde a margem de lucro é substancialmente maior. Os autores também evidenciam que os produtos nacionais enfrentam barreiras técnicas e tarifárias significativas nos mercados desenvolvidos, o que restringe a competitividade de cafés processados e limita o avanço da indústria nacional ([Conceição et al., 2019](#)).

Outro ponto crítico é a fragmentação da cadeia produtiva, marcada por pouca articulação entre produtores, cooperativas, indústrias e exportadores. Essa falta de governança repercute negativamente na padronização dos produtos, no investimento em inovação e na consistência da qualidade, gerando perda de competitividade. O relatório aponta que, mesmo em segmentos como o café solúvel — setor no qual o Brasil possui capacidade instalada — o país enfrenta dificuldades para ampliar exportações devido à forte concorrência internacional, barreiras impostas pelos importadores e limitações tecnológicas internas ([Conceição et al., 2019](#)).

As críticas complementares da literatura também apontam que a dependência brasileira em relação às tecnologias de processamento e às estratégias globais de marca limita o desenvolvimento da indústria nacional. Pesquisadores destacam que essa dependência insere o país em uma posição de “industrialização incompleta”, na qual possui elevada competência agrícola, mas não internaliza os elos industriais e pós-industriais que concentram o valor econômico ([Cano, 2012](#)). Essa condição torna o país mais vulnerável às oscilações internacionais de preço e reduz sua capacidade de capturar renda em um mercado global altamente concentrado.

Além disso, a criação de uma identidade territorial e de marcas ligadas à origem ainda se encontra pouco desenvolvida na cafeicultura brasileira, embora venha passando por um processo de evolução consistente e articulado. Apesar de o país contar com regiões produtoras de alta qualidade, a falta de uma estratégia nacional sólida de diferenciação territorial em larga escala limita a plena valorização do café nos mercados mais exigentes. Pesquisas internacionais evidenciam que áreas com origem reconhecida alcançam preços mais elevados ao incorporar reputação, simbolismo e narrativas históricas ao produto — aspectos que ainda não são explorados de forma abrangente no Brasil, mas que vêm recebendo atenção crescente e investimentos significativos ([Tavares, 2002](#)).

2.2.4 Efeitos climáticos e econômicos na produção de café

A cafeicultura apresenta elevada vulnerabilidade às oscilações climáticas, sobretudo às irregularidades de temperatura e precipitação. Pesquisas recentes demonstram que o aumento das médias térmicas globais, aliado à maior frequência de eventos extremos — como ondas de calor, períodos prolongados de seca e geadas fora de época — tem provocado queda na produtividade e alterações no zoneamento agrícola do café arábica. Estudos divulgados nas revistas *Climatic Change* e *Agricultural and Forest Meteorology* indicam que cada acréscimo de 1°C na temperatura média pode reduzir a produção de arábica entre 15% e 30%, dependendo da localidade ([Silva; Pinto, 2024](#)). Os impactos são mais intensos em áreas de menor altitude, onde o excesso de calor acelera a maturação dos frutos e compromete a qualidade da bebida, enquanto regiões mais elevadas passam a se mostrar relativamente mais favoráveis ao cultivo. Dessa forma, o aquecimento global não apenas diminui a produtividade, mas também redefine geograficamente as zonas de aptidão agrícola, conforme destacado no relatório mais recente da [ICO \(2023\)](#).

Além do aumento das temperaturas, a escassez hídrica é considerada um dos fatores mais determinantes para a produtividade do café, sobretudo no Brasil, principal produtor mundial. Estudos realizados evidenciam que períodos de seca durante a fase de indução floral comprometem fortemente a fixação dos frutos, podendo resultar em perdas de safra superiores a 35%. O fenômeno La Niña, caracterizado por chuvas irregulares e estiagens prolongadas no Sudeste brasileiro, esteve diretamente ligado às quebras registradas na safra 2020–2021. Já o retorno do El Niño intensificou as ondas de calor e bloqueios atmosféricos entre 2023 e 2024. Esses episódios climáticos mostram que a instabilidade da produção está cada vez mais

vinculada às oscilações oceânicas e atmosféricas de grande escala ([Soares et al., 2020](#)).

As geadas também exercem efeitos relevantes sobre a cafeicultura. Pesquisas recentes evidenciam que a variabilidade climática ainda possibilita a ocorrência de episódios severos, como os registrados no Brasil em 2021, que comprometeram mais de 200 mil hectares de lavouras de café. Embora a frequência de geadas intensas tenha diminuído nas últimas décadas, sua natureza imprevisível e o elevado potencial de destruição seguem representando uma ameaça à estabilidade produtiva, ocasionando prejuízos de longo prazo e, em muitos casos, a necessidade de replantio completo das áreas afetadas ([Rising, 2023](#)). O Quadro 5, traz os principais fatores que afetam a produção de café.

Quadro 5 – Principais fatores climáticos que afetam a produção de café

Fator Climático	Impactos na Produção de Café
Aumento da temperatura média	Redução da produtividade; queda da qualidade sensorial; deslocamento de áreas aptas para altitudes maiores.
Déficit hídrico / estiagem prolongada	Redução do pegamento floral; abortamento de frutos; quebras de safra.
Irregularidade de chuvas	Falhas na indução floral; maturação irregular; aumento de grãos chochos.
Geadas	Danos severos aos ramos produtivos; necessidade de recepa; perdas plurianuais.
Ondas de calor	Escaldadura dos frutos; queda prematura; redução da qualidade; aumento da evapotranspiração.
Eventos ENOS (El Niño / La Niña)	El Niño: ondas de calor e estiagens. La Niña: chuvas irregulares e baixa umidade do solo.

Fonte: Elaboração própria com base em [Silva; Pinto, 2024](#); [Soares et al., 2020](#).

Sob a ótica econômica, as condições climáticas exercem influência direta sobre os custos de produção, a disponibilidade de mão de obra, os preços internacionais e as decisões de investimento dos cafeicultores. A literatura especializada ressalta que alterações bruscas no clima provocam instabilidade na oferta, afetando os preços globais e comprimindo as margens de lucro, sobretudo entre os pequenos produtores familiares ([Bilen et al., 2023](#)). Além disso, a necessidade crescente de implementar sistemas de irrigação, técnicas de sombreamento, seguros agrícolas e variedades mais resistentes ao déficit hídrico têm elevado de forma significativa os gastos produtivos. Estudos recentes apontam que o uso de irrigação suplementar pode elevar os custos operacionais entre 20% e 30%, embora contribua para reduzir, ainda que parcialmente, a exposição às secas ([Ferreira et al., 2021](#)).

Um aspecto econômico igualmente importante é a influência dos ciclos climáticos na oferta mundial de café. Pesquisas divulgadas na [Food Policy \(2022\)](#) evidenciam que eventos climáticos extremos ocorridos no Brasil — responsável por aproximadamente 35% da produção global — provocam efeitos indiretos sobre países importadores e reexportadores, impactando toda a cadeia industrial internacional. Essa dependência estrutural torna o mercado mais vulnerável a choques climáticos e acentua a volatilidade dos preços na Bolsa de Nova York, refletindo também em ajustes nos contratos futuros e nas estratégias de proteção financeira utilizadas por exportadores e cooperativas.

Além dos aspectos ligados à produção e ao mercado, estudos recentes indicam que os impactos climáticos se somam às pressões econômicas globais — como variações cambiais, crises financeiras e o encarecimento do crédito agrícola — ampliando os riscos enfrentados pelos produtores. Relatórios do [World Bank \(2023\)](#) ressaltam que alterações nas taxas de juros internacionais, a alta nos preços dos insumos e a instabilidade logística influenciam diretamente os custos de produção, podendo comprometer a rentabilidade mesmo em períodos de preços favoráveis. Dessa forma, clima e economia atuam de maneira interdependente, definindo tanto a competitividade quanto a capacidade de resiliência da cafeicultura atual. O Quadro 6 mostra os principais fatores econômicos que afetam a produção de café.

Quadro 6 – Principais fatores econômicos que afetam a produção de café

Fator Econômico	Impactos na Produção e Rentabilidade
Volatilidade de preços internacionais	Aumento do risco; incerteza no planejamento; queda das margens.
Oscilações cambiais	Alterações na competitividade; aumento dos custos de insumos importados.
Inflação de insumos agrícolas	Elevação dos custos de produção; redução da margem líquida.
Custo de irrigação e adaptação climática	Necessidade de investimentos elevados; maior demanda por energia e infraestrutura.
Escassez ou aumento do custo de mão de obra	Maior custo operacional; pressão pela mecanização.
Crises logísticas globais	Atrasos nas exportações; aumento dos fretes; risco no abastecimento de insumos.
Concentração industrial e domínio de multinacionais	Redução do poder de barganha dos produtores; dificuldade de acesso a mercados premium.
Acesso limitado ao crédito	Redução de investimentos e maior vulnerabilidade a choques climáticos.

Fonte: Elaboração própria com base em [World Bank \(2023\)](#)

3 METODOLOGIA

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semi estruturadas e organizadas através da análise de conteúdo, além do uso de análise discreta comparativa dos indicadores que foram construídos através de dados contábeis e econômicos, cujo objetivo é compreender os impactos da adoção de unidades de negócios de exportação em cooperativas de produtores de café em relação aos cooperados e a organização. As cooperativas analisadas estão localizadas no Sul de Minas Gerais e têm o café como principal produto, embora também tenham outros produtos em sua pauta de produção.

Com mais de sessenta anos de trajetória, a Cooperativa A consolidou-se como uma das principais exportadoras de café do país, reunindo aproximadamente nove mil famílias cooperadas distribuídas por mais de 250 municípios. Sua sede, situada em um município no sul do estado de Minas Gerais, ocupa uma área de 143 mil m², onde está instalada uma robusta infraestrutura composta por lojas agropecuárias e escritórios regionais. Essa estrutura permite armazenar mais de 2,2 milhões de sacas de café, com sistemas automatizados e rastreáveis que garantem eficiência operacional e qualidade na preparação dos lotes destinados ao mercado externo.

No âmbito das vendas, a cooperativa comercializa anualmente mais de dois milhões de sacas, utilizando diferentes modalidades de embalagem, como bags, granel e sacarias. Também se destaca pela atuação no mercado futuro, por meio de sua Mesa de Operações, oferecendo aos cooperados maior segurança e liquidez nas negociações. A presença internacional é outro ponto forte, com filiais estabelecidas na Flórida, Escócia, China e Taiwan, o que amplia sua atuação em mercados estratégicos e fortalece os vínculos com compradores internacionais.

Fundada em 1960, também situada no Sul de Minas Gerais, a Cooperativa B possui uma trajetória sólida no setor cafeeiro e ocupa atualmente a segunda posição entre as maiores cooperativas do agronegócio mineiro. Com cerca de nove mil associados distribuídos em mais de 125 municípios, destaca-se por sua estrutura moderna, que inclui armazéns, silos, torrefação, laticínios, indústria de café e diversas unidades de recebimento. Sua gestão é apoiada por sistemas integrados, como o SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*), e por práticas de transparência com os cooperados, como portais digitais, assembleias e iniciativas voltadas à valorização dos produtores.

No campo das exportações, a cooperativa opera por meio do “Cooperativa B” Direct

Trade (CDT), setor especializado na comercialização internacional de cafés especiais, agregando valor e promovendo a diferenciação dos produtos dos cooperados. Com presença em mais de 45 países, a cooperativa construiu uma reputação sólida no segmento de cafés de alta qualidade e é anfitriã do concurso internacional Cup of Excellence no Brasil. Em 2024, recebeu 1,75 milhão de sacas e atingiu um faturamento recorde de R\$ 3,3 bilhões. Para ampliar sua atuação, lançou a COEXP – “Cooperativa B” Exportadora, voltada à exportação de cafés comerciais, reforçando sua inserção nos mercados internacionais.

Por fim, a Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé (Cooxupé) (cooperativa de referência na análise dos indicadores) iniciou sua trajetória em 1932 no setor de crédito, migrando em 1957 para o foco exclusivo na cafeicultura, abrangendo desde o recebimento até a venda do grão. Atualmente, a organização congrega mais de 20 mil membros, sendo que 97% representam a agricultura familiar em mais de 330 municípios de Minas Gerais e São Paulo. Essa estrutura é fundamental para a viabilidade econômica desses pequenos produtores, permitindo que sua produção alcance o mercado internacional e seja exportada para mais de 50 países ([Cooxupé, 2025](#)).

Para além da comercialização, a Cooxupé modernizou suas operações ao investir em torrefação própria, laboratórios de análise, fábricas de rações e programas de cafés certificados. Essa diversificação reflete um compromisso com a inovação e com práticas sustentáveis, elevando o padrão da cafeicultura brasileira. Ao promover o cooperativismo e a inclusão social, a instituição não apenas fortalece a economia regional, mas também sustenta o protagonismo do Brasil como o principal produtor e exportador global de café ([Cooxupé, 2025](#)).

3.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DE CONTEÚDO

O roteiro semi estruturado é formado por perguntas planejadas antecipadamente, porém permite ao entrevistador liberdade para abordar temas adicionais que possam emergir ao longo da entrevista. Essa característica flexível favorece o aprofundamento das respostas e a obtenção de *insights* mais detalhados, mantendo sempre a conexão com os propósitos da investigação ([Gil, 2008](#)). Nessa pesquisa, embora haja as perguntas, buscou-se dar liberdade para os entrevistados exporem suas experiências como gestores, além do conteúdo das perguntas, isso ajudou a escolher e preencher melhor as respostas das subcategorias.

A análise de conteúdo foi empregada como técnica para interpretação dos dados qualitativos. Esse método, amplamente utilizado em pesquisas sociais, possibilita organizar e

compreender comunicações faladas, escritas ou visuais de maneira sistemática e objetiva. O processo se desenvolve em três etapas: (i) pré-análise, momento de organização dos dados e formulação de hipóteses; (ii) exploração do material, que envolve a codificação, identificação de unidades de análise e categorização; e (iii) tratamento e interpretação, etapa em que se elaboram inferências e reflexões analíticas a partir das categorias identificadas ([Bardin, 2011](#)). Essa técnica foi aplicada às entrevistas realizadas (roteiro semi estruturado), de modo a agrupar as categorias e suas sub categorias de interesse e, dessa forma, analisar os pontos-chave que ajudem a alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, seguindo, de forma similar, a mesma linha metodológica adotada por [Franco \(2019\)](#). O Quadro 7 mostra como foi organizado as categorias, subcategoria e os pontos-chaves da pesquisa.

Quadro 7 – Categorias, subcategorias da análise de conteúdo aplicada na pesquisa

Categoria	Subcategorias	Pontos-chaves
- Benefícios decorrentes da adoção de unidades de exportação para as cooperativas e seus cooperados	<ul style="list-style-type: none"> - Agregação de valor e aumento da receita; - Melhoria na classificação e na qualidade do produto; - Ampliação de mercados internacionais e acesso a mercados diferenciados; - Aumento da renda, valorização e liquidez; - Estabilidade e segurança nas vendas; - Ampliação do portfólio de produtos derivados do café; - Heterogeneidade no perfil dos produtores; - A identidade do produtor e da propriedade. 	<ul style="list-style-type: none"> -Liquidez; -Valorização; -Valor agregado; -Melhoria na classificação; -Aumento da renda; -Aumento da qualidade; -Estabilidade comercial; -Percepção de qualidade; -Portfólio de produtos; -Perfil dos produtores -Identidade e história.
- Desafios decorrentes da implantação de unidades de exportação para as cooperativas e seus cooperados	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento, infraestrutura e necessidade de equipe especializada; - Gestão de riscos, volatilidade cambial e preços; - Organização administrativa e financeira; - Relação com tradings e o exportação do tipo mista; - Conhecimento sobre a qualidade do café produzido; - Certificações, exigências de rastreabilidade e ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento; -Infraestrutura; -Profissionais capacitados; -Gestão de riscos; -Organização administrativa; -Volatilidade do câmbio; -Preços do café; -Relação com as Tradings; -Exportação do tipo mista; -Conhecimento da qualidade; -Certificações e ESG -Rastreabilidade.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Durante os primeiros meses do ano de 2025 foram conduzidas três entrevistas com o uso de roteiros semi estruturados em duas cooperativas localizadas no sul de Minas. As entrevistas duraram em média 1 hora e 40 minutos e foram gravadas e transcritas. Essas cooperativas, em um intervalo de aproximadamente nove anos, iniciaram a exportação de parte de sua produção de café: a Cooperativa A (2017) e a Cooperativa B (2016). Os entrevistados foram: um Diretor Comercial (Cooperativa A), um Gerente Comercial/Mesa de Operações (Cooperativa A) e o Presidente do Conselho de Administração (Cooperativa B).

Uma terceira cooperativa foi acrescentada ao trabalho, a Cooxupé, como referência devido sua longa trajetória, principalmente ligada ao processo de exportação de café. Somente os indicadores foram usados, não houve entrevistas com seus gestores. A ausência de entrevistas se justifica pela falta de tempo e a localização mais distante da mesma.

O Quadro 8 apresenta o perfil e as funções desempenhadas pelos entrevistados. O roteiro das entrevistas encontra-se no [Anexo A](#) e foi elaborado de forma a orientar o foco da pesquisa, permitindo flexibilidade para explorar temas emergentes que contribuíssem para a compreensão dos objetivos.

Quadro 8 - Perfil dos entrevistados

Cargo	Formação	Funções
Diretor Comercial (Cooperativa A)	<ul style="list-style-type: none"> - Engenharia Agrônômica pela UFLA (1995); - Pós-graduação em Cafeicultura Empresarial pela UFLA (1998); - Pós-graduação em Gestão Empresarial pela FGV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão completa da cadeia do café, desde a entrada do produto oriundo de cooperativas até os armazéns. - Responsável pela classificação, armazenagem e preparação do café para comercialização. - Atua na venda nos mercados spot, interno e externo, além de operar no mercado futuro. - Responsável pela exportação e pela venda de café com valor agregado no mercado interno.
Gerente Comercial / Gerente da Mesa de Operações (Cooperativa A)	<ul style="list-style-type: none"> - Bacharel em Administração; - Técnico em Contabilidade; - MBA em Economia e Contabilidade pela USP; - Gestão Cooperativista pela Fundação Dom Cabral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável estratégico pela compra e venda de café nos mercados físico (spot), futuro e de exportação. - Estrutura operações comerciais, analisa cenários de mercado e define preços. - Gerencia riscos com instrumentos financeiros (hedge). - Liderar negociações com cooperativas, traders e clientes nacionais e internacionais. - Coordena o fluxo entre áreas comercial, logística, financeira e de armazéns, garantindo eficiência e maximização de resultados.
Presidente do Conselho Administrativo (Cooperativa B)	<ul style="list-style-type: none"> - Curso superior completo; - Pós-graduação em Direito de Empresa (Centro); - Idade: 49 anos; 5 anos no Conselho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação voltada à governança corporativa, definição de diretrizes estratégicas e fiscalização da gestão executiva. - Liderar o colegiado na tomada de decisões que assegurem sustentabilidade, crescimento e interesses dos cooperados. - Analisa investimentos, avalia riscos e define políticas institucionais. - Acompanhar resultados e representar a cooperativa em instâncias internas e externas. - Promove transparência, ética e fortalecimento do modelo cooperativista.

Fonte: Elaboração própria com base dados da entrevista (2025)

3.3 ANÁLISE DISCRETA COMPARADA DOS INDICADORES

A pesquisa se baseia no método comparativo de pequeno número de casos (*small-N*), conforme discutido por [Lijphart \(1971\)](#) e [Ragin \(1987\)](#), tratando as cooperativas A, B e a Cooxupé como unidades organizacionais discretas. Apesar das diferenças de porte, estrutura e inserção internacional, todas estão inseridas na mesma cadeia produtiva do café, o que permite comparações estruturadas e longitudinais de suas trajetórias institucionais sem pressupor relações estatísticas de causalidade.

Os indicadores, ainda que expressos em valores quantitativos, foram interpretados de forma categórica e comparativa, sem recorrer a técnicas estatísticas inferenciais ou econométricas. A análise buscou identificar padrões de comportamento — como instabilidade, crescimento sustentado, fortalecimento patrimonial e maior previsibilidade — entre 2009 e 2024, com atenção especial às mudanças ocorridas antes e depois da adoção das unidades de exportação. A opção por não empregar modelos econométricos decorre do número reduzido de casos, da ausência de observações independentes e do objetivo central de compreender diferenças estruturais e organizacionais, além da influência de choques conjunturais comuns, como oscilações de preços, variações cambiais, condições climáticas e ciclos produtivos.

A inclusão da Cooxupé como cooperativa de referência cumpre papel analítico específico, funcionando como caso de controle estrutural e não como parâmetro absoluto de desempenho. Sua análise permite distinguir efeitos associados à internacionalização e à adoção de unidades de exportação daqueles decorrentes de fatores conjunturais ou do estágio de desenvolvimento organizacional. Dessa forma, a abordagem comparativa discreta possibilita separar o crescimento aparente — influenciado por condições externas favoráveis — do crescimento efetivo, vinculado ao fortalecimento institucional, à ampliação da capacidade organizacional e à geração de benefícios econômicos mais consistentes para os cooperados.

Por meio de uma pesquisa documental os dados foram extraídos dos anuários da Ocemg. Segundo [Lakatos & Marconi \(2017\)](#), a pesquisa documental caracteriza-se pela coleta de dados diretamente em documentos originais, sem que tenham sofrido interpretações prévias. Esses documentos podem ser contemporâneos aos eventos estudados ou elaborados posteriormente, mas sempre preservando sua natureza original. Neste trabalho, foram analisados os Anuários da OCEMG (<https://sistemaocemg.coop.br/publicacoes/>) com intervalo de 15 anos (de 2009 a 2024), relativos a três Cooperativas de produtores de café de Minas Gerais, além de relatórios e informativos institucionais, de modo a compreender quantitativamente a evolução econômica e organizacional das cooperativas ligadas após a adoção das unidades de exportação, buscando dar um suporte numérico, no sentido de complementar e reforçar os pontos relatados nas falas dos gestores. Os critérios de seleção das cooperativas foram: (i) volume de café comercializado; (ii) participação junto ao Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (Cecafé); e (iii) disponibilidade máxima de dados nos anuários da Ocemg.

Os indicadores de desempenho analisados são de duas cooperativas: Cooperativa A

(CA) e Cooperativa B (CB), além de uma cooperativa de referência (Cooxupé). O uso da Cooxupé permite demonstrar como alguns fatores conjunturais e produtivos afetam as cooperativas de forma conjunta ou isolada, além de servir como um bom parâmetro de saúde financeira e organizacional.

Cabe destacar que os indicadores examinados possuem caráter consolidado, contemplando o conjunto das atividades realizadas pelas cooperativas, embora o café represente sua principal linha de atuação. Essa abrangência não prejudica a interpretação dos resultados, uma vez que se considera que a adaptação às demandas do mercado externo gerou impactos estruturais, operacionais e financeiros que se refletem de forma transversal em toda a organização.

Os indicadores foram corrigidos através do IPCA, com o propósito de neutralizar os efeitos da inflação e permitir a análise comparativa ao longo do tempo conforme é destacado por [Assaf Neto e Lima \(2019\)](#), o emprego de índices de preços em avaliações econômico-financeiras é essencial para garantir que os resultados obtidos representem variações efetivas, evitando distorções interpretativas decorrentes da mera evolução nominal dos valores ao longo do tempo. Assim, todos os valores nominais foram convertidos para preços constantes de 2024, essa correção foi realizada com base no IPCA, o indicador oficial da inflação no Brasil e amplamente empregado em estudos econômicos e financeiros, índice calculado e publicado pelo IBGE. A série possui cobertura nacional, é atualizada mensalmente e está disponível de forma contínua desde 1980, o que possibilita comparações consistentes ao longo do tempo entre variáveis como excedentes, receitas e capital social. O IPCA-433, em particular, expressa a variação no custo de vida das famílias brasileiras, sendo, por isso, o deflator mais adequado para corrigir valores monetários e mensurar com precisão o desempenho real das cooperativas ao longo dos anos ([IBGE, 2024](#); [Bacen, 2025](#)). A tabela com os valores de correção encontra-se apresentada no Anexo B.

No que tange aos indicadores analisados, foram selecionadas algumas variáveis dentro dos Indicadores Estruturais, Indicadores Econômico-Financeiros (contábeis) e Indicadores Relacionados aos Empregados que são detalhados no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores usados na análise das cooperativas

Categoria	Indicador	Descrição
Indicadores Estruturais (base da cooperativa)	Número de cooperados	Mede o tamanho da base social; é considerado um indicador-chave de sustentação organizacional (OCB, 2024).
	Capital Social	Representa os recursos integralizados pelos cooperados; fundamental para avaliar a solidez patrimonial (OCB, 2024).
	Capital Social por Associado	Expressa o grau de comprometimento individual dos cooperados e sua capacidade de financiar o crescimento (Bialoskorski Neto, 2012).
Indicadores Econômico-Financeiros	Ativo Total	Conjunto de bens e direitos; reflete a estrutura econômica da cooperativa (OTT; Krause, 2007).
	Patrimônio Líquido (PL)	Recursos próprios da cooperativa, mensurando a participação acumulada dos associados (OTT; Krause, 2007).
	Receitas Totais	Volume de ingressos obtidos no período; indicador central de desempenho econômico (OTT; Krause, 2007).
	Receita Total por Associado	Receita média por cooperado, usada para medir eficiência no retorno à base social (Carvalho; Bialoskorski Neto, 2003).
	Sobra por Associado	Valor médio das sobras distribuídas; mostra a capacidade da cooperativa em gerar retorno individual (Carvalho; Bialoskorski Neto, 2003).
Indicadores Relacionados aos Empregados	Número de empregados	Mede a relevância social da cooperativa na geração de postos de trabalho (OBSCOOP, 2021).
	Salário médio dos empregados	Indica a qualidade do emprego gerado, sendo superior em cooperativas frente a outros setores (Sistema OCEMG, 2025).

Fonte: Elaboração própria (2025)

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 ASPECTOS QUALITATIVOS: UNIDADES DE NEGÓCIOS DE EXPORTAÇÃO, SEUS BENEFÍCIOS E DESAFIOS

Nesta seção serão examinadas: estratégias, vantagens, desafios e benefícios. As referências usadas resultam da opinião dos entrevistados registradas nas entrevistas. Destaca-se que as entrevistas têm o objetivo tanto de avaliar o desempenho relacionado à adoção do processo como, também, de complementaridade de informações sobre o processo. As subseções 4.1.1 e 4.1.2 trazem análise do conteúdo das entrevistas com os gestores da Cooperativa A (CA) e Cooperativa B (CB)³. No final das duas subseções foram montados o Quadro 10 (4.1.1) e Quadro 11 (4.1.2) que resumem o conteúdo abordado em cada subseção.

4.1.1 Benefícios decorrentes da adoção das unidades de exportação para as cooperativas e seus cooperados

4.1.1.1 Agregação de valor e aumento da receita

Os depoimentos convergem ao indicar que a agregação de valor constitui um dos principais ganhos associados à exportação. O gestor da Cooperativa B (CB) ressalta que a redução das atividades dos intermediários permite capturar uma parcela maior do valor gerado na cadeia produtiva, resultando em aumento da receita destinada ao cooperado. Essa fala evidencia o papel da cooperativa como agente econômico ativo, capaz de reposicionar o produtor dentro da cadeia, reduzindo assimetrias de poder típicas do mercado de commodities.

O objetivo de internacionalizar a cooperativa, do nosso ponto de vista, é conseguir agregar mais valor à cadeia produtiva, trazendo uma receita maior para o cooperado. Um princípio da cooperativa é eliminar intermediários, conseguindo um valor agregado maior. A exportação permite isso, mesmo tendo desafios e riscos maiores. (Presidente do conselho - CB)

O gerente comercial da Cooperativa A (CA) aprofunda essa análise ao explicar que a preparação e a segmentação do café por qualidade permitem direcionar diferentes lotes a mercados específicos, maximizando o valor obtido em cada operação. O exemplo utilizado pelo entrevistado demonstra que a exportação viabiliza uma lógica de diferenciação do

³ CA e CB são as abreviações usadas para se referir, respectivamente, a Cooperativa A e a Cooperativa B.

produto, rompendo com a venda indiferenciada do café e ampliando as margens da cooperativa. Essa prática transforma a qualidade em resultado econômico concreto.

A principal relevância da exportação está na margem, porque ela agrega valor. Quando você compra o café, prepara, separa por qualidade e destina cada tipo para um mercado diferente — Japão, Coreia, Estados Unidos, China — você agrega muito mais valor do que simplesmente vender o café da forma que ele chega. Isso aumenta o resultado financeiro da cooperativa e, conseqüentemente, a receita que volta para o cooperado. (Gerente comercial - CA).

O diretor comercial da CA destaca que a separação por qualidade alterou profundamente a dinâmica interna da cooperativa, passando a premiar os produtores mais cuidadosos. Sua fala evidencia que a agregação de valor não se limita à etapa comercial, mas gera efeitos indiretos sobre o comportamento produtivo, estimulando investimentos em pós-colheita e melhoria contínua. Assim, a exportação atua como vetor de aprendizado econômico e produtivo, elevando o padrão médio da produção cooperada.

A partir do momento que começamos a separar os cafés por qualidade e valorizar quem produzia melhor, o produtor passou a receber mais. Isso mudou completamente a lógica interna. Antes misturava tudo e vendia como café comum. Com a exportação e o preparo adequado, conseguimos agregar valor e transformar qualidade em renda efetiva para o cooperado. (Diretor comercial - CA).

4.1.1.2 Melhoria na classificação e na qualidade do produto

Em relação a triagem do produto, a prática anterior consistia em uma recepção indiferenciada dos cafés, que eram misturados sob a mesma referência de padrão, o que impedia a identificação de lotes com potencial superior. Isso gerava perda de valor ao produtor. Como relatado:

(...) Ah, mas não só pós-colheita, tem alguns traços culturais também que te leva a isso. A partir do momento que a gente começa a valorizar o café com mais qualidade, o produtor começa a buscar o café com mais qualidade. Porque antes, a gente tomar essa atitude lá em 2010, 2011, o que que acontecia? Eu produzo um café bom, um outro café inferior, a gente fazia uma liga. E aí, ela pegava o café com defeito, então a gente misturava um café mais ou menos com um bom. (Diretor comercial - CA).

Essa política de uniformização contribuía para a perda de valor e dificultava a formação de um portfólio diversificado de qualidades de café. Essa ausência de critérios técnicos internos também facilitava a ação de empresas externas que adquiriram reputação por

“garimpar” cafés especiais misturados à bica-corrida, revendendo-os posteriormente como cafés de alta qualidade, com margens elevadas. Segundo o entrevistado:

Então, mais bebendo duro, era tudo bebendo duro, mas ali tinha diversas qualidades dentro do bebendo duro. ...E aí, o que que ficava? Ele trazia um cara, as empresas traziam os caras experientes em prova, em ver o café, cheirar o café, e aí, ele ia, na hora que caía na dala, pra ir sempre dentro do caminhão, ele furava. Na hora que ele achava uma coisa diferente, opa, para aí, põe, põe isso aqui lá no cantinho do caminhão lá. (...) Não é classificação, é garimpagem. Ele, na rampa, no carregar o caminhão, ele já estava garimpando o café. Passava muito café bom pro lugar ruim. (Diretor comercial - CA).

O depoimento revela que havia, na ausência de um sistema de triagem interna de averiguação da qualidade que oportunizava uma transferência de valor para intermediários, que se apropriavam das qualidades intrínsecas do produto sem redistribuição justa do ganho ao cooperado. A estrutura anterior, ao não reconhecer formalmente a qualidade superior de parte dos cafés recebidos, favorecia essa extração externa de valor, resultando em perda de competitividade, subvalorização da produção e ganhos inferiores aos reais para os cooperados.

A reestruturação implantada a partir da criação do departamento de cafés especiais e da nova usina permitiu reverter essa lógica. A separação técnica dos cafés passou a ser feita com base em critérios sensoriais e físicos, com rastreabilidade, o que possibilitou à cooperativa identificar e reter internamente os cafés de maior valor agregado, negociando-os de forma mista, isto é, tanto com intermediários quanto de forma direta com compradores internacionais. Com isso, reduziu-se a dependência de terceiros que capturavam parte do valor do produto (renda dos cooperados) em operações externas à cooperativa, promovendo-se uma maior redistribuição interna desses ganhos em favor dos cooperados. O que pode ser entendido nesse trecho:

(...) A partir do momento que nós separamos, aí começou a valorizar. E aí, os nossos cooperados, o que aconteceu? Aí nós começamos a buscar o departamento de cafés especiais, que foi um outro passo que foi lá em 2011, antes de começar a exportar. (...) O cara mandava o café na cooperativa, (...) E ela classifica nas cegas. (...) quando o café tinha potencial de ser um especial, ele era encaminhado pro departamento de café especial. Então, ali a gente começou a identificar as pessoas que produziam café especial. (...) Muitas vezes, nós chegamos e identificamos que o João produziu o café especial. Aí nós vamos atrás do João. (...) Ó, parabéns, seu, o café especial, vamos tentar trabalhar o seu café. E a gente provocava os vizinhos. Porque ele estava naquele de produzir café especial. E aí, o vizinho viu o João receber mais, o vizinho queria também. E aí, os vizinhos começaram a se interessar e vieram até a cooperativa. Falou: "Como é esse processo? O que eu tenho que fazer?". Aí a gente fazia dia de campo, pós-colheita, você tem que melhorar nisso, tem que melhorar naquilo, é o cuidado, vamos identificar isso, desde a variedade, face a face. Aí existem diversas práticas. Aí começamos a identificar e começamos, eh, criar um banco de dados de cooperados que eram os produtores potenciais. Com

esse potencial. Então, a gente fez isso sem as pessoas pedirem, sem eles pedir. E a gente criou isso e começou a valorizar o café do cooperado. (Diretor comercial - CA).

Observa-se que a valorização da qualidade identificada pelo novo processo de avaliação beneficia e serve de estímulo para outros produtores buscarem o aperfeiçoamento do produto oferecido no mercado.

Já na cooperativa B, algo similar ocorria, tradicionalmente, o café recebido dos produtores era comercializado de maneira mais genérica, muitas vezes em forma de blends, com base apenas na bebida (mole, dura, riada, rio). Esse método, embora funcional, limitava a diferenciação e, conseqüentemente, a valorização dos lotes. Com a entrada no mercado internacional, contudo, tornou-se indispensável adotar padrões mais detalhados, capazes de atender às exigências específicas dos importadores e torrefadores. Nesse contexto, as cooperativas passaram a realizar uma triagem mais rigorosa, segmentando os grãos por peneira, defeitos e aspectos físicos, chegando a separar um mesmo lote em até dez tipos diferentes. Essa sofisticação do beneficiamento assegura maior aderência aos padrões globais, amplia as oportunidades de negociação e, sobretudo, garante melhores preços aos cooperados, que deixam de vender um café padronizado em massa para oferecer produtos altamente diferenciados. Como explica o entrevistado:

O que a gente vendia era o que a gente fala, bica corrida. Então pegava os cafés que a gente recebia dos produtores e fazia um blend, muitas vezes. Você batia aqueles cafés e vendia como conjunto. Mas misturar o ruim com o bom, não. A gente olhava o café por bebida, como olha hoje ainda. Então, bebida mole, bebida dura, duro riado, rio. Então, era feita essa classificação para vender. Hoje, já além dessa classificação, você separa os cafés por aspecto. Então, por peneira, por defeito, você separa ele pra poder exportar. Então, em um café desses, em um tipo desse, a gente destrincha ele ainda em 7, 8, 10 tipos conforme o exportador quer. Você tem aqui principais, peneiras, que eles trabalham, as peneiras são os tamanhos dos grãos, mas tem uns que exigem específico. Então, trabalhando com 17, 18, que é um padrão de exportação. Tem uns que pedem 16 a 18. (presidente de conselho - CB).

4.1.1.3 Ampliação de mercados internacionais e acesso a mercados diferenciados

As falas dos entrevistados evidenciam que a ampliação de mercados internacionais não se restringe à simples venda externa, mas representa uma estratégia deliberada de superação das limitações do mercado interno. A busca pela exportação surge como resposta à restrição de compradores domésticos e à dificuldade de escoamento da produção em determinados momentos. Isso revela que a exportação atua como mecanismo de

diversificação de demanda, reduzindo a dependência do mercado nacional e ampliando as possibilidades de negociação para a cooperativa e seus cooperados.

Nós optamos por buscar a exportação porque muitas vezes no mercado interno você ficava limitado a conseguir fazer as vendas. Dessa forma, a exportação passou a ser uma alternativa estratégica, trazendo novos compradores e permitindo que a cooperativa tivesse acesso a outros mercados. Para isso, fomos buscar parceiros, traders, participar de feiras junto com a Ocemg, começamos a fazer contato lá fora e criar um mecanismo dentro da cooperativa para atuar no mercado internacional. (Presidente do conselho - CB).

Na mesma direção, o gerente comercial enfatiza que a exportação projeta o nome da cooperativa e das propriedades para o exterior, permitindo acesso direto a compradores internacionais interessados em origens específicas. Isso demonstra que a ampliação de mercados não ocorre apenas em termos quantitativos, mas também qualitativos, ao inserir a cooperativa em nichos diferenciados, nos quais a origem, a rastreabilidade e a identidade produtiva passam a ser valorizadas. Tal dinâmica reforça o posicionamento estratégico da cooperativa no comércio global de café.

Quando a gente abre a exportação, você leva o nome da empresa para o mundo inteiro. E junto com o nome da empresa acaba indo também o nome das fazendas. Se o mercado lá fora quer comprar um café de uma fazenda específica, a cooperativa vai preparar e mandar esse café para aquele cliente no exterior. Isso amplia muito o alcance da cooperativa e coloca ela em contato com vários países e mercados diferentes. (Gerente comercial - CA).

Complementarmente, o diretor comercial aponta que a participação em feiras internacionais e o contato direto com compradores estrangeiros foram fundamentais para consolidar esse processo. Sua fala evidencia que a ampliação de mercados exige preparação institucional, presença ativa e construção de reputação, indicando que a internacionalização é um processo cumulativo, que fortalece gradualmente a inserção da cooperativa no cenário internacional.

A decisão de internacionalizar começou quando entendemos que precisávamos nos preparar para a evolução do mercado. Começamos a participar de feiras nos Estados Unidos e na Europa para apresentar a cooperativa, mostrar quem nós éramos e abrir mercado. A internacionalização passou a ser um caminho natural para ampliar a presença da cooperativa fora do Brasil. (Diretor comercial - CA).

O avanço das cooperativas exportadoras de café não se limita apenas à ampliação da participação no mercado internacional, mas também reflete diretamente em benefícios

concretos aos cooperados. Um dos principais ganhos diz respeito à valorização da produção, especialmente no segmento de cafés especiais. Através da estrutura coletiva, os produtores têm acesso a mercados mais exigentes, a concursos de qualidade e a programas de certificação, mecanismos que contribuem para elevar o preço recebido, consolidar a reputação e diferenciar o produto no cenário global. Nesse processo, a cooperativa atua como mediadora essencial: garante suporte técnico, organiza departamentos especializados e cria mecanismos de premiação e reconhecimento que incentivam a melhoria contínua da produção.

Tais iniciativas resultam em múltiplos benefícios: econômicos, ao proporcionar maior remuneração pelo café diferenciado; sociais, ao estimular a participação de grupos específicos, como mulheres produtoras, e institucionais, ao reforçar a imagem da cooperativa como pioneira e inovadora no setor. Contudo, esse modelo também traz novos desafios. A produção de cafés especiais avança em ritmo mais acelerado do que a capacidade de comercialização, o que exige da cooperativa estratégias de acesso a novos mercados e fidelização de clientes internacionais para absorver esse volume. Como pontua o gerente comercial:

Então, hoje é uma necessidade. O desafio deste item 2.17, é vender a quantidade de cafés especiais que os produtores têm produzido, porque a produção respondeu mais rápido do que o consumo. Então, é mais fácil você comprar 200 sacas de café especial do que vender 200 sacas de café especial. Esse é o desafio, né? A gente tem o departamento, a cooperativa A é pioneira nesse negócio, ela foi a primeira cooperativa. Esse ano é o 32º concurso de qualidade nosso aqui, que premia os campeões de três modalidades, que é o cereja descascado, que é uma maneira, né, de via úmida, o natural, que seca com a casca, e o das mulheres, são três modalidades, o concurso abrange os três. (Gerente comercial - CA).

De acordo com o Presidente da CB, a exportação de café representa um negócio rentável para as cooperativas, sobretudo porque elas assumiram funções que antes eram exclusivas dos exportadores independentes. Ao entregar ao importador o café já beneficiado, padronizado e pronto para embarque, as cooperativas eliminam etapas de retrabalho e oferecem maior conveniência ao comprador. Essa capacidade de atender com precisão às demandas internacionais agrega valor ao produto e possibilita melhores preços de venda, beneficiando tanto a cooperativa quanto os cooperados. Nesse sentido, o presidente observa:

(...) É rentável porque você já deixa pronto, principalmente nesse cenário de hoje, o importador precisa (...). Ele precisa de um café pronto para cumprir um contrato. Se você tem esse café, esse seu café vale mais. Então se a gente tem o café pra vender o que ele precisa para embarcar, ele paga mais caro (...). A gente entrega para o comprador o que ele precisa, não entrega um pacote que ele vai ter trabalho em cima. Então nós passamos a assumir o papel que os exportadores brasileiros tinham. Porque eles compravam desmembravam e ganhavam dinheiro vendendo pra fora. (Presidente do conselho - CB).

Mais do que rentabilidade para a organização, o processo de exportação gera benefícios diretos aos cooperados. Ao acessar mercados externos, a cooperativa consegue obter margens superiores em cafês de peneiras mais altas e de qualidade diferenciada, o que resulta em maior capacidade de remunerar o produtor. Além disso, o comércio internacional assegura liquidez, ou seja, a possibilidade de escoamento constante da produção, fator que garante estabilidade ao associado mesmo em cenários de instabilidade interna. Como resume o presidente do conselho, o modelo de exportação cumpre sua função principal: gerar rentabilidade e liquidez para os cooperados. Conforme ele relata nesse trecho:

Exportação, o retorno que nós temos da exportação, basicamente, é conseguir pagar um preço melhor para o cooperado, porque o que a gente exporta de café de peneiras mais altas, principalmente, tem um diferencial vantajoso e a gente, junto com os outros, consegue comprar com uma melhor margem. Isso é uma grande vantagem que a gente enxerga para o nosso cooperado. E a liquidez são os dois principais motores e objetivos das exportações. (...) Se o cooperado tem vantagem, então seriam essas: Garantia de liquidez e rentabilidade. (Presidente do conselho - CB).

4.1.1.4 Aumento da renda, valorização e liquidez

No que se refere à renda, valorização e liquidez, os entrevistados apontam a exportação como instrumento central de segurança econômica para o cooperado. A liquidez diária foi um dos principais motivadores da estratégia exportadora, destacando que a capacidade de vender continuamente garante estabilidade financeira ao produtor. Essa fala revela que a internacionalização contribui para mitigar riscos de mercado, aspecto crucial em atividades agrícolas sujeitas à volatilidade de preços.

A exportação foi pensada principalmente como uma fonte de receita mais segura para o cooperado e, sobretudo, para garantir liquidez. Muitas vezes o mercado interno não dava vazão, e a exportação passou a permitir que o cooperado tivesse liquidez diária. O nosso foco sempre foi dar renda, valorização do produto e segurança na comercialização. (Presidente do conselho - CB).

O gerente comercial reforça essa perspectiva ao afirmar que, para o produtor, a liquidez é mais perceptível do que o destino final do café. Sua análise evidencia que a exportação cumpre uma função silenciosa, porém essencial: assegurar que o cooperado consiga converter sua produção em renda no momento desejado. Dessa forma, a cooperativa

atua como amortecedor de incertezas, fortalecendo a confiança do produtor na organização.

Uma das coisas mais importantes na vida de um produtor é a liquidez. A exportação é uma das maneiras que a cooperativa tem de garantir essa liquidez diária para o cooperado, independentemente da qualidade do café. O produtor talvez não perceba para onde o café foi vendido, mas ele percebe claramente que consegue vender quando precisa. (Gerente comercial - CA).

Por fim, o diretor comercial demonstra que a valorização econômica decorrente da exportação cria um efeito de encadeamento positivo entre os cooperados. Ao observar que produtores mais cuidadosos recebem preços superiores, outros passam a adotar práticas semelhantes, elevando a renda média e fortalecendo o vínculo cooperativo. Essa dinâmica revela que a exportação não apenas aumenta a renda individual, mas contribui para a coesão econômica e institucional da cooperativa, reforçando seu papel como promotora de desenvolvimento coletivo.

Quando o produtor percebe que o vizinho está recebendo mais por produzir um café melhor, ele passa a buscar também essa melhoria. A exportação ajudou a criar esse ciclo de valorização, onde a qualidade gera melhor preço, mais renda e maior segurança para o cooperado. Isso fortalece a cooperativa e fideliza o produtor. (Diretor comercial - CA).

4.1.1.5 Estabilidade e segurança nas vendas

As entrevistas demonstram que a exportação contribui de forma decisiva para a estabilidade e a segurança nas vendas ao permitir a diversificação dos mercados atendidos pela cooperativa, o presidente evidencia que a atuação simultânea no mercado interno e externo reduz a dependência de um único canal comercial, funcionando como um mecanismo de proteção contra oscilações de demanda. Essa estabilidade amplia a previsibilidade da comercialização e fortalece a capacidade da cooperativa de planejar suas operações.

A exportação traz segurança porque você não fica dependente só de um mercado. Quando o mercado interno está mais travado ou com preços ruins, o mercado externo ajuda a equilibrar. Isso dá uma tranquilidade maior para a cooperativa e, conseqüentemente, para o cooperado. (Presidente do conselho - CB).

Essa segurança também se manifesta diretamente na percepção do cooperado. Para o produtor, a existência de múltiplos canais de venda gera tranquilidade e reduz a incerteza

quanto ao escoamento da produção, aspecto crucial em um setor marcado por volatilidade de preços. Assim, a exportação amplia o poder de decisão da cooperativa, que passa a escolher com maior autonomia os mercados mais vantajosos, reforçando sua posição estratégica.

O produtor tem a tranquilidade de saber que o café dele vai ser vendido. Ele sabe que a cooperativa tem vários canais abertos, não só o mercado interno, mas também o mercado externo, e isso traz muita segurança para quem está lá na ponta. (Gerente comercial - CA).

Com a exportação, a cooperativa passa a ter mais opções de venda. Isso permite escolher melhor o momento e o mercado, o que traz uma segurança muito maior para toda a estrutura. (Diretor comercial - CA).

4.1.1.6 Ampliação do portfólio de produtos derivados do café⁴

Além da exportação de cafés crus e especiais, a Cooperativa B têm buscado diversificar sua atuação por meio da industrialização e do acesso direto ao consumidor final, embora ainda seja de forma modesta essa atuação. A criação de linhas próprias de torrefação e marcas comerciais permite maior agregação de valor, uma vez que o café deixa de ser vendido apenas como commodity e passa a competir em segmentos de qualidade diferenciada no mercado interno. Essa estratégia também fortalece a identidade da cooperativa, que consegue oferecer produtos com diferentes padrões de consumo — desde linhas mais acessíveis até cafés gourmet e pontuados. Paralelamente, iniciativas como cafeterias próprias e lojas online ampliam os canais de distribuição e consolidam a marca (ou origem) junto ao consumidor final, abrindo perspectivas para futuras franquias e expansão nacional. Conforme pontuado na fala a seguir:

Sim. Nós vendemos hoje, temos a nossa torrefação. Dentro dela, nós torrmos o café da nossa cooperativa. Nós temos a linha comercial básica, (...), ela está muito acima da qualidade do Extraforte dos concorrentes. (...). Tem o nosso Superior, que é um Superior de excelente qualidade. Nós temos o “nome do produto”, que é já a linha gourmet e, depois partimos para os especiais que é a linha “nome do produto” cafeína. E acima disso ainda temos os cafés pontuados de cada cooperado especificamente. Nós trabalhamos com essa linha de produtos dentro da Torrefação, além de vender nas duas cafeterias nossas e nas lojas. (Presidente do conselho - CB).

A cooperativa A, segundo seus gestores, também possui um café tradicional torrado vendido em suas lojas, além de suas cafeterias dentro dos espaços da cooperativa, porém não mencionou possuir um portfólio de produtos, seu direcionamento ainda fica na venda do café

⁴ Essa subseção é dúbia, o pequeno avanço pode ser visto como benéfico, mas o descompasso em relação ao valor agregado que o produto possui e ainda não é explorado torna-a um grande desafio, ou seja, item também da seção 4.1.2.

cru (verde) para o mercado, conforme relatado pelo Diretor comercial da CA em: “*A gente tem o café torrado aqui, mas não é o nosso foco. O nosso foco é o café, realmente o café verde*”.

O presidente da CB procura justificar tais dificuldades de vender produtos com maior valor agregado derivados do café, como o café torrado/moído e o em cápsula, a fatores estruturais, estratégicos e de mercado. Ao afirmar que “*o Brasil tem muitas limitações ainda*”, o entrevistado aponta entraves como a baixa tradição exportadora de produtos industrializados, a necessidade de dominar estratégias de *blends* — fundamentais para atender padrões de sabor, preço e regularidade exigidos pelo mercado internacional — e a concorrência acirrada com países que já atuam de forma consolidada nesse segmento. A menção à discussão sobre a importação de cafés de outras origens reforça esse ponto: cafés mais baratos podem ser utilizados para compor *blends* competitivos, prática comum em países importadores, mas que gera tensão para produtores nacionais, pois expõe o custo mais elevado do café brasileiro e dificulta a formação de preços atrativos em produtos finais. Conforme o trecho abaixo:

Nós podemos tentar ganhar espaço, mas em termos de Brasil nós temos muitas limitações ainda. Aí seria tentar partir para uma exportação de café torrado e moído. E pra você entrar nesse mercado e realmente ganhar uma fatia melhor, tem toda uma questão de mistura de blends. E nós estamos aí, o governo abriu e abriu uma discussão muito grande com a importação pelo Brasil de cafés de outras origens. Que aí você importando você consegue fazer blends, tem cafés hoje que são mais baratos que os nossos. (Presidente do conselho - CA)

Por fim, o Brasil possui uma posição favorável no mercado internacional, sustentada por atributos como confiabilidade na entrega, escala produtiva e padrão de qualidade, aspectos que explicam, inclusive, o fato de o café brasileiro ter alcançado preços superiores aos de origens tradicionais como o da Colômbia em determinados momentos. Contudo, esses atributos, embora fortaleçam a exportação de café verde, nem sempre se convertem automaticamente em vantagem competitiva para produtos com maior valor agregado. Isso ocorre porque a agregação de valor exige não apenas matéria-prima de qualidade, mas também domínio de marca, marketing, padronização sensorial, logística diferenciada e acesso a mercados consumidores já saturados e dominados por grandes torrefadores. O desafio central não é produzir um café de excelência, mas transformar essa vantagem produtiva em competitividade comercial sustentável nos elos mais rentáveis da cadeia.

4.1.1.7 Heterogeneidade no perfil dos produtores

Outro aspecto relevante destacado pelos entrevistados é a diversidade do perfil de cooperados envolvidos no processo exportador. Essa heterogeneidade é considerada estratégica, pois permite que a cooperativa atenda diferentes demandas de mercado. De um lado, estão os pequenos produtores, que geralmente se dedicam com mais cuidado ao pós-colheita, alcançando padrões de qualidade superiores que os qualificam para o mercado de cafés especiais. De outro, os grandes produtores asseguram volume e regularidade, fatores fundamentais para contratos de maior escala no mercado de commodities. Essa complementaridade entre perfis distintos amplia a competitividade da cooperativa, ao mesmo tempo em que garante equilíbrio entre qualidade e quantidade ofertada. De acordo com o trecho:

O pequeno produtor, às vezes, tem mais cuidado com o pós-colheita e consegue um café mais limpo, mais caprichado, que vai para o mercado de especiais. Já o grande produtor garante volume e regularidade para contratos maiores. (Presidente do conselho - CB).

Além disso, foi ressaltado que a base da cooperativa é formada predominantemente por pequenos produtores. Essa característica reforça o papel social das cooperativas no fortalecimento da agricultura familiar e na inclusão produtiva de propriedades de menor porte, que, sozinhas, teriam maiores dificuldades de acessar o mercado externo. Conforme o presidente enfatiza:

Não, tem de todos os tamanhos. O volume maior é dos pequenos. Até porque hoje, com menos de 10 hectares, nós temos 82% do nosso quadro. De pequenos proprietários. (Presidente do conselho - CB).

A Cooperativa A tem um quadro de cooperados bastante próximo da cooperativa B. A centralidade desse perfil produtivo emerge de forma qualitativa, especialmente quando se observa que produtores com baixa escala de produção conseguem acessar mercados diferenciados e participar de iniciativas de valorização, como concursos de qualidade e feiras internacionais. Esse aspecto evidencia o papel da cooperativa como agente de inclusão econômica, ao reduzir barreiras de entrada que, de forma individual, inviabilizaram a inserção desses produtores em circuitos mais sofisticados do mercado do café.

Essa atuação é ilustrada pela fala do diretor comercial da Cooperativa A, ao relatar a experiência de um produtor vencedor de concurso de cafés naturais, cuja produção anual é de

apenas 80 sacas, mas que teve seu café comercializado para um parceiro internacional e participou de uma feira nos Estados Unidos. O entrevistado destaca:

O ganhador do concurso natural de 2023, que nós demos uma viagem para a feira foi em Portland. Então, ele foi, nós fomos com o pessoal. Aí nós fomos pra Seattle, conhecer lá a Starbucks, conhecer um parceiro nosso lá, que comprou os cafés do concurso. E de lá nós fomos de trem para Seattle pra feira. A produção dele é 80 sacos de café. (Diretor comercial - CA).

Esse relato evidencia que, mesmo produtores de pequena escala, quando integrados à estrutura cooperativa, conseguem alcançar mercados internacionais e obter reconhecimento, reforçando a importância estratégica da Cooperativa A para a valorização e a permanência econômica dos pequenos produtores rurais.

Desta forma, denota-se que a estratégia adotada pelas duas organizações cooperativas beneficia principalmente os produtores familiares e os de menor porte, revelando que um benefício que vai além do benefício social oriundo da atuação típica de uma cooperativa.

4.1.1.8 A identidade do produtor e da propriedade

A identidade do produtor e da propriedade passa a integrar o valor comercial do café. No mercado de cafés especiais, o valor do produto ultrapassa os atributos físicos e sensoriais do café, incorporando elementos simbólicos e imateriais, como a história do produtor, os modos de produção e o contexto social e territorial da lavoura. A qualidade, embora essencial, não é suficiente para sustentar preços mais elevados no mercado internacional; ela precisa ser acompanhada de uma narrativa capaz de conferir identidade, autenticidade e significado ao produto. Conforme relatado pelo Presidente da CB no trecho abaixo:

E aí vem toda uma questão, porque você vende o café, a qualidade do café, mas também a história dos produtores. E isso principalmente quando se lida com torrefações no exterior, com cafeterias, eles dão muito valor nisso. Porque eles querem não é só comprar um café caro, se eles compram um café caro eles querem saber a história. Então nós temos todo ano, esses importadores eles vêm aí no mínimo 10 vezes, 10 visitas por ano, colocando isso num valor muito baixo até, porque isso é a ponta, né. Em termos do importador do escritório, o importador de lá é muito mais. Que vêm, visitam produtores, conhecem a história, fazem questão. Eles fazem questão de conhecer o produtor, como ele cuida da lavoura, como ele processa o café, qual é a história dele. Eles vendem no final para o consumidor deles a história do nosso produtor. (Presidente do conselho - CB).

Nesse sentido, o presidente do conselho destaca que torrefações e cafeterias estrangeiras atribuem grande importância à rastreabilidade e à aproximação com a origem do café. A recorrência das visitas dos importadores — tanto representantes locais quanto equipes dos escritórios no exterior — demonstra um esforço deliberado de construção de relacionamento e confiança, além de uma estratégia de validação da qualidade e da história associada ao produto. Essas visitas permitem que os compradores conheçam diretamente o produtor, suas práticas agrícolas, os cuidados no processamento e sua trajetória pessoal, elementos que reforçam a credibilidade e o valor percebido do café.

Além disso, a fala aponta que essa história não se encerra na relação entre produtor e importador, mas é transmitida ao consumidor final nos mercados de destino. Assim, o café passa a ser comercializado não apenas como uma commodity diferenciada, mas como um bem singular, carregado de identidade e narrativa. Esse processo contribui para a agregação de valor, a fidelização de clientes e o fortalecimento da imagem dos produtores e das cooperativas no mercado internacional, evidenciando o papel estratégico do storytelling como instrumento de diferenciação e competitividade na exportação de cafés especiais.

Já o Gerente comercial da CA evidencia que a comercialização internacional permite associar o café a uma fazenda específica, fazendo com que o nome do produtor acompanhe o produto até o comprador final. Quando o entrevistado afirma que o mercado externo quer comprar “*um café de uma fazenda específica*” e que “*o nome da fazenda acaba indo junto com o café*”, fica explícito que a origem — e, por extensão, a história produtiva daquela propriedade — passa a compor o valor negociado.

A fala do diretor comercial evidencia de forma explícita que, no mercado de cafés especiais, o valor comercial do produto ultrapassa os atributos físico-químicos e sensoriais, incorporando elementos simbólicos e narrativos associados à trajetória do produtor e à origem do café. Ao afirmar que “muitas vezes num café especial, a gente vende o café de qualidade, mas a gente também vende história”, o entrevistado reconhece que a qualidade técnica, embora fundamental, não é o único fator determinante para a valorização do produto. A história do produtor passa a atuar como um ativo intangível, capaz de reforçar a autenticidade, a singularidade e a conexão emocional entre o produto e o consumidor final. Conforme relatado nesse trecho:

Muitas vezes num café especial, a gente vende o café de qualidade, mas a gente também vende história. A história do Sr. Antônio mesmo, é uma história que o café dele ganhou pela qualidade. É, ele ganhou pela qualidade. Mas na hora que você vende a história, os caras lá falam: "Que louco!". Louco! O cara lá fala: "Sabe, conheço a propriedade". Aquele cara, ganhador do concurso, foi ele que produziu o

café, o torrador lá com a cara dele. É o nome da fazenda dele, com a cara dele. Hoje tá na cafeteria lá em Seattle. (Diretor comercial - CA).

O exemplo do Sr. Antônio ilustra de maneira concreta como essa narrativa se materializa no mercado internacional. Embora o café tenha sido premiado pela qualidade, o entrevistado destaca que a reação dos compradores estrangeiros ocorre, sobretudo, quando a história do produtor é apresentada, gerando identificação e reconhecimento. A menção ao fato de o café ser comercializado com o nome da fazenda e a imagem do próprio produtor na embalagem, bem como sua presença em uma cafeteria em Seattle, demonstra que a história pessoal do produtor é incorporada à estratégia de diferenciação do produto. Dessa forma, a fala revela que a comercialização de cafés especiais envolve a construção de vínculos simbólicos e reputacionais, nos quais a identidade do produtor, sua trajetória e sua relação com o território tornam-se parte integrante do valor percebido pelo mercado, reforçando o papel da cooperativa como mediadora desse processo de valorização econômica e simbólica.

O Quadro 10, resume os resultados alcançados nas 3 entrevistas com os gestores, dando uma visão mais ampla dos principais benefícios alcançados por meio da adoção de unidades de negócios de exportação nas cooperativas A e B.

Quadro 10 – Benefícios decorrentes da adoção de unidades de negócios de exportação para as cooperativas e seus cooperados

Subcategorias	Síntese dos resultados	Pontos-chaves identificados
Agregação de valor e aumento da receita	A exportação permite a redução da intermediação e a apropriação de maior parcela do valor gerado na cadeia produtiva, transformando a qualidade do café em resultado econômico concreto para cooperativas e cooperados.	Valor agregado; aumento da receita; margens superiores; redução da intermediação.
Melhoria na classificação e na qualidade do produto	A implantação de sistemas técnicos de classificação e rastreabilidade rompe com a lógica da venda indiferenciada, possibilitando a identificação de cafés de maior valor e estimulando investimentos em pós-colheita e qualidade.	Classificação técnica; qualidade; rastreabilidade; incentivo à melhoria produtiva.
Ampliação de mercados internacionais e acesso a mercados diferenciados	A atuação no mercado externo amplia as possibilidades de comercialização, reduz a dependência do mercado interno e insere as cooperativas em nichos que valorizam origem, qualidade e identidade.	Mercados internacionais; nichos diferenciados; diversificação da demanda.
Aumento da renda, valorização e liquidez	A exportação assegura maior capacidade de pagamento ao cooperado e garante liquidez contínua, funcionando como mecanismo de estabilidade econômica em um mercado marcado por volatilidade.	Aumento da renda; valorização; liquidez; segurança econômica.
Estabilidade e segurança nas vendas	A diversificação entre mercados interno e externo reduz riscos comerciais, amplia a previsibilidade das vendas e fortalece a capacidade de planejamento das cooperativas.	Estabilidade comercial; segurança nas vendas; diversificação de canais.
Ampliação do portfólio de produtos derivados do café	Embora ainda incipiente, a exportação impulsiona iniciativas de industrialização, torrefação e construção de marcas próprias, ampliando o portfólio e o potencial de agregação de valor.	Portfólio de produtos; industrialização; marcas próprias.
Heterogeneidade no perfil dos produtores	A diversidade de perfis produtivos (pequenos e grandes produtores) permite atender simultaneamente mercados de qualidade e de volume, fortalecendo a competitividade e a inclusão produtiva.	Perfil dos produtores; complementaridade produtiva; inclusão econômica.
Identidade do produtor e da propriedade	A exportação de cafés especiais incorpora elementos simbólicos — história, origem e identidade — ao valor comercial do produto, fortalecendo a diferenciação e a fidelização de compradores.	Identidade; história; origem; storytelling; percepção de qualidade.

Fonte: Elaboração própria com base na subseção 4.1.1 (2025)

4.1.2 Desafios decorrentes da implantação de unidades de exportação para as cooperativas e seus cooperados

4.1.2.1 Planejamento, infraestrutura e necessidade de equipe especializada

O processo de internacionalização da cooperativa A foi resultado de uma decisão estratégica, planejada a partir de 2008, de início visando a modernização da estrutura e atividades da cooperativa, o que colaborou para o processo de ampliação de mercados, à valorização da produção e ao fortalecimento institucional. A implantação da exportação não se deu de forma imediata; ao contrário, foi precedida por significativos investimentos em infraestrutura, qualificação técnica (profissionais) e reestruturação dos processos internos. Como pontuado por um dos gestores:

É. Na verdade, isso foi uma tomada de decisão (...) em 2008, 2009, mais ou menos (...) a gente tomou essa decisão, não tinha esse processo de internacionalização. Era um processo que a gente tinha que começar a se preparar para a evolução das coisas, que aí seria um passo, depois aí que a gente ia internacionalizar. ... foi uma pessoa que foi contratada em 2010, ele era um cara de mercado, de qualidade. Porque que nós contratamos ele? Para ele pensar nos padrões, para a gente começar a pensar para exportação. (Diretor comercial - CA).

Simultaneamente, foram contratados profissionais com experiência prévia em exportação e implantados novos padrões de classificação, segregação e rastreamento dos cafés. Vê-se que uma das primeiras ações tomadas foi a contratação de recurso humano capacitado. Tal decisão se mostra acertada no sentido de evitar que pessoas inexperientes conduzam um processo estratégico com implicações em investimentos vultosos. Em outra fala ele destaca o comprometimento com o planejamento ao destacar a atuação de uma instituição de pesquisa e planejamento, a Fundação Dom Cabral, para desenvolver um planejamento de viabilidade mais seguro:

Só que aí, então da diretoria, a gente tomou, na época lá, nós tomamos cuidado de fazer um projeto coisa, aí nós contratamos a fundação Dom Cabral. Aí foi feito uma viabilidade econômica do projeto. Foi feita a viabilidade econômica do projeto, quantos anos, encaixando aqueles 30 milhões, quantos anos que, que era o payback do projeto, aquelas coisas todas. (Diretor comercial - CA).

A partir desse direcionamento, a cooperativa adquiriu um novo terreno e iniciou a construção de uma usina de preparo e armazéns com tecnologia adequada às exigências do mercado internacional, mas com uma visão futura sobre o processo. O custo fixo elevado de manter uma estrutura de exportação também foi apontado como fator de atenção:

Quando a gente tem uma estrutura cara e exporta pouco, o nosso custo é alto. Quando exporta muito, nosso custo dilui. A exportação tem que se pagar, tem que dar resultado. (Gerente comercial - CA).

Na Cooperativa B, a decisão de ingressar no mercado exportador foi fruto de um planejamento estratégico conduzido pela diretoria, o processo de exportação foi retomado há cerca de nove anos atrás, também por iniciativa da diretoria, sem consulta prévia ao corpo de cooperados, tendo em vista que já havia previsão estatutária para tal operação. O objetivo central era garantir ao cooperado uma fonte de receita mais estável e, sobretudo, liquidez — aspecto considerado fundamental em um mercado sujeito a flutuações e limitações internas. A exportação, apesar dos riscos e desafios inerentes, foi vista como um caminho capaz de agregar valor ao produto e assegurar maior regularidade no escoamento da produção. Nesse sentido, o movimento em direção ao mercado internacional não representou apenas uma busca por margens mais atrativas, mas também uma estratégia de segurança econômica para os cooperados. Como expresso na fala do entrevistado:

Foi uma decisão administrativa da diretoria [...] dentro de um planejamento estratégico que foi de buscar sempre uma fonte de receita mais segura para o cooperado e principalmente a liquidez. (...) Então nós valorizamos muito a liquidez e vimos que muitas vezes no mercado interno também você ficava limitado a conseguir fazer as vendas. Então, dessa forma, nós optamos por buscar a exportação. A exportação traz um valor agregado maior, tem desafios, sim, tem um risco maior, mas você consegue dar liquidez para o cooperado todo dia. (Presidente do conselho - CB).

Ainda que a exportação tenha se consolidado como um caminho relevante, o entrevistado ressaltou que o objetivo da cooperativa nunca foi se tornar uma exportadora em sentido estrito. Desde o início, quando o processo era novo e dependia fortemente de contatos e relações de confiança, a estratégia consistia em avaliar continuamente qual mercado oferecia as melhores condições de renda para o cooperado: interno ou externo. Assim, a exportação foi integrada à dinâmica comercial como uma opção complementar, que pode ou não ser priorizada conforme a conjuntura de preços, custos logísticos e oportunidades de negociação. Esse posicionamento revela uma postura pragmática, voltada não à expansão a qualquer custo, mas à maximização da renda do produtor. Conforme a fala do Presidente:

Na época, como era um procedimento muito novo (a exportação) e dependia muito de contatos e confiança, não tinha muitas metas. Tinha, sim, um planejamento inicial de fazer esse contato. Depois nós fomos linkando isso em objetivos de faturamento junto do mercado interno e externo. Porque nunca o objetivo da cooperativa foi ser uma exportadora, como não é hoje. O nosso objetivo sempre é ter a maior renda possível com o comércio do café. Então, chegando hoje, a gente olha qual é a

melhor opção. Por exemplo, hoje os cooperados autorizaram a venda de 10 mil sacas. Nós vamos no mercado, qual que está pagando melhor? contato nosso com o importador lá, paga melhor junto com a charge, com as despesas, com a logística, do que o mercado interno, nós vamos para exportação. (Presidente do conselho - CB).

No que se refere ao investimento feito para ampliar a estrutura da cooperativa e melhorar a qualidade dos serviços. Houve investimentos significativos em infraestrutura, especialmente na etapa de beneficiamento e industrialização do café. Para atender às exigências do mercado internacional, tornou-se necessário ampliar plantas de processamento, incorporar equipamentos modernos — como classificadoras eletrônicas e peneiras específicas — e desenvolver a capacidade de segmentar o café em diferentes padrões de qualidade. Esse processo não apenas elevou a competitividade das cooperativas, mas também abriu novas oportunidades de mercado, tanto no exterior quanto no consumo interno, sobretudo junto a torrefadoras especializadas em cafés de maior valor agregado. Assim, os cooperados foram beneficiados com a possibilidade de comercializar lotes mais bem classificados, alcançando preços superiores em função da diferenciação do produto. Como enfatiza o entrevistado:

(...) A infraestrutura, a grande alteração foi na industrialização do café. Então, sim, foi um investimento pesado que nós tínhamos na planta de beneficiamento. Nós tivemos que ampliar ela. Criamos uma outra estrutura em parceria com a Minasul e aí compramos, diria uma parte da Ucon, uma estrutura de benefício em Varginha e fomos melhorando a nossa aqui. É um investimento pesado, porque você tem que ter classificadoras, eletrônicas, peneiras, que aí você separa e vende o café, não como a gente fala, a bica corrida, né? Mas você separar por tipos. Peneira 17 acima, peneira 14, 16, moca, grinder, fundo. Então você destrincha o café em várias modalidades pra atender o que o exportador quer. Normalmente são os cafés de maior qualidade. Isso implica também você pegar e começar a lidar com torrefadoras ou com consumidores de melhor qualidade dentro do Brasil também. (Presidente do conselho - CB).

Outro ponto relevante refere-se à forma de financiamento da expansão e à solidez financeira das cooperativas. A utilização de recursos próprios, aliada ao acesso a linhas de crédito específicas, como o FUNCAFÉ, reduziu a dependência de endividamento elevado, garantindo maior sustentabilidade ao modelo de negócio. Ao mesmo tempo, o crédito disponibilizado pelas cooperativas aos cooperados — seja para aquisição de insumos, seja por meio de adiantamentos sobre café armazenado — demonstra a dupla função dessas organizações: atuar como agente de exportação e, simultaneamente, como facilitadora do acesso a capital produtivo para seus associados. Isso reforça os benefícios diretos aos cooperados, que encontram suporte financeiro mais acessível e menos burocrático em comparação ao sistema bancário tradicional. Nesse sentido, o presidente do conselho destaca:

(...) a Cooperativa B, pela tradição dela e de solidez, e nós tínhamos um bom caixa,

nós fizemos muita coisa com recursos próprios. Você pega mesmo hoje dentro do nosso endividamento, que é de obras, é uma parcela muito pequena dentro do montante. Basicamente o que a cooperativa B hoje tem de endividamento é o que ela financia o cooperado. O que ela pega é... o cooperado compra de insumos para pagar a gente com um ano, um ano e meio, né, safra seguinte ou duas safras. Ou que ele antecipou do café no armazém. Então, basicamente, não. O nosso endividamento se restringe a isso hoje. Muita coisa nós fizemos com recursos próprios ou recursos do FUNCAFÉ. (Presidente do conselho - CB).

A profissionalização da gestão também se destaca como um marco na trajetória das cooperativas exportadoras. O fortalecimento da área logística, a contratação de especialistas com experiência no mercado internacional e a criação de departamentos voltados exclusivamente para cafés especiais refletem um processo de modernização organizacional. Esse movimento ampliou a capacidade de negociação com clientes externos, possibilitou a construção de relacionamentos comerciais de longo prazo e trouxe novos conhecimentos técnicos para dentro da estrutura cooperativista. Além disso, o investimento em treinamentos e viagens internacionais contribuiu para alinhar a cooperativa aos padrões globais de qualidade e consumo, beneficiando diretamente os cooperados, que passam a ter acesso a canais mais sofisticados de comercialização e maior valorização de sua produção. Como salienta o presidente do conselho:

Nós tivemos que incrementar o nosso quadro, Colocamos um tráfego logístico especializado para exportações, certo? Paralelo a isso, trouxemos também, fizemos um contato e trouxemos um trader que trabalhava com especiais que já tinham experiência, nós trouxemos ele pra dentro do nosso quadro. Aí desenvolveu uma estrutura também pra o que a gente chama de CDT, certo? Que é um departamento de cafés especiais. Aí foi criado um novo espaço, no caso dos especiais, um novo espaço pra ele. Foi contratado pessoas de prova especializadas, feito treinamento. Contratado pessoal de mesa, de rede. Começamos a fazer mais viagens para o exterior. Então teve realmente todo um processo de construção. (Presidente do conselho - CB).

4.1.2.2 Gestão de riscos, volatilidade cambial e preços

O início efetivo da exportação ocorreu em 2016, com o suporte da criação de uma mesa de operações especializada na gestão de riscos financeiros. Tal estrutura passou a operar com mecanismos como hedge, contratos de fixação e proteção cambial. Um dos gestores observou:

(...) o papel principal de uma mesa é mitigar o máximo possível o risco da oscilação de preço do café e do dólar. Toda empresa tem diversos riscos, né? (...) Então, a gente visualiza dois balanços, né? Eh, um balanço de compra de café e o de vendas. A mesa precisa equilibrar, não pode ter exposição. Comprou, vendeu. Vendeu, comprou. Saldo zero, ou próximo de zero. Na nossa política de risco, que é uma

ferramenta importante em toda empresa, quando você vai fazer uma análise de crédito, a primeira coisa que o banco pergunta é se tem uma gestão e uma política de risco. Então nós temos a nossa. E a gente pode ficar exposto de um dia para o outro, 2.000 sacas, ou positivo ou negativo. (Gerente comercial - CA).

A gestão de risco se torna uma prática essencial para garantir estabilidade e segurança nas operações. A fala do gerente comercial revela que os principais riscos enfrentados são a oscilação do preço do café, a variação cambial e o fluxo de caixa. Esses três fatores são decisivos para orientar as estratégias da cooperativa, influenciando diretamente se a comercialização será voltada para o mercado interno ou externo. A gestão desses riscos é feita de forma estruturada e contínua, com apoio de sistemas tecnológicos que permitem o monitoramento em tempo real das operações. A contabilidade reflete com precisão as ações comerciais, e auditorias externas validam os processos, reforçando a transparência e a confiabilidade da gestão.

Essa abordagem demonstra que, embora o risco seja uma constante no negócio, ele é tratado com planejamento e controle, o que fortalece a posição da cooperativa frente aos desafios da internacionalização. Ao integrar tecnologia, gestão financeira e estratégia comercial, a cooperativa consegue mitigar impactos negativos e tomar decisões mais assertivas, beneficiando tanto a organização quanto os cooperados. A capacidade de lidar com essas variáveis de forma ágil e eficiente é um diferencial competitivo que sustenta o crescimento internacional da cooperativa — como é falado em:

(...) Essa questão da gestão de risco, (...) a gente tem três riscos principais: a oscilação do preço do café, a oscilação do preço do dólar, que é a variação cambial, e o fluxo de caixa, né? Eh, na nossa gestão de risco, sempre tem esses três, porque é os três que vão direcionar a empresa, se ela vai para o externo, se ela vai para o interno, é ela que direciona para o cooperado. Esses três vão determinar, né? Eh, a gestão de risco, ela é desenhada, é um papel que fica aqui no quadro financeiro. Isso que é diário, certo? A gente tem sistema de ERP, tecnologia. Então o cara coloca o café na nossa plataforma, lá, por exemplo, já entra no sistema agora, eu já sei que tem o café. E a gente já sabe o que fazer. Então isso é gerenciado e mitigado diariamente, a contabilidade reflete exatamente isso que a área comercial realiza. E depois a auditoria externa vem validar. (Gerente comercial - CA).

Esse controle da exposição financeira permitiu à cooperativa reduzir sua vulnerabilidade às flutuações do câmbio e dos preços internacionais do café.

O ambiente de exportação, mais volátil e exposto a riscos cambiais e de preço, também exigiu políticas de controle de risco mais sofisticadas. A mesa de operações atua com limites estabelecidos para exposição e zera posições diariamente:

A gente zera todos os dias. Por quê? Porque eu compro hoje e vendo hoje. Isso significa que eu não fico com a exposição do preço, porque no outro dia o mercado pode abrir 500 pontos para baixo e a gente pode ter um prejuízo enorme. (Gerente comercial - CA).

Segundo o gestor da cooperativa B um desafio significativo enfrentado pela cooperativa está relacionado à alta volatilidade dos preços internacionais do café. Em contextos de mercado invertido, quando o preço futuro se apresenta inferior ao atual, a gestão financeira da exportação se torna mais complexa, exigindo mecanismos sofisticados de proteção, como travas na bolsa de valores e contratos de câmbio atrelados ao dólar. Embora essas estratégias tragam maior segurança, também podem implicar chamadas de margem elevadas, que colocam em risco a liquidez de agentes menos preparados. O relato do presidente do conselho evidencia como a solidez estrutural das cooperativas permite enfrentar tais desafios, garantindo estabilidade para os cooperados mesmo diante da instabilidade do mercado global. Na opinião do entrevistado:

(...) o maior desafio dos últimos tempos agora desses dois anos, foi a alta volatilidade dos preços. Como o que a gente está falando hoje, estamos trabalhando com o mercado invertido, em que o café do ano seguinte é mais barato do que o atual, isso torna muito mais exigente e pesado os mecanismos de controle. Então, nós já atuamos dessa forma, que todo o café que nós exportamos, no momento que a gente trava o contrato, a gente às vezes faz contratos, junta a bolsa ou junta o exportador, já trava na bolsa, já trava o dólar no momento que o produtor autoriza a venda, pra gente ter um link aí de segurança naquele momento. E mesmo assim, dependendo do mecanismo adotado, nós tivemos chamadas de margem perante as corretoras e que muitas dessas chamadas de margem em alguns outros exportadores eram de um vulto tão grande que não deram condições de cobrir essas posições. (Presidente do conselho - CB).

4.1.2.3 Organização administrativa e financeira

A implantação do modelo exportador também exigiu da cooperativa A um redesenho interno de sua organização administrativa e financeira, com a criação de processos específicos voltados à nova realidade de atuação no mercado internacional. Para viabilizar economicamente a operação de exportação e acompanhar a complexidade das exigências comerciais e fiscais, foi necessário estabelecer controles rigorosos e integrar áreas técnicas, operacionais e contábeis.

Um dos pontos destacados refere-se ao cuidado com a segregação contábil das operações de exportação. A cooperativa implantou mecanismos para evitar que prejuízos em

uma frente pudessem afetar a sustentabilidade do negócio como um todo. Como explicou um dos entrevistados:

A nossa auditoria fala o seguinte: vocês não podem deixar prejuízo na exportação. Porque se der prejuízo, a cooperativa vai cobrir com as sobras do cooperado, e o cooperado não sabe nem pra onde foi esse café. Então, a exportação tem que se pagar. (Diretor comercial - CA).

Essa separação contábil garante transparência e evita que recursos provenientes da produção geral dos cooperados sejam utilizados para subsidiar operações deficitárias. Além disso, a necessidade de capital de giro elevado para sustentar o intervalo entre compra e embarque foi apontada como um desafio constante pelo Gerente comercial da CA, conforme esse trecho: *“A gente compra com 7 dias e exporta com 100. No meio disso tudo tem o cash flow. E isso precisa de capital, capital de giro”*.

4.1.2.4 Relação com tradings e a exportação do tipo mista

No que se refere ao papel antes desempenhado pelos escritórios de exportação, traders e corretoras. No contexto da exportação de café, as cooperativas vêm ampliando sua participação na cadeia de valor, ocupando espaços que antes eram dominados exclusivamente pelas *tradings*. Tradicionalmente, essas empresas atuavam como intermediárias, comprando o café das cooperativas, realizando os processos de preparação e conduzindo a exportação. Contudo, com a profissionalização e a estruturação de modelos de negócio voltados para a exportação direta, as cooperativas reduziram a dependência desse elo intermediário (embora também negocie com eles), garantindo maior controle sobre a comercialização, acesso direto aos clientes internacionais e captura de parte da margem que antes ficava com os traders. Esse movimento representa não apenas uma vantagem econômica, mas também uma mudança estrutural no setor, uma vez que gera maior competitividade e pressiona as *tradings* a se adaptarem, seja por meio de fusões, parcerias ou reconfiguração de suas operações. Nesse sentido, o diretor comercial ressalta que:

É, eu acho que as cooperativas começaram a ocupar o espaço. Tipo, atrás só tinha o trader que exportava. As outras cooperativas, então, recebiam o café e vendiam para os traders. A trader preparava e exportava. Hoje ela começa a ter mais dificuldade de ter o acesso ao café. Porque a partir do momento que a gente exporta, não oferece para ela, ela vai ter menos café para ser, para embarcar, né? Então, eu acho que isso aí, as cooperativas ocuparam o espaço, diminuindo um elo na cadeia. Ah, vai, eh, as grandes vão acabar? Não vai acabar, mas que diminuiu o negócio, sim. Talvez uma cresça porque ela se uniu com outra. A outra ficou fraca, a Atlântica, fechou. O cliente dela vem para nós, vai para uma outra, vai para uma Stocker, vai também. Então, entendeu? Eu acho que tem empresas que crescem, mas que o volume

percentual as cooperativas estão ocupando espaço. (Diretor comercial - CA).

Além dessa reconfiguração estrutural, as cooperativas apresentam um diferencial competitivo que fortalece seu modelo de negócio: a proximidade com os cooperados. Essa relação permite construir vínculos de confiança, garantir acesso contínuo ao produto e promover benefícios que extrapolam a lógica puramente mercadológica. Diferentemente das tradings, que atuam de forma mais distante, as cooperativas operam dentro de uma lógica associativa, gerando legitimidade e fidelização dos produtores. Esse capital social se transforma em vantagem econômica, pois assegura estabilidade no fornecimento e fortalece o posicionamento da cooperativa diante de parceiros externos. Como destaca o gerente comercial:

(...) Ninguém nos exclui, todo mundo quer ser parceiro, essa é a reação, né? Eh, as cooperativas têm uma facilidade que nenhuma trading tem. Essa relação com os cooperados, as tradings não têm. (...) como se comporta o escritório e as tradings, na verdade, elas querem, todos eles, querem se aproximar da gente o máximo possível. (Gerente comercial - CA).

Segundo o gestor da cooperativa B, a relação das cooperativas com traders e corretoras apresenta uma dupla dimensão marcada por tensões e complementaridades. De um lado, há resistência por parte desses agentes, que veem nas cooperativas concorrentes diretas na captura de valor, uma vez que estas passaram a ocupar um espaço antes reservado às tradings tradicionais. Essa mudança decorre do fortalecimento da capacidade exportadora das cooperativas, que passaram a realizar etapas de classificação, padronização e fornecimento diretamente aos importadores, reduzindo a dependência de intermediários. O presidente argumenta:

Nós temos dois comportamentos. Primeiramente, no geral, eles não gostam, tentam combater de certa forma a gente, porque nós tiramos parte do mercado. Nós tiramos a renda do que eles faziam. E estamos ganhando mercado. Nós temos a vantagem competitiva com relação a eles. (Presidente do conselho - CB).

Por outro lado, a relação não é de ruptura total, mas de reconfiguração das interações comerciais. As cooperativas mantêm negócios com traders nacionais e internacionais, sendo parte realizada diretamente às unidades das empresas nos países de destino. Dessa forma, ocorre a eliminação de um elo da cadeia, sem a exclusão completa desses agentes. Tal dinâmica é vista, inclusive, como uma vantagem competitiva das cooperativas, já que podem garantir a origem e a rastreabilidade do café – atributo valorizado nos mercados internacionais e que os traders não conseguem oferecer na mesma medida. Conforme é relatado no trecho abaixo:

Mas, por outro lado, também eles entendem um pouco disso, porque é uma garantia de origem que nós damos, que eles mesmos não conseguem. E então, como eles são, as bases deles são em outros países, muitas vezes eles não perdem a negociação. Nós vendemos não para o escritório do Brasil, para eles pegarem, industrializarem esse café e remeterem. Mas nós vendemos para a unidade deles já nos destinos. Então a gente pula um elo da cadeia, mas continua fazendo negócio com eles. E às vezes eles enxergam um pouco isso com bons olhos, embora percam renda aqui. (Presidente do conselho - CB).

Outro aspecto que fortalece essa posição é o fato de as cooperativas disporem de estoques naturais, provenientes da produção de seus cooperados, o que elimina custos adicionais de armazenagem. Diferentemente das tradings, que precisam manter estoques reguladores e arcar com altos custos de capital em contextos de juros elevados e volatilidade de preços, as cooperativas conseguem atender gradualmente às demandas de exportação, de acordo com a autorização dos produtores. Essa estrutura garante liquidez ao cooperado e segurança de fornecimento ao comprador, ao mesmo tempo em que pressiona a margem de lucro dos intermediários tradicionais. Leia a fala a seguir:

Porque, no geral, as cooperativas, principalmente, nós temos uma coisa que nunca eles vão ter, que é o café dentro de casa. (...) Para eles terem o café dentro de casa, eles têm um custo. Então, no cenário de hoje, eles estão todos diminuindo estoques, porque a rolagem dos estoques para eles, no cenário de juros internacionais e de altos preços, é muito dispendiosa. E ao passo que nós temos os estoques em casa, o estoque é do produtor (...). Conseguimos vender isso à medida que o produtor vai autorizando. Conseguimos suprir e eles não precisam manter estoques elevados. Ao mesmo tempo que eles perdem muita renda nas unidades aqui, é uma garantia de fornecimento para eles. (Presidente do conselho - CB).

Assim, o cenário atual revela uma transição: embora traders e corretoras tenham perdido parte de sua rentabilidade no Brasil, continuam a negociar com as cooperativas, reconhecendo nelas uma origem segura e estável de fornecimento. Esse equilíbrio delicado entre competição e complementaridade tem moldado uma nova lógica de inserção das cooperativas no mercado internacional de café, reposicionando-as estrategicamente na cadeia global de valor.

4.1.2.5 O Problema da assimetria informacional em relação a qualidade do café produzido

Um dos desafios enfrentados pelas cooperativas é ampliar o conhecimento dos produtores sobre a qualidade real do café que produzem. Historicamente, a precificação se baseava em classificações mais gerais, como “bebida mole” ou “dura”, sem detalhar os atributos específicos de cafés especiais. Essa assimetria informacional deixava o produtor em

situação de vulnerabilidade frente aos exportadores, que muitas vezes retinham informações sobre a nota real do café e, conseqüentemente, pagavam abaixo do valor justo. A ausência de acesso transparente a essas métricas de qualidade permitia que intermediários capturassem parte da renda, reforçando a importância da intermediação cooperativa para garantir maior retorno ao produtor. Conforme relatado pelo Presidente:

(...) às vezes esse processo é até mais recente, porque não tinha essa valorização. E mesmo hoje quem vende, às vezes direto para exportador, que não tem uma cooperativa com esse trabalho que nós fazemos perto, vende para o exportador um café de bebida mole, ponto. A nota do especial não é considerada. O exportador segura essa informação, o comprador do café dele, (...), paga, às vezes, um café de bebida mais baixa, porque o produtor não tem a ciência da bebida dele. É uma bebida mole, ele paga como duro. (...). E ele usa essa diferenciação de qualidade que é sensível, de um provador para o outro, às vezes dá uma diferença, mas ele tenta puxar para baixo para ter um ganho de precificação para frente. (Presidente do conselho - CB).

Em conclusão, o problema da assimetria informacional em relação à qualidade do café produzido evidencia uma dimensão central das imperfeições de mercado enfrentadas pelos produtores, especialmente quando não dispõem de acesso pleno às informações técnicas que determinam a formação do preço. A retenção estratégica da nota sensorial e de atributos específicos por parte de exportadores ou intermediários cria uma situação em que o produtor, desconhecendo o real valor de seu produto, pode receber remuneração inferior ao potencial de mercado. Tal dinâmica aproxima-se da discussão desenvolvida por [Franco \(2019\)](#) ao analisar a atuação das Câmaras Técnicas no âmbito do Conselho Estadual de Política Agrícola de Minas Gerais, sobretudo no que se refere ao papel da interlocução técnica como mecanismo redutor de assimetria informacional.

Assim como no ambiente organizacional descrito pelo autor, em que a aproximação entre Estado e setor produtivo contribui para mitigar a racionalidade limitada e promover decisões mais alinhadas à realidade do campo, no contexto das cooperativas a difusão de informações técnicas de qualidade e a transparência na classificação do café desempenham função análoga, reduzindo conflitos distributivos e fortalecendo a capacidade do produtor de capturar maior parcela do valor gerado. Desse modo, a redução da assimetria informacional revela-se não apenas como um instrumento de eficiência econômica, mas também como elemento estruturante para o desenvolvimento equilibrado do setor cafeeiro.

4.1.2.6 Certificações, exigências de rastreabilidade e ESG

No que diz respeito às certificações e demais exigências, os produtores precisam atender a critérios mais rigorosos, o que demanda ajustes tanto na gestão da produção quanto na administração das propriedades. Essa complexidade exige maior planejamento e disciplina, refletindo o avanço da profissionalização dos cooperados. Certificações como Rainforest Alliance, 4C, Fairtrade e Certifica Minas desempenham papel essencial ao assegurar padrões ambientais, sociais e de qualidade, além de ampliar o acesso a mercados internacionais mais seletivos. Entre os benefícios estão a possibilidade de negociar com compradores diferenciados, agregar valor ao produto e fortalecer a credibilidade de cooperativas e produtores. Contudo, embora em alguns casos proporcionem bonificações financeiras, o impacto mais relevante costuma estar na melhoria da eficiência produtiva e na organização das fazendas, já que o prêmio adicional pelo café certificado varia bastante conforme a demanda e as condições de mercado.

Nesse contexto, a criação do protocolo interno mostra uma evolução estratégica. Inicialmente, a cooperativa A contou com consultorias externas para preparar os produtores, mas agora busca autonomia ao estabelecer um padrão próprio de qualidade e conformidade. A certificação interna (da cooperativa A), garante que mesmo produtores sem selos internacionais atendam aos requisitos mínimos legais e ambientais. Além de fortalecer a identidade da cooperativa, esse protocolo aumenta a confiança dos importadores e cria um diferencial competitivo, consolidando a governança da qualidade dentro da própria organização. Conforme relatado no trecho abaixo:

Então a gente começou a preparar os produtores. Através desse, nós contratamos, através desse departamento, nós contratamos uma consultoria, hoje nós estamos criando o nosso próprio protocolo, (...). (Diretor comercial - CA).

Além disso, as exigências de rastreabilidade e critérios ESG surgem como elementos centrais na atuação internacional das cooperativas, os compradores internacionais demandam informações detalhadas sobre a origem do café e as práticas produtivas adotadas, ampliando significativamente o nível de transparência exigido ao longo da cadeia. A rastreabilidade passou a ser um requisito básico para acessar mercados externos, exigindo controles rigorosos desde a propriedade até o embarque. O diretor comercial da CA destaca que as exigências ambientais, sociais e de governança tendem a se intensificar, demandando preparo institucional contínuo da cooperativa. Ele enfatiza como o processo é importante com esse

trecho: *“A rastreabilidade é fundamental. O cliente quer saber tudo, desde a fazenda, passando pelo preparo, até o embarque do café”*.

Por fim, o processo de internacionalização traz consigo desafios regulatórios, sobretudo em relação às exigências ambientais. Recentemente, as normas da União Europeia introduziram requisitos rigorosos quanto à comprovação de ausência de desmatamento associado à produção agrícola. As cooperativas precisaram desenvolver sistemas capazes de rastrear a origem do café por meio de imagens de satélite, corrigindo inconsistências geradas por interpretações equivocadas, como no caso da renovação de lavouras antigas. Essa adaptação demonstra a capacidade de articulação das cooperativas junto aos órgãos exportadores e reforça a legitimidade da produção brasileira no mercado europeu. O atendimento a essas exigências, aliado à conquista do selo verde de Minas Gerais, evidencia não apenas conformidade regulatória, mas também um diferencial competitivo de imagem para os cooperados. Conforme o Presidente relata no trecho abaixo:

(...) O desafio mais recente da burocracia em relação à exportação foi a norma da União Europeia. (...) mas as cooperativas com os órgãos exportadores a gente conseguiu dominar, (...) conseguimos puxar as informações que eles queriam de desmatamento, puxar do satélite o mapa, confrontar, estamos resolvendo ainda alguns entraves de falsos desmatamentos, porque hoje você tinha muita questão, às vezes, de lavoura, principalmente mais antiga, espaçamento antigo que era 4 por 2. Então eram espécies de café muito grandes. Na hora que estava renovando essas lavouras, cortando esses e plantando de novo, o sistema acusava como desmatamento que não conseguia ter essa nuance de perceber que era uma árvore de café e não uma árvore normal. (...) Então, alguns casos desses estão sendo estudados ainda, aí tem que ser um pouco do olho humano, corrigindo a inteligência artificial, mas o sistema está pronto, nós já estamos exportando, segundo as normas da UE, (...). Tinha também o selo verde do governo de Minas (...) fizemos a primeira exportação com selo verde, atendendo as normas da UE. Esse que era o maior entrave burocrático recente que nós passamos. (Presidente do conselho - CB)

O Quadro 11 traz uma síntese dos principais resultados alcançados com os 3 entrevistados no que se refere aos principais desafios apontados com a adoção de unidades de negócios de exportação.

Quadro 11 – Desafios decorrentes da implantação de unidades de negócios de exportação para as cooperativas e seus cooperados

Subcategorias	Síntese dos resultados	Pontos-chaves identificados
Planejamento, infraestrutura e necessidade de equipe especializada	A implantação da exportação exige planejamento de longo prazo, elevados investimentos em infraestrutura e a contratação de profissionais qualificados, elevando custos fixos e riscos operacionais.	Planejamento; infraestrutura; equipe especializada; custos elevados.
Gestão de riscos, volatilidade cambial e preços	A exposição aos mercados internacionais intensifica os riscos relacionados à variação cambial, aos preços do café e ao fluxo de caixa, demandando estruturas sofisticadas de gestão e controle.	Gestão de riscos; volatilidade cambial; preços do café; hedge.
Organização administrativa e financeira	A exportação requer reorganização administrativa, segregação contábil das operações e maior necessidade de capital de giro, ampliando a complexidade da gestão financeira.	Organização administrativa; controle financeiro; capital de giro.
Relação com tradings e exportação do tipo mista	A atuação direta das cooperativas reduz a dependência das tradings, mas gera tensões competitivas e exige reconfiguração das relações comerciais, mantendo um modelo híbrido de exportação.	Relação com tradings; exportação mista; reposicionamento na cadeia.
Redução da assimetria informacional em relação às qualidades do café	Muitos produtores ainda não dominam plenamente os critérios técnicos de qualidade, o que pode gerar assimetrias de informação e subvalorização do produto fora do ambiente cooperativo.	Conhecimento da qualidade; assimetria de informação; capacitação.
Certificações, exigências de rastreabilidade e ESG	As exigências de certificações, rastreabilidade e conformidade ambiental e social impõem custos adicionais, maior burocracia e necessidade de adaptação constante às normas internacionais.	Certificações; rastreabilidade; ESG; exigências regulatórias.

Fonte: Elaboração própria com base na subseção 4.1.2 (2025)

4.2 ANÁLISE DISCRETA COMPARADA: COMPORTAMENTO DOS INDICADORES DE 2009 A 2024

Esta seção fundamenta-se em dados quantitativos para avaliar o desempenho das cooperativas ao longo do período estudado, especialmente após o início das operações das unidades de exportação. Busca-se, assim, complementar e reforçar as afirmações dos gestores acerca dos benefícios e desafios decorrentes da adoção dessas unidades com os resultados observados nos indicadores, de modo a analisar seus impactos sobre a organização, os cooperados e a economia. Os dados utilizados foram extraídos dos relatórios da Ocemg, considerando que a maioria das cooperativas de produtores de café não divulga publicamente seus demonstrativos financeiros.

Ressalta-se que os indicadores analisados são de natureza agregada, abrangendo todas as atividades desenvolvidas pelas cooperativas, ainda que o café constitua seu principal produto. Tal característica não compromete a análise, pois parte-se do entendimento de que a adequação às exigências do mercado externo produziu efeitos estruturais, operacionais e financeiros que influenciam a organização como um todo.

Os indicadores serão classificados em 3 categorias: I) Indicadores Estruturais (base das cooperativas); II) Indicadores Econômico-Financeiros; III) Indicadores Relacionados aos Empregados. Todos os indicadores estão corrigidos pelo IPCA.

A subseção 4.2.1 trata dos indicadores referidos no parágrafo anterior analisando as duas cooperativas em conjunto e tendo uma terceira cooperativa, como referência e em sequência busca demonstrar alguns efeitos econômicos e produtivos nos resultados dos indicadores que podem distorcer os resultados (resultados positivos ou negativos).

4.2.1 Análise do comportamento dos indicadores

A cooperativa A, no período analisado, teve um acréscimo em média de 5,61% , saindo de 3710 cooperados para 9027 (estimado). Já a cooperativa B teve um acréscimo em média de 6%, saindo de 4142 cooperados para 8677. A cooperativa de referência (Cooxupé) apresenta os seguintes resultados 11.427 cooperados para 20.258, um acréscimo médio de 3,94%.

A análise da Tabela 3, o período anterior a 2016 mostra que ambas as cooperativas apresentavam instabilidade no crescimento dos ativos e do capital social, com oscilações que podem indicar algum nível de dependência em relação ao mercado interno ou a empresas

exportadoras. No caso da Cooperativa A, entre 2012 e 2015, os ativos e o capital social apresentaram variações negativas em diversos anos, sinalizando possível fragilidade financeira e dificuldade de expansão, em parte por causa de um mercado limitado para o produto. De forma semelhante, a Cooperativa B registrou quedas acentuadas em 2014 e 2015, com retração em torno de 27% nos ativos totais, sugerindo dificuldades de liquidez e baixa capacidade de reinvestimento. Esse cenário pode ser explicado pelas limitações do mercado doméstico, fortemente afetado por oscilações de preços e custos de produção, bem como pela menor capacidade de repasse de valor agregado ao produtor quando a comercialização se restringe ao café verde em âmbito interno ou vendido a intermediários.

Tabela 3 - Indicadores: Ativos totais e Capital social de 2009 a 2024

Ano	Cooperativa A		Cooperativa B	
	Var. Ativos totais	Var. Cap. Social	Var. Ativos totais	Var. Cap. Social
2009	—	—	—	—
2010	68,29%	6,79%	4,85%	13,19%
2011	54,53%	11,42%	26,43%	6,81%
2012	-1,93%	13,64%	42,52%	3,05%
2013	4,97%	-1,44%	-9,62%	0,93%
2014	-3,26%	-3,45%	-9,43%	15,51%
2015	-6,78%	-6,95%	-27,08%	-3,36%
2016	10,38%	3,87%	7,93%	1,76%
2017	19,20%	12,67%	21,30%	2,66%
2018	24,03%	3,85%	4,95%	2,60%
2019	46,08%	16,09%	28,11%	5,88%
2020	42,26%	21,30%	-14,45%	6,39%
2021	64,59%	2,94%	40,31%	-0,89%
2022	-36,60%	7,04%	117,18%	3,75%
2023	2,56%	-1,07%	21,46%	6,17%
2024	2,94%	8,35%	2,36%	14,05%

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e C (2025)

Com as mudanças na duas organização, a Cooperativa A, a partir de 2017, apresenta crescimento expressivo tanto nos ativos totais como no capital social, com destaque para os anos de 2019 e 2020, quando os ativos cresceram 46,08%, 42,26% e 64,59% respectivamente. Já a Cooperativa B, a partir de 2016, experimentou forte expansão patrimonial nos anos subsequentes, especialmente em 2022, quando registrou elevação de 117,18% nos ativos totais. O aumento simultâneo do capital social nesses períodos sugere maior confiança e engajamento dos cooperados, assim como, o ingresso de novos cooperados, que tenderam a

aportar ou iniciar os aportes de mais recursos diante da percepção de maior solidez institucional, a expansão de armazéns e de outras infra estruturas colaboram para esses resultados, pois as cooperativas conseguem oferecer volume de serviços. Essa evolução também pode ser interpretada como reflexo da maior inserção no mercado externo, permitindo diluir riscos, acessar preços mais competitivos e capturar ganhos de escala.

Sob a ótica econômica, a atuação no mercado externo contribui para a diversificação comercial e para a diminuição da dependência do consumo interno, fatores que promovem maior estabilidade nas receitas das cooperativas. A inserção internacional também impulsiona a adoção de práticas gerenciais mais qualificadas, exigindo maior disciplina financeira e planejamento estratégico, o que se traduz em crescimento patrimonial e fortalecimento do capital social. Esse processo pode ser interpretado à luz da teoria da vantagem comparativa: ao direcionar sua produção para mercados onde apresentam maior competitividade — como no caso do café arábica de alta qualidade — as cooperativas conseguem ampliar suas margens de lucro e distribuir os benefícios econômicos entre os associados.

Os dados sugerem que as organizações tiveram efeitos positivos para a renda e a liquidez das cooperativas analisadas. Enquanto a Cooperativa A demonstra resultados mais expressivos no fortalecimento do capital social — sinalizando aumento da confiança e participação dos cooperados —, a Cooperativa B evidencia ganhos patrimoniais robustos, refletindo maior capacidade de investimento e expansão. Em ambos os casos, a ampliação do mercado representou uma estratégia de crescimento sustentável, capaz de melhorar a posição financeira institucional e gerar benefícios indiretos aos cooperados, por meio do aumento da renda e da maior solidez das organizações.

Além dos indicadores de ativos totais e capital social (Tabela 3), os dados referentes ao patrimônio líquido e ao crescimento da receita total (Tabela 4) corroboram a percepção de que a inserção das mudanças nas duas organizações representou um divisor de águas. Na Cooperativa A, observa-se que o período anterior às exportações foi marcado por grande volatilidade, com quedas acentuadas de receita em 2012 (-18,31%) e 2013 (-20,47%), acompanhadas de retração no patrimônio líquido. A partir de 2017, há sinais de recuperação e maior consistência: entre 2018 e 2021, o patrimônio líquido cresceu de forma contínua, com destaque para 2018 (19,70%) e 2019 (16,64%). Esse desempenho indica que houve um aumento da robustez financeira, mesmo diante de oscilações na receita, sugerindo que a cooperativa passou a contar com mecanismos mais sólidos de geração de liquidez e estabilidade.

Tabela 4 - Indicadores: Patrimônio líquido e Receita total de 2009 a 2024

Ano	Cooperativa A		Cooperativa B	
	Var. Patr. Líquido	Cresc. Receita Total	Var. Patr. Líquido	Cresc. Receita Total
2009	—	—	—	—
2010	70,68%	54,64%	-0,84%	16,55%
2011	5,01%	21,56%	13,45%	17,88%
2012	-1,81%	-18,31%	37,54%	-17,96%
2013	-5,61%	-20,47%	0,52%	-14,42%
2014	0,50%	13,25%	-16,19%	44,98%
2015	-3,49%	6,03%	-13,88%	-15,14%
2016	3,61%	61,17%	5,61%	11,11%
2017	-3,20%	17,61%	-6,83%	-19,26%
2018	19,70%	13,76%	7,57%	30,25%
2019	16,64%	21,67%	8,79%	18,25%
2020	16,08%	-16,03%	-0,12%	13,32%
2021	14,49%	-3,99%	-2,29%	4,92%
2022	1,04%	12,33%	15,53%	9,32%
2023	0,61%	-11,62%	9,48%	23,45%
2024	9,19%	2,58%	-3,86%	55,44%

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e C (2025)

A Cooperativa B apresenta uma dinâmica semelhante, mas ainda mais expressiva. Antes de 2016, a trajetória do patrimônio líquido mostrava grande instabilidade, inclusive com queda de -13,88% em 2015, acompanhada de retração de -15,14% na receita. A partir das mudanças, contudo, há uma reversão significativa, com crescimento contínuo do patrimônio líquido em anos subsequentes, alcançando picos como 37,54% em 2012 (ainda antes da adoção das unidades de exportação, mas com base conjuntural favorável) e, principalmente, resultados consistentes após 2016, como em 2018 (+7,57%) e 2023 (+9,48%). O crescimento da receita total também acompanha esse movimento, alcançando 30,25% em 2018, 23,45% em 2023 e expressivos 55,44% em 2024. Esses dados indicam que a exportação não apenas fortaleceu a base patrimonial, mas também abriu espaço para ampliar significativamente o faturamento, refletindo maior inserção competitiva no mercado global.

Sob a perspectiva econômica, os indicadores de patrimônio líquido estão diretamente relacionados à capacidade de solvência e à estabilidade financeira das cooperativas, enquanto o crescimento das receitas revela o potencial de geração de caixa e de desempenho operacional. A partir das mudanças nas duas cooperativas, observa-se que essas organizações passaram a se beneficiar de características próprias da maior inserção internacional de seus produtos e suas exigências, como a redução da exposição aos riscos de preços no mercado

doméstico, o acesso ampliado a moedas estrangeiras e a possibilidade de atuação em mercados com maior valor agregado. Essa conjuntura favorece a redistribuição dos resultados entre os cooperados, seja por meio do aumento das sobras líquidas, seja pelo fortalecimento da estrutura financeira institucional, o que amplia a liquidez e a capacidade de reinvestimento da cooperativa.

Ao analisar de forma conjunta os indicadores das Tabelas 3 e 4, nota-se um impacto positivo tanto na acumulação patrimonial quanto na evolução da receita das cooperativas. A Cooperativa A demonstrou resultados mais sólidos em termos de fortalecimento do patrimônio líquido, apesar de oscilações na receita, enquanto a Cooperativa B destacou-se pela forte expansão de faturamento após 2016, consolidando sua posição patrimonial em anos subsequentes. Assim, os dados sustentam a interpretação de que as mudanças decorrentes da adoção do novo modelo de negócio (ou nova estratégia de mercado) gerou maior robustez financeira, liquidez e capacidade de geração de renda, tanto para a cooperativa quanto para os seus associados.

A inclusão dos dados da Cooxupé (Tabela 5), maior cooperativa exportadora de café do mundo, permite observar de forma mais ampla os efeitos das mudanças nas organizações com a nova estratégia de mercado sobre o desempenho econômico-financeiro das cooperativas. De maneira geral, a trajetória da Cooxupé confirma o padrão já identificado nas cooperativas A e B, mas também revela particularidades que ajudam a diferenciar o que pode ser entendido como efeitos estruturais da internacionalização e o que está mais relacionado a condições locais ou conjunturais.

Tabela 5 - Alguns indicadores da Cooperativa Cooxupé (Cooperativa de referência)

Ano	Var. Ativos totais	Var. Capital Social	Var. PL	Cresc. Receita
2009	—	—	—	—
2010	29,79%	-3,62%	9,59%	8,02%
2011	13,73%	-2,50%	25,76%	57,73%
2012	-2,30%	0,05%	-4,02%	-30,20%
2013	-16,46%	-7,03%	-3,92%	-16,13%
2014	55,56%	-2,32%	14,43%	21,65%
2015	-8,43%	1,80%	7,69%	45,82%
2016	7,99%	0,63%	13,23%	-11,41%
2017	-27,57%	-0,71%	3,91%	-5,45%
2018	46,93%	-0,02%	4,60%	-3,13%
2019	10,87%	-7,78%	25,86%	6,81%
2020	32,21%	2,15%	11,45%	14,62%
2021	45,68%	-0,13%	3,10%	20,28%
2022	-37,79%	-3,68%	1,56%	42,90%
2023	3,69%	3,82%	4,31%	-39,18%
2024	79,05%	3,62%	5,17%	57,33%

Fonte: Elaboração própria com base no Anexo D (2025)

Nos anos anteriores a 2015, a Cooxupé apresenta oscilações relevantes, como a queda de -16,46% nos ativos totais em 2013 e retração de -7,03% no capital social no mesmo período, acompanhada por redução na receita. Esse comportamento é semelhante ao observado nas cooperativas A e B, mostrando que, mesmo em organizações de grande porte e já inseridas no mercado interno e externo, as condições de preço do café, câmbio e custos de produção impactam significativamente a estrutura financeira, além de mostrar que existe um grau de efeito que não está ligado às mudanças nas organizações, mas sim estar sujeita aos mesmos efeitos conjunturais relacionados ao produto. Mesmo que o comportamento pareça semelhante nas três, devemos lembrar que as cooperativas A e B vendiam um volume maior de seus cafés para os intermediários, sujeitos aos efeitos já retratados, com baixo valor agregado, o que explica essa similaridade nos anos. Em contrapartida, a partir de 2016, a cooperativa demonstra forte capacidade de recuperação, com destaque para 2017 (crescimento de 46,93% nos ativos) e para 2024, quando registrou elevação de 79,05% nos ativos totais e 57,33% na receita. Esse padrão de crescimento patrimonial e de faturamento gera robustez financeira, maior liquidez e ampliação da renda para os cooperados, ainda que com oscilações conjunturais.

Outro ponto relevante é que, embora o capital social da Cooxupé apresenta certa estabilidade relativa, as variações anuais são menos expressivas em comparação às Cooperativas A e B. Esse resultado sugere que, em organizações de grande porte e com

estrutura consolidada, os aportes de capital social tendem a ser mais estáveis, já que a confiança dos associados se sustenta em fatores institucionais de longo prazo, e não apenas em oscilações anuais de desempenho. Assim, enquanto as duas cooperativas o crescimento do capital social foi um sinal claro de fortalecimento da confiança dos cooperados após a entrada na exportação, no caso da Cooxupé esse efeito aparece de forma mais discreta, pois a adesão dos associados já era consolidada.

Do ponto de vista econômico, a análise comparativa revela que os efeitos positivos — como a ampliação dos ativos, o crescimento das receitas e o fortalecimento do patrimônio — possuem caráter estrutural e são perceptíveis em cooperativas de diferentes portes. No entanto, a intensidade com que esses benefícios se manifestam depende de condições locais específicas, como o grau de profissionalização da gestão, a capacidade de agregar valor ao produto e a dimensão da base de cooperados. No caso da Cooxupé, sua posição consolidada como liderança no mercado global faz com que seus resultados reflitam não apenas os efeitos da exportação, mas também sua robustez competitiva, o que reduz sua exposição a variações abruptas no capital social — realidade distinta das outras cooperativas, ainda em fase de consolidação institucional.

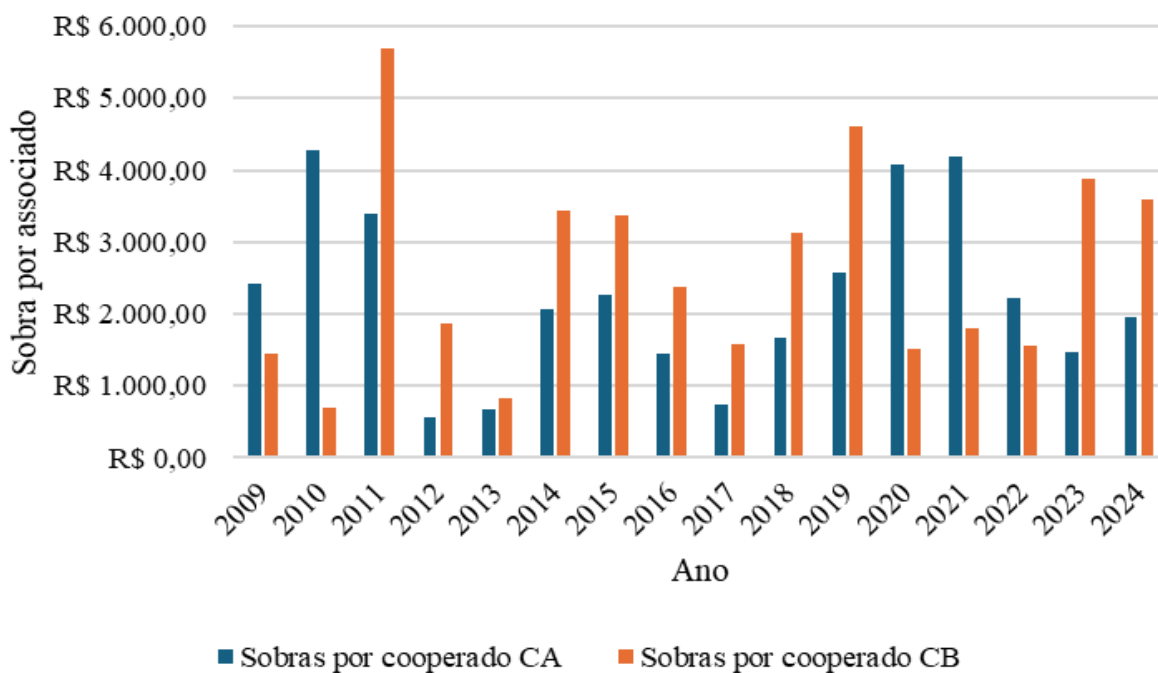
Os dados da Cooxupé funcionam como uma segunda via de análise, permitindo diferenciar os impactos estruturais, comuns a todas as cooperativas, daqueles que são específicos do contexto local ou do estágio de desenvolvimento organizacional. Assim, enquanto as cooperativas A e B revelam de forma clara a melhoria financeira e de liquidez após as mudanças na estratégia de negócio, a Cooxupé confirma que tais efeitos também se reproduzem em organizações consolidadas, embora com dinâmica própria, reforçando a ideia de que a atividade no mercado externo, além do interno, constitui como um fator determinante para o fortalecimento econômico-financeiro das cooperativas e para a geração de renda dos cooperados.

Os gráficos 1, 2 e 3, a seguir, consideram como denominador o número total de cooperados e não o número de cooperados ativos (que não foi fornecido), portanto existe um efeito, mesmo que modesto, nesses indicadores que pode minimizar os resultados positivos.

O Gráfico 1, que apresenta a evolução da sobra por associado ao longo do período de 2009 a 2024, reforça a interpretação de que a nova estratégia trouxe impactos significativos sobre a renda disponibilizada aos cooperados. Observa-se que, antes de 2016 para a Cooperativa B e de 2017 para a Cooperativa A, as sobras apresentavam forte instabilidade, com oscilações marcantes de um ano para outro. Na Cooperativa A, por exemplo, os valores variaram de R\$ 4.269,15 em 2010 para apenas R\$ 554,56 em 2012, evidenciando a

fragilidade da geração de resultados. Situação semelhante ocorreu na Cooperativa B, onde em 2011 se registrou um pico de R\$ 5.683,37, seguido de quedas bruscas nos anos subsequentes, alcançando apenas R\$ 829,93 em 2013.

Gráfico 1 - Sobra por associado de 2009 a 2024



Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e C (2025)

Contudo, após as mudanças nas duas organizações é possível identificar uma maior consistência nos valores das sobras, ainda que persistam oscilações conjunturais ou locais. Na Cooperativa A, mesmo em anos de menor desempenho, como 2017 (R\$ 750,03), observa-se uma tendência de recuperação posterior, com valores chegando a R\$ 4.194,70 em 2021. Já a Cooperativa B apresenta resultados ainda mais expressivos: após 2016, conseguiu alcançar sobras de R\$ 4.611,51 em 2019 e manter patamares relativamente elevados em anos recentes, como 2024 (R\$ 3.580,28). Esse comportamento sugere que a diversificação de mercados ajuda ampliar a capacidade de geração de excedentes, permitindo que uma parcela maior da renda seja distribuída diretamente aos cooperados. É importante lembrar que a cooperativa pode optar por distribuir um montante menor em sobras para poder investir uma maior parte de recursos no crescimento dela, isso também constitui uma explicação do indicador.

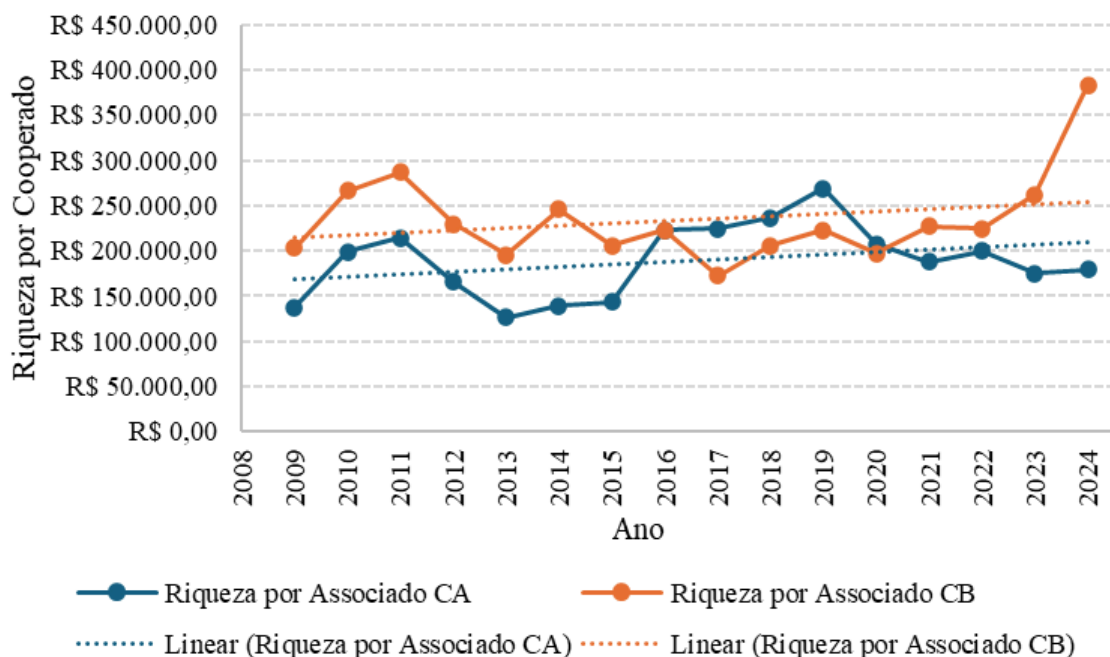
Sob a perspectiva econômica, a sobra por cooperado pode ser compreendida como um indicador objetivo de retorno financeiro individual, expressando não apenas o desempenho

operacional da cooperativa, mas também sua capacidade de converter resultados coletivos em benefícios diretos aos associados. Nesse contexto, os dados apresentados no Gráfico 2 indicam que ampliação da atuação no mercado externo contribuiu para reduzir a instabilidade das sobras e ampliar sua capacidade distributiva, o que reforça a atratividade da cooperativa perante seus membros. Ademais, os aumentos observados nas sobras em determinados anos após o início das exportações podem estar relacionados à valorização do café nos mercados internacionais e à utilização estratégica da taxa de câmbio — elementos que favorecem especialmente as cooperativas com atuação global, embora as sobras estejam mais ligadas ao resultado de todos os serviços fornecidos pela cooperativa.

Assim, o comportamento do gráfico reforça os achados das Tabelas 3 e 4: as mudanças contribuíram para ampliar a capacidade das cooperativas de gerar resultados líquidos e distribuí-los aos associados, fortalecendo tanto a posição institucional quanto a renda individual dos cooperados. Embora persistam oscilações, típicas de um mercado agrícola sujeito a variações de preço e safra, a tendência geral aponta para maior robustez e consistência após a internacionalização, evidenciando que a exportação é um fator estratégico para a sustentabilidade econômica das cooperativas e para a melhoria da renda de seus membros.

O Gráfico 2 descreve trajetórias distintas entre as duas cooperativas ao longo do período de 2009 a 2024. No caso da Cooperativa A, observa-se uma oscilação significativa, com valores que variaram de um mínimo em torno de R\$ 126 mil em 2012 até um máximo de aproximadamente R\$ 287 mil em 2019. Essa trajetória indica que, embora haja momentos de crescimento expressivo, a riqueza por associado não conseguiu manter uma tendência clara de expansão no longo prazo, apesar da tendência ser positiva (curva levemente inclinada), refletindo maior vulnerabilidade a fatores conjunturais e flutuações de mercado.

Gráfico 2 - Riqueza por Associado de 2009 a 2024

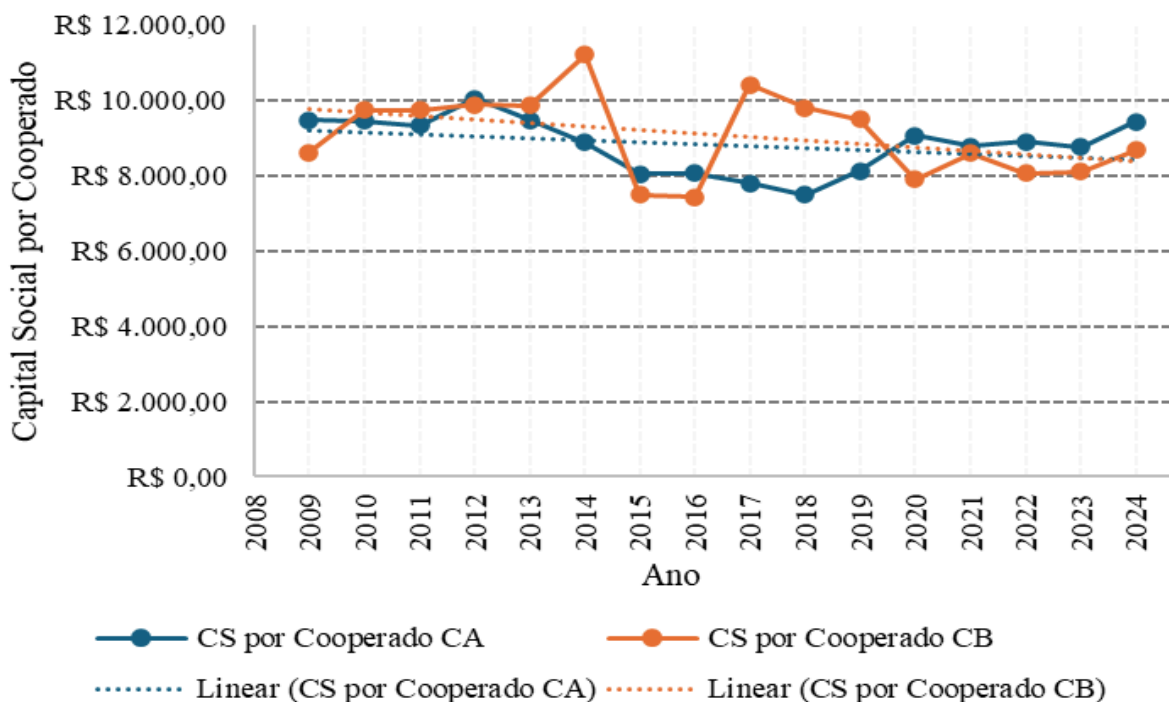


Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e C (2025)

Por outro lado, a Cooperativa B apresenta um desempenho mais consistente e ascendente, especialmente a partir de 2020. Após alguns anos de estabilidade em torno de R\$ 220 mil a R\$ 230 mil, há uma inflexão positiva notável a partir de 2022, culminando em R\$ 383.579,44 em 2024, o maior valor do período. A comparação entre as duas trajetórias evidencia que, enquanto a Cooperativa A manteve comportamento mais irregular e sem crescimento sustentado no longo prazo, a Cooperativa B conseguiu ampliar de forma significativa a riqueza individual dos cooperados, sobretudo no fechamento do período analisado. Mesmo com diferença, ambas tiveram tendência positiva como já ressaltado.

O Gráfico 3 evidencia que, ao longo do período de 2009 a 2024, tanto a cooperativa Cooperativa A quanto a Cooperativa B apresentaram um resultados negativos e positivos beirando uma estabilidade no valor do capital social médio por cooperado, embora com tendência de queda, cabe ressaltar que a divisão feita se baseou no número de cooperados totais e não no número de cooperados ativos, isso pode influenciar a tendência, com oscilações moderadas, mas sem mudanças estruturais significativas. A cooperativa A manteve um patamar mais estável, variando entre R\$ 7.799,10 (2017) e R\$ 10.061,38 (2012), encerrando 2024 em R\$ 9.438,96. Já a cooperativa B apresentou oscilações mais acentuadas, atingindo picos de R\$ 11.212,56 em 2014 e de R\$ 10.415,15 em 2017, mas também registrando quedas expressivas, como em 2016 (R\$ 7.427,92) e 2021 (R\$ 8.604,25).

Gráfico 3 - Capital Social por Associado de 2009 a 2024



Fonte: Elaboração própria com base no Anexo B e C (2025)

Sob a ótica econômica, a constância do capital social por cooperado indica que o crescimento das cooperativas ocorreu sem a necessidade de aportes expressivos por parte dos associados. Esse avanço está mais relacionado ao desempenho operacional, à gestão eficiente das receitas e à capacidade de aproveitar contextos favoráveis do mercado. Tal padrão é característico de organizações cooperativas em estágio avançado de desenvolvimento, nas quais o capital social já está consolidado e apresenta baixa oscilação ao longo dos anos — ao contrário de indicadores mais sensíveis, como as sobras líquidas ou a receita total. Lembrando que parte do investimento, que gera endividamento, é obtido com recursos de terceiros, como bancos, portanto na análise deve levar em conta esse fator, embora essa pesquisa não conseguiu acesso a essas informações.

Ao comparar as duas cooperativas, nota-se que a Cooperativa B, embora tenha registrado valores mais elevados em determinados anos, apresentou maior volatilidade, o que pode estar associado a estratégias locais de capitalização, mudanças na base de cooperados ou ajustes internos de governança. A Cooperativa A, por sua vez, manteve uma trajetória mais regular, reforçando o caráter de estabilidade e previsibilidade da sua estrutura de capital. Essa diferença entre oscilações locais e estabilidade estrutural é importante, pois mostra que,

enquanto fatores conjunturais podem afetar momentaneamente o capital social em determinadas cooperativas, a tendência geral é de manutenção de um patamar consolidado, funcionando como base de sustentação financeira de longo prazo.

Ao analisar os indicadores da Cooxupé, comparada às cooperativas A e B, revelam-se tanto movimentos que podem ser considerados normais dentro da dinâmica cooperativista quanto oscilações que refletem fatores específicos do mercado cafeeiro, conjunturas econômicas mais amplas e fatores ligados particularmente à organização. Observa-se que a variação dos ativos totais, capital social, patrimônio líquido e crescimento de receita da Cooxupé apresenta comportamento cíclico, o que é característico de organizações cuja performance está diretamente vinculada às safras agrícolas, às cotações internacionais do café e às condições de exportação.

Em termos de capital social, a Cooxupé mostra variações moderadas, com oscilações anuais geralmente inferiores a 3%, o que se assemelha à estabilidade verificada nas cooperativas A e B. Esse comportamento é típico do cooperativismo, em que o capital social tende a crescer de forma orgânica e sustentada, refletindo a adesão dos cooperados e sua permanência na instituição. Segundo [Bialoskorski Neto \(2015\)](#), ao contrário das empresas convencionais, que têm a possibilidade de ampliar significativamente seu capital por meio de investimentos externos, as cooperativas apresentam um padrão de crescimento mais gradual. Esse comportamento evidencia sua característica de autossustentação e a busca por equilíbrio entre o patrimônio acumulado e o número de associados.

Já a variação do patrimônio líquido apresenta momentos de forte oscilação, como as quedas observadas em 2013 (-3,92%) e 2016 (-7,78%), e crescimentos expressivos em 2011 (25,76%) e 2019 (25,86%). De acordo com Souza & Silva (2020), as oscilações observadas nos resultados financeiros estão mais relacionadas às condições conjunturais do mercado e às políticas de distribuição das sobras adotadas pelas cooperativas do que a eventuais fragilidades estruturais. No contexto cooperativista, é natural que o patrimônio líquido apresente variações conforme o desempenho operacional e as deliberações assembleares sobre a aplicação dos excedentes, sendo esse comportamento compatível com a lógica de retorno proporcional ao grau de participação dos associados nos serviços da cooperativa.

O crescimento da receita, contudo, revela comportamentos mais diretamente influenciados pelo ambiente externo. A Cooxupé, ao longo dos anos, apresentou aumentos expressivos, como em 2011 (+57,73%) e 2024 (+57,33%), e quedas acentuadas em anos de retração no comércio internacional de café, como em 2012 (-30,20%) e 2023 (-39,18%). Tais flutuações não devem ser compreendidas como desvios atípicos, mas como manifestações

naturais da instabilidade inerente ao mercado internacional de *commodities* agrícolas. No caso específico do café, sua cotação apresenta elevada sensibilidade a variáveis como condições climáticas, oscilações cambiais e desafios logísticos, o que contribui para a variabilidade dos resultados ao longo do tempo.

A variação dos ativos totais demonstra como a Cooxupé conseguiu expandir seu porte patrimonial em determinados ciclos, especialmente em 2010 (+29,79%), 2018 (+46,93%) e 2024 (+79,05%), sinalizando períodos de forte investimento e ampliação operacional. Comparativamente, às cooperativas A e B, de menor porte, apresentaram oscilações mais moderadas nesses mesmos períodos, o que indica que parte desse crescimento é particular da Cooxupé e decorre de sua posição consolidada como uma das maiores exportadoras de café do país e maior cooperativa do mundo.

Com isso, torna-se possível distinguir os impactos próprios do modelo cooperativista — como a constância do capital social e a recorrência cíclica das sobras — daqueles decorrentes das dinâmicas de mercado, perceptíveis nas oscilações de receita e patrimônio líquido. As variações mais intensas nesses últimos indicadores podem não indicar somente fragilidade institucional, mas refletem a exposição inerente das cooperativas, que adotam as unidades de exportação, às instabilidades do mercado global de café. O desempenho da Cooxupé, nesse contexto, ilustra bem a convivência entre uma estrutura organizacional sólida e a sensibilidade às condições conjunturais, características comuns às grandes cooperativas voltadas à exportação agrícola.

As cooperativas A e B apresentaram aumentos expressivos tanto no número de funcionários quanto na remuneração média, evidenciando os impactos diretos das mudanças nas duas organizações. Na Cooperativa A, o quadro funcional cresceu de 116 para 443 empregados, enquanto na Cooperativa B o número passou de 366 para 855, indicando uma ampliação significativa da estrutura organizacional. Esse crescimento está fortemente associado à necessidade de atender às exigências do comércio internacional, como controle de qualidade, certificações, rastreabilidade e gestão logística, maior número de cooperados e de transações. Os salários médios também evoluíram de forma acentuada: na Cooperativa A, de R\$ 4.242,20 (2009) para R\$ 7.119,36 (2024), e na B, de R\$ 1.665,74 (2009) para R\$ 5.457,59 (2024).

Os aumentos observados não se limitam a ajustes econômicos pontuais, mas refletem, sobretudo, um processo de valorização e qualificação da força de trabalho, evidenciando que a inserção do novo modelo de negócio impulsionou melhorias na eficiência operacional e na profissionalização das cooperativas. Por outro lado, parte desse crescimento também decorre

do aumento dos custos administrativos e operacionais, resultado da necessidade de adaptação às exigências do comércio, principalmente em nível global — o que representa um desafio à manutenção da competitividade e à preservação das sobras distribuídas aos cooperados. Ainda assim, a expansão do emprego e o aprimoramento das condições de remuneração apontam para um fortalecimento institucional e para um impacto social significativo, contribuindo para o desenvolvimento econômico regional e para o aprofundamento dos laços entre cooperativa e associados.

Já no caso da Cooxupé, observa-se um cenário distinto, caracterizado pela estabilidade e pela consolidação de uma estrutura madura. O número de funcionários passou de 1.941 para 2.721, um crescimento proporcionalmente menor, o que indica que a cooperativa já opera com elevado grau de eficiência e aproveitamento de escala. O salário médio aumentou de R\$ 4.095,09 para R\$ 4.882,72, variação mais moderada, refletindo uma política de estabilidade e controle de custos e também quadro de funcionários que pode ser maior na área operacional devido ao tamanho da cooperativa considerando o volume beneficiado e armazenado.

Adicionalmente, os impactos positivos das cooperativas vão além dos seus associados e colaboradores (funcionários), alcançando também os municípios onde estão inseridos. Elas geram empregos indiretos, pois são consumidores ativos em suas localidades levando um fluxo maior de renda, especialmente nos setores de comércio e serviços, impulsionando as economias locais e contribuindo para um desenvolvimento regional mais sustentável. Nessa perspectiva, [Griebeler et al. \(2022\)](#) ressaltam que as cooperativas desempenham um papel relevante na dinamização econômica das áreas rurais, estimulando cadeias produtivas e sociais que ultrapassam os limites internos das instituições, resultando em melhorias nas condições de vida das populações locais.

No que se refere aos efeitos econômicos e produtivos, a análise dos indicadores das cooperativas A e B demonstra que parte expressiva das variações observadas ao longo dos anos não pode ser atribuída apenas à eficiência administrativa ou ao fortalecimento estrutural interno, mas também à influência direta de fenômenos econômicos e produtivos típicos da cadeia cafeeira. Em especial, o comportamento dos ativos totais e do patrimônio líquido revela momentos de expansão que coincidem com períodos de valorização do café no mercado internacional e de desvalorização do real frente ao dólar. Em determinados períodos, observa-se uma elevação nas receitas provenientes das exportações, o que resulta no aumento dos ativos e do patrimônio líquido quando convertidos para a moeda nacional. Esse crescimento consiste, contudo, em avanços efetivos na produtividade ou na capitalização interna das cooperativas ([CECAFÉ, 2024d](#)). Dessa forma, os indicadores positivos registrados

refletem, em parte, os efeitos de um cenário macroeconômico favorável, e não exclusivamente o desempenho operacional das organizações exportadoras.

Nos anos posteriores ao início das exportações (2016 e 2017), ambas as cooperativas passaram a se beneficiar do câmbio favorável e do avanço dos preços internacionais, especialmente entre 2018 e 2021. Essa valorização elevou a receita total e as sobras, indicando uma aparente expansão financeira. No entanto, esse movimento foi amplamente sustentado por fenômenos externos — como o aumento da demanda asiática e a redução da oferta global após eventos climáticos adversos —, e não apenas por melhorias internas de gestão ou produtividade. Variações favoráveis nos níveis de receita e rentabilidade das commodities agrícolas costumam estar associadas a conjunturas específicas do mercado, sem necessariamente indicar mudanças estruturais permanentes na cadeia produtiva ([Silva; Pinto, 2024](#)).

Por outro lado, há evidências de crescimento real em alguns indicadores, especialmente quando observada a riqueza por associado e o capital social. O aumento consistente desses elementos, mesmo em anos de retração de preços, sugere fortalecimento interno da estrutura cooperativista e maior adesão dos produtores ao sistema. Esse padrão de crescimento decorre da expansão do número de cooperados, do fortalecimento dos vínculos entre os membros e da reinversão dos excedentes financeiros — características que sinalizam um estágio mais avançado de desenvolvimento institucional. Os resultados obtidos sugerem que parte do progresso econômico está vinculado à consolidação das exportações como mecanismo eficaz de agregação de valor e diversificação comercial, promovendo impactos sustentáveis ao longo do tempo ([Embrapa café, 2024](#)).

A alternância bienal da produção cafeeira, aliada aos efeitos das condições climáticas, exerce papel determinante na análise dos indicadores econômicos do setor. Em períodos de alta produtividade, observa-se um aumento no volume comercializado, o que resulta em crescimento temporário das receitas e dos excedentes financeiros — reflexo de um ciclo natural da cultura, sem representar necessariamente ganhos reais em eficiência operacional. Por outro lado, em anos de baixa produtividade, como ocorreu em 2020 e 2021 devido a eventos climáticos adversos como estiagens e geadas, há uma redução momentânea nos resultados, que não implica, por si só, em fragilidade estrutural das organizações envolvidas ([Guimarães, et al., 2023](#)). Esses movimentos reforçam a importância de analisar os dados em séries históricas amplas, considerando o contexto agrícola e climático para distinguir o que é flutuação sazonal do que é desempenho econômico genuíno.

Um fator adicional de destaque é a crise logística global desencadeada no período pós-pandemia, que provocou aumento significativo nos custos de transporte e compressão das margens de exportação, impactando diretamente os resultados líquidos das cooperativas. Esse cenário evidencia que, embora as exportações possam impulsionar o crescimento nominal, eventos externos adversos têm o potencial de transformar ganhos aparentes em perdas concretas, especialmente na ausência de eficiência operacional e controle rigoroso dos custos. A capacidade de adaptação demonstrada pelas cooperativas A e B durante esse contexto revela que parte da evolução financeira recente está associada não apenas às condições conjunturais, mas também à adoção de práticas gerenciais eficazes, à diversificação dos mercados atendidos e aos investimentos em qualidade, caracterizando um processo de crescimento genuíno e sustentável ([Silva; Pinto, 2024](#)).

Dessa forma, os fenômenos econômicos e produtivos influenciaram em algum grau todos os indicadores das cooperativas A e B de forma significativa. O crescimento real pode ser identificado nos avanços do capital social, da riqueza por associado e da manutenção das sobras em períodos adversos — sinais de fortalecimento interno e amadurecimento cooperativista. Já o crescimento aparente está associado às elevações conjunturais do patrimônio e das receitas em função da valorização cambial, dos preços internacionais e da bialidade da produção. Distinguir essas duas dimensões é essencial para compreender o verdadeiro impacto da exportação: embora ela amplie a capacidade financeira das cooperativas, o crescimento duradouro depende do fortalecimento produtivo e da eficiência interna, e não apenas das condições externas favoráveis.

Por fim, torna-se necessário analisar o volume de mercado efetivamente ocupado pelas cooperativas mineiras (aqui de forma geral) para compreender que parte das limitações enfrentadas decorre de sua menor participação no mercado externo e falta de crescimento da sua oferta, especialmente no que se refere à escala de oferta e às condições competitivas de exportação das organizações cooperativas. A Tabela 6 apresenta o comparativo entre o volume exportado pelas cooperativas mineiras, outros ofertantes de Minas Gerais e os demais exportadores brasileiros no período de 2019 a 2024.

Tabela 6 - Comparativo das exportações brasileiras e das cooperativas mineiras em milhões de sacas café

Ano	Outros MG	Cooperativas MG	Outros BR
2019	20,0	7,1	13,6
2020	22,3	6,1	16,3
2021	21,4	6,2	13,1
2022	21,9	6,6	10,9
2023	19,9	5,8	13,6
2024	23,9	6,7	20,0

Fonte: Elaboração própria com base em [Ocemg \(2025\)](#)

Observa-se que as cooperativas de Minas Gerais mantiveram um volume relativamente estável de exportações ao longo do período analisado, com variações moderadas entre 5,8 e 7,1 milhões de sacas. Embora haja oscilações anuais — como a retração em 2023 e a posterior recuperação em 2024 — não se identifica um crescimento expressivo ou sustentado na participação das cooperativas no mercado externo. Esse comportamento indica uma limitação estrutural (e/ou produtiva) relacionada à capacidade de expansão da oferta exportável pelas cooperativas, especialmente quando comparadas aos demais agentes do mercado.

Embora parte dessa dinâmica possa ser explicada pelas particularidades organizacionais das cooperativas, limitações na capacidade de oferta e por uma estratégia de maior direcionamento ao mercado interno, observa-se que outra parcela relevante decorre da existência de gargalos estruturais que limitam sua atuação no mercado externo. Entre esses gargalos, destaca-se o papel dos intermediários, que adquirem o produto no mercado interno e realizam a venda no mercado externo, apropriando-se de margens superiores. Nesse sentido, se o mercado externo tem apresentado melhor remuneração e vem sendo explorado por outros ofertantes, a menor inserção direta das cooperativas suscita questionamentos sobre os fatores que restringem esse movimento.

Uma das justificativas centrais está na desigualdade de competências técnicas, comerciais e de negociação entre cooperativas e intermediários. Estes últimos, em geral, possuem maior experiência nos processos logísticos e aduaneiros, conhecimento aprofundado das exigências dos mercados internacionais, redes comerciais já estabelecidas e maior capacidade de lidar com riscos ligados à oscilação de preços, câmbio e inadimplência. Para as

cooperativas, desenvolver internamente essas habilidades exige altos investimentos em infraestrutura, capacitação e gestão de riscos. Somado à lógica cooperativista, que privilegia estabilidade e segurança nas transações, esse cenário reforça a adoção de estratégias mais cautelosas e a permanência, ainda que parcial, da dependência dos intermediários no processo de exportação. Espera-se que no longo prazo as unidades de negócios de exportação das cooperativas consigam reduzir os efeitos deste “gargalo”.

4.3 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS: INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES QUALITATIVAS COM A ANÁLISE COMPARATIVA DISCRETA

Os resultados evidenciam que a adoção de unidades de negócios de exportação promoveu mudanças estruturais relevantes nas cooperativas analisadas, com impactos diretos sobre a agregação de valor, à organização produtiva, a inserção em mercados internacionais e a remuneração dos cooperados. A exportação possibilitou a redução da intermediação tradicional, permitindo que parcela maior do valor gerado na cadeia produtiva fosse apropriada pelas cooperativas e redistribuída aos produtores. Esse movimento resultou em aumento da receita média do cooperado, especialmente nos cafés de maior qualidade, e em margens superiores quando comparadas às operações restritas ao mercado interno.

Outro resultado expressivo refere-se à transformação dos processos de classificação e beneficiamento do café. A implantação de critérios técnicos mais rigorosos, com separação por peneira, defeitos e atributos sensoriais, rompeu com a lógica anterior de comercialização indiferenciada. Esse novo padrão permitiu identificar cafés com potencial superior, reter internamente lotes de maior valor agregado e direcioná-los a mercados específicos, nacionais e internacionais. Como consequência, observou-se estímulo contínuo à melhoria da qualidade produtiva, com investimentos crescentes em práticas de pós-colheita e maior profissionalização dos produtores cooperados.

A ampliação do acesso a mercados internacionais configurou-se como um resultado estratégico central. As cooperativas passaram a atuar em nichos diferenciados que valorizam origem, rastreabilidade e identidade produtiva, reduzindo a dependência do mercado interno e ampliando as alternativas de comercialização. Essa diversificação fortaleceu a posição competitiva das organizações, aumentou o poder de negociação e proporcionou maior previsibilidade nas vendas, contribuindo para a estabilidade comercial em um setor marcado por elevada volatilidade de preços.

Os resultados também indicam impactos diretos sobre renda, liquidez e segurança econômica dos cooperados. A exportação ampliou a capacidade de escoamento da produção, garantindo liquidez contínua e reduzindo riscos associados a períodos de retração do mercado doméstico. A possibilidade de acesso simultâneo aos mercados interno e externo permitiu às cooperativas selecionar, de forma estratégica, os canais mais vantajosos em cada conjuntura, assegurando maior regularidade de renda aos produtores.

No plano organizacional, observou-se significativo avanço na profissionalização da gestão. A criação de estruturas especializadas, como departamentos de cafés especiais, mesas de operações e áreas logísticas voltadas à exportação, ampliou a capacidade técnica das cooperativas para lidar com exigências internacionais. Paralelamente, investimentos expressivos em infraestrutura — incluindo plantas de beneficiamento, equipamentos de classificação e sistemas de rastreabilidade — elevaram o padrão operacional e alinharam as cooperativas às demandas do comércio global de café.

Entretanto, os resultados também evidenciam desafios estruturais relevantes. A exportação implica elevados custos fixos, exigindo escala mínima para diluição dos investimentos realizados. A necessidade de equipes especializadas, planejamento de longo prazo e acesso a capital tornou-se condição essencial para a sustentabilidade do modelo. Além disso, a atuação no mercado internacional expôs as cooperativas a riscos associados à volatilidade cambial, às oscilações dos preços internacionais do café e à gestão do fluxo de caixa, demandando políticas de controle financeiro mais sofisticadas, como o uso de hedge, contratos de fixação e limites rigorosos de exposição.

Outro resultado importante diz respeito à heterogeneidade do perfil produtivo dos cooperados. A convivência entre pequenos produtores — mais voltados à produção de cafés especiais — e grandes produtores — responsáveis pelo volume e regularidade da oferta — revelou-se estratégica para atender simultaneamente diferentes segmentos de mercado. Esse arranjo fortaleceu a inclusão produtiva, permitindo que produtores de pequena escala acessassem mercados internacionais e participassem de iniciativas de valorização, como concursos de qualidade e vendas diretas a compradores estrangeiros.

Destaca-se, ainda, a incorporação da identidade do produtor e da propriedade como ativo econômico. Nos mercados de cafés especiais, a história, a origem e a trajetória dos produtores passaram a integrar o valor comercial do produto, fortalecendo a diferenciação e a fidelização de compradores. A exportação viabilizou a associação do café a fazendas específicas, permitindo que a narrativa produtiva acompanhasse o produto até o consumidor final, ampliando o valor percebido e consolidando relações comerciais de longo prazo.

Por fim, os resultados mostram que, embora existam iniciativas de ampliação do portfólio de produtos derivados do café — como torrefação própria, marcas e canais diretos ao consumidor —, esse movimento ainda é incipiente quando comparado ao potencial de agregação de valor existente. A comercialização de produtos industrializados enfrenta limitações estruturais, estratégicas e mercadológicas, indicando que a captura dos elos mais rentáveis da cadeia permanece como um desafio a ser superado.

Já os resultados da análise dos indicadores evidenciam mudanças relevantes no nível organizacional das cooperativas analisadas, refletidas no comportamento dos principais indicadores econômico-financeiros e institucionais ao longo do período estudado. De modo geral, observa-se uma transição de um cenário marcado por instabilidade e oscilações frequentes para uma trajetória de maior consistência organizacional, ainda que permeada por variações conjunturais típicas da atividade cafeeira.

No que se refere à estrutura patrimonial, os dados mostram crescimento dos ativos totais e do patrimônio líquido ao longo do tempo, indicando ampliação da capacidade operacional, maior robustez financeira e fortalecimento da base econômica das cooperativas. Esse movimento sugere melhorias na gestão dos recursos, maior capacidade de investimento em infraestrutura, serviços e processos internos, bem como avanço na consolidação institucional. A redução de quedas acentuadas e a maior regularidade dos indicadores nos anos mais recentes apontam, em parte, para um amadurecimento organizacional e para a adoção de práticas gerenciais mais estáveis.

O comportamento do capital social revela um fortalecimento do vínculo entre cooperativa e cooperados. O crescimento do capital social, aliado ao aumento do número de associados, indica maior confiança na organização e maior disposição dos cooperados em manter ou ampliar sua participação. Ao mesmo tempo, a relativa estabilidade do capital social médio por cooperado sugere que a expansão organizacional ocorreu de forma equilibrada, sem exigir aportes excessivos individuais, característica compatível com organizações cooperativas em estágio mais avançado de consolidação.

Os resultados relacionados à receita total demonstram ampliação da escala de atuação das cooperativas, ainda que com oscilações ao longo do período. Essas variações refletem tanto fatores externos quanto ajustes internos, mas, do ponto de vista organizacional, indicam maior capacidade de geração de recursos e sustentação das atividades operacionais. A combinação entre crescimento da receita e fortalecimento patrimonial aponta para maior eficiência na utilização dos recursos e melhor alinhamento entre estrutura administrativa e volume de operações.

No âmbito da distribuição de resultados, os indicadores de sobras por associado mostram que, apesar das oscilações, houve maior regularidade e capacidade de geração de excedentes nos anos mais recentes. Esse comportamento sugere uma organização mais eficiente na conversão de seus resultados globais em benefícios econômicos aos cooperados, reforçando a função econômica da cooperativa e sua atratividade enquanto organização coletiva.

A análise da riqueza por associado indica tendência de fortalecimento patrimonial individual, especialmente em uma das cooperativas, evidenciando que o crescimento organizacional foi acompanhado por ganhos econômicos para os membros. Mesmo com trajetórias distintas entre as cooperativas, a tendência positiva sugere que a evolução da estrutura organizacional contribuiu para ampliar o valor econômico associado à participação cooperativa.

Do ponto de vista organizacional e institucional, destaca-se ainda a ampliação do quadro de funcionários e a elevação da remuneração média. Esses resultados refletem maior complexidade administrativa, necessidade de qualificação da força de trabalho e profissionalização da gestão. Ao mesmo tempo, indicam fortalecimento da estrutura interna e maior capacidade de coordenação das atividades, ainda que impliquem aumento dos custos administrativos e desafios adicionais de eficiência.

Em síntese, os resultados mostram que as cooperativas passaram por um processo de amadurecimento organizacional, caracterizado pelo fortalecimento patrimonial, maior estabilidade financeira, ampliação da base social, profissionalização da gestão e maior capacidade de gerar e distribuir resultados. Mesmo diante de oscilações inerentes à atividade, os indicadores gerais apontam para organizações mais estruturadas, resilientes e capazes de sustentar seu crescimento no longo prazo.

5 CONCLUSÃO

Os resultados gerais demonstram que a exportação se consolidou como uma estratégia relevante para a agregação de valor, ampliação de mercados, garantia de liquidez e maior estabilidade das vendas, além de promover mudanças estruturais decorrentes das exigências do mercado externo, reforçando o papel das cooperativas como agentes estratégicos na cadeia produtiva do café.

Com base nos resultados, conclui-se que a adoção de unidades de negócios de exportação configurou-se como um vetor estruturante de transformação organizacional e econômica das cooperativas analisadas. A inserção mais ativa no mercado internacional extrapolou o objetivo estritamente comercial, desencadeando mudanças na organização produtiva, na gestão interna e na relação entre cooperativa e cooperados. A redução da intermediação tradicional e a apropriação de maior parcela do valor gerado ao longo da cadeia produtiva resultaram em ganhos econômicos concretos para os produtores, especialmente na comercialização de cafés de maior qualidade, reforçando a função da cooperativa como instrumento de agregação de valor e distribuição de renda.

Os resultados também indicam que a exportação impulsionou a qualificação dos processos produtivos e comerciais, rompendo com a lógica de comercialização indiferenciada e estimulando a melhoria contínua da qualidade. A adoção de critérios técnicos mais rigorosos de classificação e beneficiamento contribuiu para a identificação e valorização de lotes superiores, ao mesmo tempo em que fomentou investimentos em práticas de pós-colheita e maior profissionalização dos cooperados. Esse movimento fortaleceu a capacidade das cooperativas de atender mercados mais exigentes e ampliou sua inserção em nichos que valorizam origem, rastreabilidade e identidade produtiva.

No plano organizacional, os indicadores analisados evidenciam um processo de amadurecimento das cooperativas ao longo do período estudado. O crescimento dos ativos, do patrimônio líquido e do capital social, associado à maior regularidade das sobras e ao aumento da riqueza por associado, indica maior robustez financeira e capacidade de geração e distribuição de resultados. A ampliação da estrutura administrativa, expressa no aumento do número de funcionários e na elevação da remuneração média, reflete a maior complexidade organizacional e a necessidade de qualificação da gestão, elementos fundamentais para a sustentação das operações em ambientes competitivos e voláteis.

Entretanto, os resultados também revelam que a exportação impõe desafios relevantes, especialmente no que se refere à necessidade de escala, ao elevado volume de investimentos e

à maior exposição a riscos financeiros e de mercado. A sustentabilidade desse modelo depende da adoção de práticas de gestão mais sofisticadas, com planejamento de longo prazo, controle rigoroso do fluxo de caixa e mecanismos de mitigação de riscos, como instrumentos de proteção cambial e contratos de fixação de preços. Além disso, a captura de elos mais rentáveis da cadeia, por meio da industrialização e da comercialização de produtos derivados, permanece como um potencial ainda pouco explorado pelas cooperativas.

Nesse contexto, observa-se que, embora algumas cooperativas possuem cafeterias e estruturas voltadas à exposição de seus produtos, essas iniciativas ainda são incipientes como canais estratégicos de aproximação com o consumidor final. Estratégias de marketing cooperativo, testadas inicialmente em capitais por meio de franquias, bem como a diversificação do portfólio para além do consumo tradicional do café — incluindo produtos derivados, como cosméticos —, podem representar oportunidades adicionais de agregação de valor e fortalecimento da identidade cooperativista. Ainda assim, a agregação de valor por meio de produtos prontos para o consumo final permanece um desafio, dado que os portfólios atualmente relatados se configuram apenas como um embrião frente à elevada qualidade dos cafés e à capacidade produtiva dos cooperados.

Do ponto de vista metodológico, reconhece-se que o recorte temporal e o número limitado de cooperativas analisadas constituem restrições do estudo. Embora a abordagem qualitativa tenha permitido evidenciar a continuidade do crescimento das cooperativas, inclusive com a adoção das unidades de exportação, a limitação e o caráter generalista dos dados contábeis e financeiros — que não distinguem claramente as operações do mercado interno daquelas destinadas ao mercado externo — dificultaram a mensuração precisa dos impactos quantitativos da exportação, configurando-se como uma importante agenda para pesquisas futuras.

Nesse sentido, recomenda-se que estudos posteriores ampliem o número de casos analisados, incorporem séries históricas mais detalhadas e desenvolvam indicadores capazes de diferenciar o desempenho das atividades internas e externas das cooperativas. Outras linhas de investigação relevantes incluem a análise dos efeitos sociais da exportação sobre os cooperados, especialmente no que se refere à qualidade de vida, à sucessão familiar e à permanência no meio rural, bem como a ampliação do escopo regional para captar especificidades locais do cooperativismo cafeeiro brasileiro. Ademais, futuras pesquisas podem explorar o papel das tecnologias digitais e das práticas associadas ao ESG no fortalecimento da governança, da transparência e da competitividade das cooperativas exportadoras.

Em síntese, os resultados demonstram que a estratégia adotada pelas cooperativas analisadas apresenta efeitos positivos e consistentes, mesmo diante de cenários adversos. A exportação consolida-se como um instrumento relevante de fortalecimento econômico e organizacional do cooperativismo cafeeiro, desde que acompanhada por investimentos contínuos em gestão, capacitação, qualidade, governança e mitigação de riscos, reafirmando seu potencial como estratégia de desenvolvimento sustentável no setor cafeeiro brasileiro.

REFERÊNCIAS

- 4C SERVICES. **Código de Sustentabilidade 4C**. Colônia: 4C Services, 2020. Disponível em: <https://www.4c-services.org>. Acesso em: 08 jun. 2025.
- ABGF (Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A). **Seguro de Crédito à Exportação – SCE**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.abgf.gov.br>. Acesso em: 01 set. 2025.
- AEB (Associação de Comércio Exterior do Brasil). **O recorde histórico das exportações de café do Brasil em 2024**. 2025. Disponível em: <https://www.aeb.org.br/assuntos-de-interesse/2025/01/o-recorde-historico-das-exportacoes-de-cafe-do-brasil-em-2024/>. Acesso em: 2 jul. 2025.
- ALMEIDA, F. J. R.; MACHADO, A. D.; SILVA, R. S. **Gestão de Comércio Internacional: processos, logística e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2022.
- ALTMAN, Morris. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. **Journal of Co-operative Organization and Management**, Amsterdam, v. 3, pp. 14– 23, 2015.
- ANTONIO DA SILVA, M. **Gestão e operação de comércio exterior**. 1.ed., Editora Senac São Paulo. São Paulo: 2023.
- ANUÁRIO COOP. Ramos: agropecuário. 2024b. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario>. Acesso em: 24 mar. 2025.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Mercado Financeiro**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ASSAD, E. D.; PINTO, H. S.; ZULLO JUNIOR, J. **Mudanças climáticas e a cultura do café no Brasil**. Embrapa Café, Brasília, 2021.
- ARIAS, Diego. **Revisão Rápida e Integrada da Gestão de Riscos Agropecuários no Brasil. Caminhos para uma visão integrada**. 1. ed. Banco Mundial. Brasília, p. 76, 2015.
- APEX BRASIL. Consórcios de exportação: guia para empresas e cooperativas. Brasília: **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**, 2021. Disponível em: https://brasilexportacao.com.br/?utm_source=apex&utm_medium=portal&utm_campaign=me-gatrilha.
- BACEN (Banco Central do Brasil). **Calculadora do cidadão**. 2025. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAOPUBLICO/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. Acesso em: 11 ago. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio cooperativo**. In: BATALHA, Mário Otávio (Org.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. 8. reimp. São Paulo: Atlas, 2014. Cap. 12, p. 711-734.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativas agropecuárias e desenvolvimento regional: uma análise da inserção econômica e social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 4, p. 184-201, 2017.

BILEN, C., EL CHAMI, D., MEREU, V., TRABUCCO, A., MARRAS, S., & SPANO, D. Uma revisão sistemática sobre os impactos das mudanças climáticas nos agroecossistemas de café. **Plants**, v. 12, n. 9, pp. 1-22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/plants12010102>

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1971.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). **BNDES Exim – Apoio à exportação**. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 02 jun. 2025.

CALIA, Rogério Cerávolo; GUERRINI, Fábio Müller; MOURA, Gilnei Luiz de. Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. **TECHNOVATION**. v. 27, pp. 426-432, 2007.

CANO, W. **A desindustrialização no Brasil e seus impactos estruturais**. São Paulo: *Unesp*, 2012.

CASAGRANDE, D. J.; MUNDO, M., NETO. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da COPERSUCAR e da COAMO. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, 4(2), 2008.

CARVALHO, C. H. S. **Cultivares de café: origem, características e recomendações**. Brasília: Embrapa Café, 2008.

CARVALHO, A. F; BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de desempenho econômico e social em cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, pp. 97–115, 2003.

CECAFÉ (CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL). **Exportações brasileiras de café da safra 2024/25 atingem 45,589 milhões de sacas e geram US\$ 14,728 bilhões**. 2025a. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/publicacoes/noticias/cecafe-exportacao-safra-2024-25-20250716/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CECAFÉ (CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL). **Relatório de Exportações de Café – 2024**.

CECAFÉ (CONSELHO DOS EXPORTADORES DE CAFÉ DO BRASIL). **Relatório de exportações – junho 2025 (safra 2024/25)**. 2025b. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2025/07/relatorio-cafe-cecafe-junho-2024-2025.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

CHADDAD, Fabio Ribas. Cooxupé and the World Coffee Industry: Strategies to Increase Producer Income. **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro. Disponível em: Microsoft Word - EPQ-A486.doc

COMISSÃO EUROPEIA. **EU Deforestation Regulation (EUDR)**. Bruxelas: European Commission, 2025. Disponível em: <https://environment.ec.europa.eu>. Acesso em: 10 jun. 2025.

COOXUPÉ. **Quem somos**. Disponível em: <https://www.cooxupe.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 02 dez. 2025.

CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. da; JUNIOR, Roberto Goes de Ellery; CONCEIÇÃO, Pedro Henrique Zuchi da. Cadeia agroindustrial do café no brasil: agregação de valor e exportação. **Boletim de Economia e Política Internacional | BEPI | n. 24 | Jan./Abr. 2019**

COOK, M. L.; PLUNKETT, B. Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, 38(2), pp. 421-428, 2006.

DAVIRON, B.; PONTE, S. **The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development**. London: Zed Books, 2005.

DA SILVA, João Batista Cavalcanti; PINTO, Pablo Aurélio Lacerda de Almeida. Impactos Socioeconômicos Das Mudanças Climáticas Na Produção Do Café: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. **Revista Brasileira de Climatologia**, Dourados, MS, v. 35, Jul. / Dez. 2024, ISSN 2237-8642

DE FELICE, F. et al. Decoding the coffee supply chain: a systematic review of operations management, logistics, and sustainability research. **International Journal of Production Research**, v. 63, n. 4, pp. 987-1008, 2025.

DO COUTO OLIVEIRA, Clician; DE OLIVEIRA, Dione Conceição. **As cooperativas no brasil em 2017**.

EMBRAPA CAFÉ. **Cenário da cafeicultura brasileira: produtividade, exportações e desafios**. Brasília: Embrapa Café, 2024.

FAIRTRADE INTERNATIONAL. **Fairtrade Standards for Coffee**. Bonn, 2023. Disponível em: <https://www.fairtrade.net>. Acesso em: 13 mai. 2025.

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). **Adverse climatic conditions drive coffee prices to highest level in years**. Roma: FAO, 2025.

FARIA, R. B.; PORTUGAL, N. dos S.; GUEDES, L. C. V. Desafios na exportação: estudo de caso em empresas cafezeiras do Sul de Minas Gerais. **Interação**, Varginha, v. 24, n. 1, p. 47-58, 2022. DOI: 10.33836/interacao.v24i1.665. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/interacao/article/download/665/459>. Acesso em: 28 jan. 2026.

FERRÃO, R. G.; FONSECA, A. F. A. da.; FERRÃO, M. A. G.; DE MUNER, L. H. (Ed.). **Café Conilon**. 2 ed. atual. ampl. Vitória, ES: Incaper, 2017, p. 775.

FERREIRA, M. A. M; BRAGA, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro. v. 61, n. 2, pp. 231–244, 2007.

FERREIRA, F. M.; SILVA, C. B.; MONTES, D. S. Irrigation investment and water-use efficiency in coffee farms under climate stress. **Agricultural Water Management**, v. 255, p. 1–10, 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os desafios da gestão global**. São Paulo: Atlas, 2012.

FOOD POLICY JOURNAL. Climate shocks and global coffee market volatility. **Food Policy**, v. 109, p. 102–118, 2022.

FRANCO, João Marcos Caixeta. Atuação das Câmaras Técnicas após alterações do Conselho Estadual de Política Agrícola – MG sob a ótica institucional. **Universidade Federal de Lavras**, 2019, p. 76-81.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78–104, 2005.

GRIEBELER, M. P. D.; et al. **Dicionário contemporâneo do cooperativismo**. 1. ed. Editora Conceito. Uruguaiana, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, C. **Business history and challenges for coffee cooperatives in Brazil**. Elsevier, 2022.

GUIMARÃES, Diogo Demattos *et al.* Os Efeitos Das Mudanças Climáticas Sobre A Produtividade Agrícola De Minas Gerais. In: **Anais do 61º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)**. Anais...Piracicaba(SP) ESALQ/USP, 2023.

HALL, A., JANSSEN, W., PEHU, E., e RAJALAHTI, R. Aprimorando a inovação agrícola: como ir além do fortalecimento dos sistemas de pesquisa. **Banco Mundial**, 2006.

HENRIQUE DE OLIVEIRA, Luciel. S.I.G. para a Gestão de Custos por Qualidade: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Café. **RAC**, v.1, n.3, Set./Dez. 1997: 97-119

IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA). **Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 ago. 2025

ICE (Intercontinental Exchange). **Coffee Futures & Options**. Nova Iorque, 2025. Disponível em: <https://www.theice.com>. Acesso em: 24 jun. 2025.

ICC (International Chamber of Commerce). **Incoterms® 2020: Regras oficiais da ICC para interpretação dos termos comerciais**. Paris: ICC Publishing, 2020. Disponível em: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/>

ICC (International Chamber of Commerce). **Uniform Customs and Practice for Documentary Credits (UCP 600)**. Paris: ICC Publishing, 2007. Disponível em: https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/03/823E_eUCP_Final.pdf

ICC (International Chamber of Commerce). **Uniform Rules for Collections (URC 522)**. Paris: ICC Publishing, 1995. Disponível em: <https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/urc-522-icc-uniform-rules-for-collection-s-supplement-for-electronic-presentation-eurc-version-1-1/>

ICO – INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. Coffee Market Report and Climate Vulnerability Assessment. London: ICO, 2023. Disponível em: <https://www.ico.org/documents/cy2024-25/annual-review-2023-2024-e.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

IMO (International Maritime Organization). **International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS): Verified Gross Mass (VGM) requirement**. Londres, 2016. Disponível em: <https://www.imo.org>. Acesso em: 23 jun. 2025.

KAPLINSKY, R. **Globalization, poverty and inequality: what role for global value chains?** *IDS Working Paper*, n. 110, 2000.

KORMELINCK, A.G., BIJMAN, J., & TRIENEKENS, J. Characterizing Producer Organizations: The case of organic versus conventional vegetables in Uruguay. **Journal of Rural Studies**, 69, pp. 65-75, 2019.

LANDAU, Elena Charlotte; DA SILVA, Gilma Alves; MOURA, Larissa. **Evolução da produção de café (Coffea arabica e Coffea canephora, Rubiaceae)**. 2020, p. 559. cap. 18

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017

LEMOS, R.; SILVA, M. Parcerias estratégicas e internacionalização cooperativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 2, 2020.

LIJPHART, Arend. Comparative politics and the comparative method. **American Political Science Review**, v. 65, n. 3, p. 682-693, 1971.

MARIANO, T. H.; BRAGA, M. J. Fatores críticos de sucesso na gestão de cooperativas de cafeicultores. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 20, n. Especial, p. 1-20, 2021. DOI: 10.5585/riae.v20i1.14375. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/14375/8750/83631>. Acesso em: 28 jan. 2026.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços); RFB (Receita Federal do Brasil). **Portal Único Siscomex: Guia do Exportador**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços). **PROEX – Programa de Financiamento às Exportações**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic>. Acesso em: 02 jul. 2025.

NEWMAN, Mark D.; RILEY, Harold M. Coordinating Exports by Farmer Cooperatives. **ACS Research Report**. N. 15. September 1982.

NGUYEN, H. T. et al. Factors influencing coffee export decisions: a case study of Vietnam. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, v. 29, n. 3, pp. 245-260, 2022.

OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). **Relatório do Cooperativismo Brasileiro 2024**. Brasília: Sistema OCB, 2024. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/anuario>.

OCEMG. **Anuário de Informações e Indicadores do Cooperativismo Mineiro 2023**. Belo Horizonte: Sistema Ocemg, 2023. Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/publicacoes/>.

OBSCOOP (OBSERVATÓRIO DO COOPERATIVISMO DE PORTUGAL). **Relatório do Setor Cooperativo 2021**. São Paulo: OBSCOOP, 2021. Disponível em: <https://obscoop.fearp.usp.br/>.

OCEMG. **Anuário do Cooperativismo Mineiro 2025**. Belo Horizonte: OCEMG, 2025. Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/publicacoes/>. Acesso em: 9 jan. 2025

OTT, Ernani; KRAUSE, Claudio. Análise das demonstrações contábeis das cooperativas agropecuárias. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, n. 45, pp. 74–88, 2007.

PASETO, Luísa Amélia. **Estratégias de competitividade em sistemas de produção de café**. Unicamp, Campinas SP: 2018.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da Vertente Pioneira à Vertente Solidária**. São Paulo: Saraiva, p. 358, 2004.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1982. (Manual de Cooperativismo, v.1).

PONTE, S.; GIBBON, P. . Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains. **Economy and Society**, 34(1), 1-31, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0308514042000329315>

RAGIN, Charles C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press, 1987.

RAINFOREST ALLIANCE. **2020 Certification Program: Coffee Standard**. Nova Iorque: Rainforest Alliance, 2020. Disponível em: <https://www.rainforest-alliance.org>. Acesso em: 30 jun. 2025.

REUTERS. **Coffee exports hit by new tariffs in key consumer markets**. *Reuters News Agency*, 2024. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/us-coffee-orange-juice-prices-could-surge-if-trumps-brazil-tariffs-stick-2025-07-10/>.

REIS, P. R.; CUNHA, R. L. *Café arábica: do plantio à colheita*. Lavras: **EPAMIG**, v. 1. p. 895, 2010.

RISING, James A. Confounding Adaptation in Perennial Climate Damages: A Unified Statistical Approach for Brazilian Coffee. **Journal of the Association of Environmental and Resource Economists**, Vol. 11, N. 2, pp. 451 – 486, 2024.

RODRIGUES, R. *Novos rumos do cooperativismo*. In: **XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo**. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.

SCA (Specialty Coffee Association). **Coffee Standards and Protocols**. Santa Ana, 2018. Disponível em: <https://sca.coffee>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SCOTT, Carla Rosane da Costa; *et al.* Estruturas de governança adotadas por cooperativas agropecuárias do Sul do Brasil. **Rev. Econ. Sociol. Rural** 63 • 2025 <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2025.288112>

SIMÃO, G. L., CALEGÁRIO, C. L., ANTONIALI, L. M., & SANTOS, A. C. (2017). Competitividade e Isomorfismo: Análise do perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 55(1), pp. 65-84.

SILVA, J. B. C. da; PINTO, P. A. L. de A. *Impactos socioeconômicos das mudanças climáticas na produção do café: uma revisão sistemática da literatura*. **Revista Brasileira de Climatologia**, v. 35, n. 20, pp. 155–178, 2024.

SILVA, Camila M. V.; SCHULTZ, Glauco. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. **Revista Espacios**, Caracas, v. 38, n. 44, 2017.

SOARES, W. O.; FERREIRA, W. P. M.; RIBEIRO, S. M. N. F.; FONSECA, H. P. Influência das mudanças climáticas na produção cafeeira segundo a percepção das cafeicultoras. **Formação (Online)**, v. 27, n. 52, p. 77 -100, 2020.

SOUZA, F. de F.; SANTOS, J. C. F.; COSTA, J. N. M.; SANTOS, M. M. dos. Características das principais variedades de café cultivadas em Rondônia. Porto Velho: **Embrapa Rondônia**, p. 21, 2004.

SPANVELLO, R. M.; DREBES, L. M.; LAGO, A. A influência das ações cooperativistas sobre a reprodução social da agricultura familiar e seus reflexos sobre o desenvolvimento rural. **In: CONFERÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO**. Anais. Brasília: Ipea, 2011.

SYKUTA, Michael E.; COOK, Michael L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, St. Paul, v. 83, n. 5, pp.1273–1279, 2001.

TAVARES, Estela Lutero Alves. A questão do café commodity e sua precificação: o “C Market” e a classificação, remuneração e qualidade do café. **Unicamp**, Campinas, SP: [s.n.], 2002.

TEIXEIRA, Moacir José; OLIVEIRA, Edson de Toledo. Discussão sobre as formas jurídicas aplicadas à exportação de café por pequenos e médios produtores brasileiros. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, (outubro 2016). Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/16/cafe.html>

TOLEDO, E. F. T. **As cooperativas de café no Sul de Minas Gerais: trajetória e desafios contemporâneos**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019.

TORTIA, E., VALENTINOV, V., & ILIOPOULOS, C. Agricultural cooperatives. **eJournal**, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5947/jeod.2013.002>

VALENTINOV, V. Por que as cooperativas são importantes na agricultura? Uma perspectiva de economia organizacional. **Journal of Institutional Economics**, 3, pp. 55-69, 2007. Disponível: <https://doi.org/10.1017/S1744137406000555>.

VARTAN, Julio *et al.* Cultivo e indústria de café no Brasil: uma revisão abrangente. **Revista Internacional de Ciência e Sociedade**, Vol. 5, Ed. 3, 2023.
<https://doi.org/10.54783/ijsoc.v5i3.751> .

VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro; GASQUES, José Garcia; RONSOM, Sílvia. Inovação e expansão agropecuária brasileira. **IPEA**, 2020.

WANZALA, R. W. Impact of exchange rate volatility on coffee export in Kenya. **African Journal of Economic Policy**, v. 31, n. 2, pp. 112-130, 2024. Doi: 10.17632/wkypp73j7z.1.

WELCH, L. S.; BENITO, G. R. G.; PETERSEN, B. **Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007.

WORLD BANK. Commodity Markets Outlook – Agricultural Risks and Climate Stress. Washington: **World Bank**, 2023. Disponível em:
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/27189ca2-d947-4ca2-8e3f-a36b3b5bf4ba/content>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: **Embrapa**, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D.; BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão das organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A - PERGUNTAS DO ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO APLICADO AOS GESTORES

Quadro 12 - Perguntas do roteiro semi-estruturado aplicado aos gestores

Roteiro semi-estruturado da entrevista

1 - PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1.1 Seu nome:
- 1.2 Município:
- 1.3 Contato fone:
- 1.4 Qual a sua formação (escolaridade):
- 1.5 Profissão ou/e Cargo:
- 1.6 Idade?
- 1.5 Quantos anos de experiência? (na (s) área (s) que atua ou atuou)

2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

- 2.1 - Qual a relevância de se buscar a internacionalização da cooperativa (café)?
- 2.2 - O foco está nas exportações de café?
- 2.3 - Fale sobre o processo de implantação na gestão da cooperativa? (O que mudou? A demanda partiu dos produtores? Houve consenso entre os produtores? Quanto tempo levou o processo? Quanto tempo faz que a cooperativa exporta? Desde que ano?)
- 2.4 - Houve plano estratégico para a internacionalização? (Se sim, quais são os principais objetivos e metas? Fale sobre a implementação dessa estratégia?)
- 2.5 - Quais foram as principais mudanças necessárias para a implantação do modelo exportador? (exigências governamentais, certificações, técnicas de cultivo, outros)
- 2.6 - Quais os investimentos foram necessários (financiamento, capital (estrutura), capital humano, questões logísticas, outros)?
- 2.7 - Quais outras organizações são relevantes neste processo de internacionalização das exportações de café?
- 2.8 - Quais os benefícios da adoção da estratégia de exportação dentro da cooperativa para a organização cooperativa?
- 2.9 - Toda a exportação é feita de forma direta (sem intermediário)?
- 2.10 - Qual o peso das exigências legais e burocráticas neste processo internacionalização?
- 2.11 - Desafios: Quais são os principais desafios enfrentados na exportação de café?
- 2.12 - Gestão de Riscos: Quais são os principais riscos associados à internacionalização da cooperativa? Como esses riscos são gerenciados e mitigados?
- 2.13 - Qual a visão de longo prazo da cooperativa em relação à internacionalização? Quais são os mercados-alvo prioritários e por quê?
- 2.14 - Oportunidades de Crescimento: Quais são as principais oportunidades de crescimento identificadas no mercado internacional? Como a cooperativa está aproveitando essas oportunidades?
- 2.15 - Como se comportam os escritórios de exportação e traders frente ao novo papel assumido pela cooperativa?
- 2.16 - Na visão da gestão, após a internacionalização da cooperativa, os cooperados têm se engajado no oferecimento de cafês (ou derivados) mais diferenciados?
- 2.17 - Fale da importância para a cooperativa de se vender um café especial e também de vender produtos de diversas preferências? (no caso tipos de cafês adequados a cada preferência)
- 2.18 - A cooperativa participa de eventos internacionais (feiras, congressos, outros)? Qual o objetivo?
- 2.19 - A cooperativa oferece algum tipo de treinamento ou capacitação para seus associados sobre os aspectos relacionados à exportação?

Fonte: Elaboração própria (2025)

ANEXO A - IPCA ACUMULADO DE 2009 A 2024

Tabela 7 - IPCA acumulado de 2009 a 2024

Ano	IPCA (acumulado)
2009	2,3617506
2010	2,2357562
2011	2,0965283
2012	1,9865896
2013	1,8781386
2014	1,762593
2015	1,5954507
2016	1,4912502
2017	1,4505781
2018	1,3941714
2019	1,3499623
2020	1,2941695
2021	1,1686718
2022	1,1035566
2023	1,0541835
2024	1

Fonte: Bacen; IBGE (2025)

ANEXO B - DADOS DA COOPERATIVA A EM REAIS

Tabela 8 - Dados da cooperativa A⁵ em reais

Ano	Ativos totais	Cap. social	PL	Receitas Totais	PL por associado	Riqueza por associado	Sobra por associado	N. Associados	N. empregados	Sal. med p/ empreg
2009	172.258.323,33	35.212.121,43	65.627.000,73	511.507.545,81	17.689,23	137.872,65	2.423,20	3710	116	4.242,20
2010	289.892.434,84	37.603.243,89	112.011.238,06	791.015.135,80	28.178,93	198.997,52	4.269,15	3975	127	4.352,28
2011	447.975.684,50	41.897.021,55	117.625.720,27	961.568.511,74	26.226,48	214.396,55	3.400,42	4485	162	3.994,01
2012	439.333.664,48	47.610.425,79	115.499.461,46	785.550.534,40	24.408,17	166.008,14	554,56	4732	196	3.701,89
2013	461.183.435,35	46.922.932,10	109.023.877,90	624.723.364,38	22.042,83	126.308,81	676,41	4946	206	3.595,19
2014	446.140.015,65	45.301.938,79	109.573.267,43	707.505.711,50	21.497,64	138.958,21	2.071,61	5092	228	3.839,54
2015	415.898.897,57	42.151.807,49	105.751.258,75	750.136.246,52	20.193,09	143.237,78	2.273,25	5237	250	3.896,82
2016	459.051.549,07	43.783.105,87	109.566.625,94	1.209.022.152,15	20.192,88	222.820,15	1.447,92	5426	280	3.127,35
2017	547.206.728,78	49.329.313,55	106.057.419,08	1.421.924.890,26	16.767,97	224.810,26	750,03	6325	309	4.707,11
2018	678.692.129,42	51.230.433,06	126.952.176,43	1.617.540.937,71	18.557,55	236.448,02	1.667,45	6841	364	6.124,39
2019	991.447.452,50	59.471.161,74	148.076.250,93	1.968.026.080,76	20.237,28	268.966,25	2.576,51	7317	404	6.427,13
2020	1.410.401.546,84	72.137.733,92	171.890.246,51	1.652.593.096,70	21.618,70	207.847,20	4.072,32	7951	393	6.677,84
2021	2.321.330.572,81	74.261.684,63	196.803.945,11	1.586.592.083,33	23.293,16	187.784,60	4.194,70	8449	410	6.535,61
2022	1.471.735.324,23	79.489.178,79	198.854.111,77	1.782.186.790,14	22.285,56	199.729,55	2.218,35	8923	410	6.688,63
2023	1.509.458.756,25	78.638.658,41	200.058.006,16	1.575.059.428,97	22.290,58	175.494,09	1.476,57	8975	437	6.924,82
2024	1.553.783.341,13	85.205.494,14	218.439.544,98	1.615.751.928,08	24.198,47	178.991,02	1.959,38	9027	443	7.119,36

Fonte: Elaboração própria com base em Ocemg (2025)

⁵Em números de associados os anos 2014 e 2024 foram estimados; todos os indicadores de 2024 foram estimados; em sobra por associado os anos de 2012, 2013, 2016 e 2024 foram estimados; em Salário médio por empregado os anos a partir de 2019 foram estimados. A estimativa usada corresponde a um percentual médio de crescimento dos anos anteriores.

ANEXO C - DADOS DA COOPERATIVA B EM REAIS

Tabela 9 - Dados da cooperativa B⁶ em reais

Ano	Ativos totais	Cap. social	Patr. Liq	Receitas Totais	PL por associado	Riqueza por associado CB	Sobra por associado de CB	N. Associados	N. empregados	Sal. med p/ empreg
2009	260.495.531,62	35.726.746,89	129.579.973,74	813.764.139,62	31.284,39	203.441,03	R\$ 1.438,12	4.142,00	366	---
2010	273.134.838,46	40.440.617,49	128.491.799,65	948.481.211,22	30.984,27	266.352,48	R\$ 696,75	4.147,00	370	1.665,74
2011	345.326.344,32	43.194.516,79	145.771.180,81	1.118.056.027,77	32.883,19	286.681,04	R\$ 5.683,37	4.433,00	386	1.741,20
2012	492.172.531,44	44.513.441,65	200.499.863,05	917.257.957,90	44.506,08	229.314,48	R\$ 1.873,25	4.505,00	390	1.988,23
2013	444.843.340,29	44.925.265,00	201.550.064,26	785.003.257,99	44.296,73	195.940,43	R\$ 829,93	4.550,00	408	2.214,46
2014	402.907.640,41	51.891.691,48	168.921.225,23	1.138.134.267,16	36.499,83	245.923,57	R\$ 3.426,27	4.628,00	391	2.352,00
2015	293.804.194,45	50.145.616,99	145.470.420,34	965.875.999,77	21.747,72	205.680,57	R\$ 3.375,59	6.689,00	413	3.509,16
2016	317.107.891,95	51.029.815,34	153.625.161,25	1.073.151.757,62	22.361,74	222.738,02	R\$ 2.385,60	6.870,00	429	2.545,53
2017	384.638.841,46	52.388.228,62	143.138.811,22	866.422.725,84	28.457,02	172.251,04	R\$ 1.572,01	5.030,00	450	3.822,82
2018	403.668.222,64	53.750.301,39	153.979.120,86	1.128.521.946,71	28.103,51	205.972,25	R\$ 3.136,70	5.479,00	571	3.756,05
2019	517.137.562,70	56.913.165,90	167.519.320,59	1.334.528.704,81	27.980,51	222.904,41	R\$ 4.611,51	5.987,00	560	4.039,64
2020	442.435.092,04	60.551.722,92	167.316.077,43	1.512.260.388,88	21.842,82	197.423,03	R\$ 1.509,07	7.660,00	584	4.323,23
2021	620.784.763,62	60.014.677,90	163.478.197,95	1.586.592.083,33	23.437,74	227.468,40	R\$ 1.804,53	6.975,00	604	4.606,82
2022	1.348.205.322,92	62.263.944,39	188.870.801,97	1.734.515.521,54	24.465,13	224.678,18	R\$ 1.559,89	7.720,00	665	4.890,41
2023	1.637.490.189,18	66.107.677,56	206.779.930,97	2.141.220.469,60	25.359,32	262.597,56	R\$ 3.879,79	8.154,00	613	5.174,00
2024	1.676.166.684,32	75.394.103,40	198.795.544,35	3.328.318.783,04	22.910,63	383.579,44	R\$ 3.580,28	8.677,00	855	5.457,59

Fonte: Elaboração própria com base em Ocemg (2025)

⁶Em Sobra média por associado os anos de 2016 e 2018 foram estimados; em salário médio por empregado do anos a partir do ano de 2018 foram estimados. A estimativa usada corresponde a um percentual médio de crescimento dos anos anteriores.

ANEXO D - DADOS DA COOXUPÉ EM REAIS

Tabela 10 - Dados da Cooxupé⁷ em reais

Ano	Ativos totais	Cap. social	Patr. Liq	Receitas Totais	PL por associado	Riqueza por associado	Sobra por associado	N. Associados	N. empregados	Sal. med p/ empreg
2009	3.239.774.619,76	316.740.851,25	750.627.127,82	3.742.358.744,38	65.688,90	327.501,36	8.380,08	11427	1941	4.095,09
2010	4.204.958.203,61	305.274.616,35	822.602.290,65	4.042.678.808,92	69.271,78	340.436,14	16.336,69	11875	2100	4.529,69
2011	4.782.327.683,49	297.637.598,35	1.034.481.619,08	6.376.466.164,88	87.246,48	537.780,68	27.469,51	11857	1995	5.539,41
2012	4.672.337.825,42	297.779.516,33	992.875.083,28	4.451.064.266,44	89.432,09	400.924,57	6.488,08	11102	1967	5.282,64
2013	3.903.067.117,08	276.845.741,32	953.969.150,10	3.733.017.662,96	83.149,06	325.374,18	5.096,65	11473	1866	5.095,11
2014	6.071.669.039,26	270.413.561,62	1.091.662.676,06	4.541.160.662,42	91.268,51	379.663,94	23.359,31	11961	2054	5.283,28
2015	5.559.778.841,14	275.271.898,61	1.175.629.287,96	6.621.830.803,36	92.817,72	522.803,67	20.688,45	12666	2234	5.144,04
2016	6.004.209.228,95	276.994.172,73	1.331.193.695,67	5.866.435.083,53	99.084,02	436.653,12	10.450,58	13435	2324	5.158,25
2017	4.348.772.640,19	275.040.431,97	1.383.298.177,13	5.546.455.664,67	98.455,39	394.765,55	1.521,24	14050	2376	5.068,33
2018	6.389.868.164,27	274.991.316,24	1.446.951.289,78	5.372.910.114,76	99.453,66	369.297,60	2.397,95	14549	2256	4.851,73
2019	7.084.232.579,32	253.584.624,02	1.821.062.487,17	5.738.931.735,59	120.904,43	381.020,51	39.963,31	15062	2401	5.280,20
2020	9.366.275.564,95	259.027.813,18	2.029.525.187,66	6.577.723.140,14	127.298,82	412.577,48	28.859,64	15943	2381	5.313,39
2021	13.645.124.230,84	258.679.699,31	2.092.465.553,53	7.911.961.251,22	122.847,74	464.507,77	27.003,40	17033	2484	5.025,18
2022	8.488.798.717,24	249.166.958,42	2.125.011.890,80	11.305.874.149,76	117.280,81	623.978,93	19.421,03	18119	2618	4.959,58
2023	8.801.622.912,51	258.676.784,84	2.216.571.318,75	6.876.025.448,05	115.494,55	358.275,65	17.456,98	19192	2591	4.942,49
2024	15.759.008.372,00	268.044.685,00	2.331.191.776,00	10.817.751.399,00	115.075,10	533.999,00	21.852,37	20258	2721	4.882,72

Fonte: Elaboração própria com base em Ocemg (2025)

⁷Em Sobra média por associado no ano de 2016 é uma estimativa. A estimativa usada corresponde a um percentual médio de crescimento dos anos anteriores.