

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CAFEICULTORES

 Thiago Heleno Mariano<sup>1</sup>  Marcelo José Braga<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mestre em Extensão Rural, Universidade Federal de Viçosa (UFV). Viçosa, Minas Gerais – Brasil. [marianoheleno@gmail.com](mailto:marianoheleno@gmail.com)

<sup>2</sup>Professor Titular, Universidade Federal de Viçosa (UFV). Pós-doutorado em Economia Agrária, University of California at Davis (UC Davis) [mjbraga@ufv.br](mailto:mjbraga@ufv.br)

### Resumo

**Objetivo:** O presente trabalho visa identificar os Fatores Críticos de Sucesso para a gestão de cooperativas de cafeicultores. Pretende-se contribuir com o aprimoramento da gestão e subsidiar a formulação de estratégias nestas organizações.

**Metodologia:** Foi realizada uma consulta a especialistas que atuam com cooperativismo agropecuário e agronegócio do café, a partir da utilizada da Técnica Delphi como ferramenta metodológica.

**Originalidade:** A utilização de uma consulta a especialistas, por meio da Técnica Delphi, que resultou na identificação de aspectos importantes para a formulação de estratégias em cooperativas de cafeicultores.

**Resultados principais:** Identificou-se que a promoção de atividades de assistência técnica e extensão rural, profissionalização da gestão, realização de operações de hedge em mercados futuros e a redução das assimetrias de informação são consideradas diretrizes estratégicas relevantes para as cooperativas de cafeicultores.

**Contribuições teóricas:** Validação da Técnica Delphi como instrumento metodológico eficaz para a identificação de Fatores Críticos de Sucesso. Os resultados do trabalho permitem ainda que sejam realizados estudos de caso em cooperativas de cafeicultores, além de servir de norte para trabalhos que visam analisar o processo de gestão estratégia nestas organizações.

**Palavras-chave:** Agronegócio do café. Cooperativas agrícolas. Estratégia.

### CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE MANAGEMENT OF COOPERATIVES OF COFFEE GROWERS

#### Abstract

**Objective:** The present paper aims to identify the Critical Success Factors for the management of cooperatives of coffee growers. The intention is to contribute to the improvement of management and to subsidize the formulation of strategies in these organizations.

**Methodology:** A consultation was made to specialists who work with agricultural cooperatives and coffee agribusiness, using the Delphi Technique as a methodological tool.

**Originality:** Consultation with specialists, through the Delphi Technique, resulted in the identification of important aspects for the formulation of strategies in cooperatives of coffee growers.

**Main results:** It was identified that the promotion of technical assistance and rural extension activities, professionalization of management, implementation of hedge operations in future markets and reduction of information asymmetries are considered strategic guidelines relevant to coffee growers' cooperatives.

**Theoretical contributions:** It was possible to validate the Delphi

Technique as an effective methodological instrument for the identification of Critical Success Factors. The results of this paper also allow case studies to be carried out in cooperatives of coffee growers, besides serving as a guide for studies that aim to analyze the strategic management process in these organizations.

**Keywords:** Coffee agribusiness. Agricultural cooperatives. Strategy.

### FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS DE PRODUCTORES DE CAFÉ

#### Resumen

**Objetivo del estudio:** Comprender el papel de la relación entre franquiciadores y franquiciados y licenciarios en el proceso de internacionalización, adoptando el modelo de Uppsala como una perspectiva teórica.

**Metodología / abordaje:** La metodología utilizada fue un estudio de caso en tres franquicias internacionalizadas. Posteriormente, la información se comparó con los modelos de Uppsala (1977, 2009), utilizando literatura de franquicias y licencias como soporte.

**Originalidad / Relevancia:** Varios artículos (Dant y Grünhagen, 2014; Gomes, Carneiro y Secches, 2017; Isaac, Melo, Ogasavara y Rodrigues, 2018) señalaron que el tema relacional, especialmente en el contexto internacional, es una de las áreas que necesita más estudio. El trabajo tiene la intención de ayudar a cerrar esta brecha con la información bajo alianzas internacionales en el sistema de franquicias y licencias.

**Resultados principales:** Se ha encontrado que tales compañías usan sus conocimientos y redes para expandir sus negocios y a menudo absorben información de socios locales para mejorar el conocimiento del mercado y adaptar sus productos o servicios. La expansión internacional de las compañías de franquicias estudiadas puede explicarse tanto por el Modelo Uppsala original (1977) como por el Modelo Uppsala revisado (2009).

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** El estudio tiene como objetivo contribuir desde un punto de vista teórico al aplicar el Modelo de Uppsala en expansiones internacionales a través de modos contractuales, mostrando la importancia de la red de relaciones. Tanto el sistema de franquicias como las licencias se utilizan para expansiones de bajo costo, por lo que es esencial ingresar a la red local. Con la expansión gradual y el uso de asociaciones sólidas, se observa que las empresas pueden validar la estructura comercial y hacer ajustes, especialmente culturales, a su modelo comercial.

**Palabras-clave:** Sistema de franquicias. Internacionalización de franquicias. Relación franquiciador-franquiciado. Licencia.

#### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Mariano, T. H., & Braga, M. J. (2021, Special Issue, March). Fatores críticos de sucesso na gestão de cooperativas de cafeicultores. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, p. 1-20, e17375. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.14375>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

MARIANO, T. H.; BRAGA, M. J. Fatores críticos de sucesso na gestão de cooperativas de cafeicultores. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, Special Issue, p. 1-20, e14375. Mar. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.14375>.

## Introdução

O agronegócio do café configura uma atividade agrícola tradicional e de elevada relevância histórica para a agricultura e economia do Brasil. De acordo com Barros (2014), no início do século 20, a cafeicultura representava a mais importante atividade agrícola do país. Para o referido autor, a exportação de café foi fundamental para equilibrar a economia brasileira no período de grandes investimentos em industrialização decorrentes da Revolução Industrial e, portanto, correspondia à principal fonte de riqueza do país.

Bialoskorski Neto e Souza (2004) apresentam o conceito preconizado por Davis e Goldberg em 1957, onde entende-se por agronegócio a organização de todos os relacionamentos econômicos e contratuais de diversos atores, que passa pela produção agrícola e vai até o consumidor final. Neste contexto, é importante destacar que as cooperativas de produtores participam de maneira intensiva no agronegócio do café brasileiro. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC, 2017), em 2017, as cooperativas foram responsáveis por 48% da produção total do Brasil.

Na perspectiva de contribuir para o avanço do conhecimento empírico e apresentar proposta prática de intervenção, o presente trabalho visa identificar os fatores que contribuem para o sucesso das cooperativas de cafeicultores. Destarte, o artigo detém o desígnio de apontar caminhos para mitigar os gargalos relativos à gestão destas cooperativas, partindo da premissa de que, por meio da adoção de estratégias adequadas e da organização interna, é possível promover o bom desempenho destas organizações.

A principal hipótese defendida consiste na noção de que a profissionalização da gestão e a adoção de mecanismos que incentivem a diferenciação do café representam elementos críticos para o sucesso das cooperativas. Assim, este trabalho teve a questão norteadora: quais são os elementos que contribuem para o sucesso das cooperativas de cafeicultores? Todavia, entende-se que cada cooperativa possui posicionamentos estratégicos específicos, norteados por peculiaridades regionais e anseios de produtores associados e dirigentes. Com o propósito de responder este questionamento, foi realizado um Painel com Especialistas, por meio da Técnica Delphi, com o objetivo de identificar a percepção de pesquisadores relativa a esses temas.

Desta forma, o presente artigo está organizado em seis seções, incluindo esta introdução. No tópico seguinte, é apresentado o referencial teórico utilizado no trabalho, que se refere, no primeiro item, a uma revisão de literatura sobre o papel das cooperativas no agronegócio do café e, no segundo, à abordagem de Fatores Críticos de Sucesso. Após esse referencial são expostos os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta seção, são apresentados os resultados do Painel com Especialistas. Por fim, são expostas as considerações finais.

## Referencial teórico

### *Cooperativas e o agronegócio do café*

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI Américas, s.d.) define uma organização cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem de modo voluntário para satisfazer propósitos e suprir demandas econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gerida de maneira democrática. A definição, emanada pela ACI e corroborada por Rios (1998), estabelece que a organização cooperativa consiste em uma associação de pessoas que se predispõem a trabalhar de modo coletivo e contínuo, detém objetivos em comum e, por esta razão, gerenciam de modo democrático e participativo os recursos disponíveis, em que custos, riscos e benefícios são rateados de forma equitativa entre os associados.

Bialoskorski Neto (1994) afirma que o papel atribuído às cooperativas agropecuárias se refere à intermediação entre as empresas rurais dos cooperados e o mercado. Para Rosalem, Silva, Silva e Alcântara (2009), as cooperativas representam uma das alternativas que os produtores rurais possuem para se aproximar do consumidor final. Salienta-se que estas organizações devem estar à disposição para sanar necessidades e atender às demandas dos cooperados, por meio da diminuição dos riscos e agregação de valor aos produtos.

Além disso, as cooperativas agrícolas detêm o papel de contribuir para que os produtores superem entraves inerentes ao processo produtivo e as barreiras do mercado, por meio de fornecimento de insumos, prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural e do processamento e beneficiamento do produto (Bro, Clay, Ortega & Lopez, 2019; Oliveira, Oliveira & Souza, 2005). No que toca as funções da organização dos produtores rurais em organizações cooperativas, destacam-se: negociação por melhores preços; possibilidade de agregação de valor aos produtos; acesso a mercados nacionais e internacionais e; possibilidade de acessar tecnologias (Bialoskorski Neto, 1994).

Em relação ao agronegócio do café, Simões e Pelegrini (2010) descrevem que a vinculação dos cafeicultores a cooperativas representa um posicionamento relevante, devido ao papel destas na organização dos produtores rurais, permitindo o acesso dos agricultores a melhores mercado, a diminuição dos custos e o acesso à assistência técnica e extensão rural.

A respeito dos desafios enfrentados pelos cafeicultores, Simões e Pelegrini (2010) apontam ainda para a dificuldade de comercialização causada pela falta de acesso a informações e, conseqüentemente, pela ausência de planejamento. Nota-se que a falta de recursos financeiros para investir em qualidade e manter capital de giro, tanto para continuar a atividade, quanto para a subsistência, representa um entrave relevante. Os autores também observam que, de maneira geral, os produtores apresentam desinteresse em adotar práticas que permitem a melhoria da qualidade do produto, devido à desvalorização e à falta de garantia em conseguir preços melhores.

Para Costa (2011), o principal risco ao qual os cafeicultores estão expostos se refere à possibilidade de o preço, definido pelo mercado no momento da comercialização, não ser suficiente para

arcar com os custos e despesas do produtor. A partir destes argumentos, verifica-se que os cafeicultores se deparam com um dilema importante, que é representado pela decisão em investir na diferenciação do produto, e ao mesmo tempo em que se dispõem a enfrentar o risco de preço.

Além de surgirem com o propósito de contribuir com o enfrentamento dos desafios relativos à cafeicultura, segundo Bialoskorski Neto e Souza (2004), as cooperativas de cafeicultores surgem partir de três fatores principais: redução da renda dos produtores, redução dos preços, incentivos governamentais e a expansão das fronteiras de produção do café. Para os autores, estes aspectos indicam que estas organizações são constituídas como alternativas para que os produtores adquiram poder de barganha no mercado.

Mesmo que haja aspectos que explicam a formação das cooperativas de cafeicultores, bem como ajudam a compreender o seu funcionamento, as cooperativas têm se posicionado estrategicamente maneira distinta. É possível enquadrar seu posicionamento no mercado a partir das estratégias genéricas propostas por Michel Porter. De acordo com Tavares (2010), as estratégias genéricas de Michel Porter são: (i) liderança em custo; (ii) diferenciação e (iii) enfoque.

As cooperativas que adotam estratégias de liderança em custo, atuam por meio da comercialização de grandes volumes de café *commodity*. As cooperativas que atuam por meio da diferenciação, focam-na produção de cafés especiais e com certificados que atestam a qualidade e a adoção de boas práticas agrícolas. Por outro lado, as organizações que atuam com a estratégia de enfoque, direcionam seus esforços para nichos específicos, como é o caso das cooperativas que atuam com cafés orgânicos e agroecológicos. É importante salientar que a adoção dessas estratégias gera diferentes efeitos sob a cafeicultura da região de influência da cooperativa.

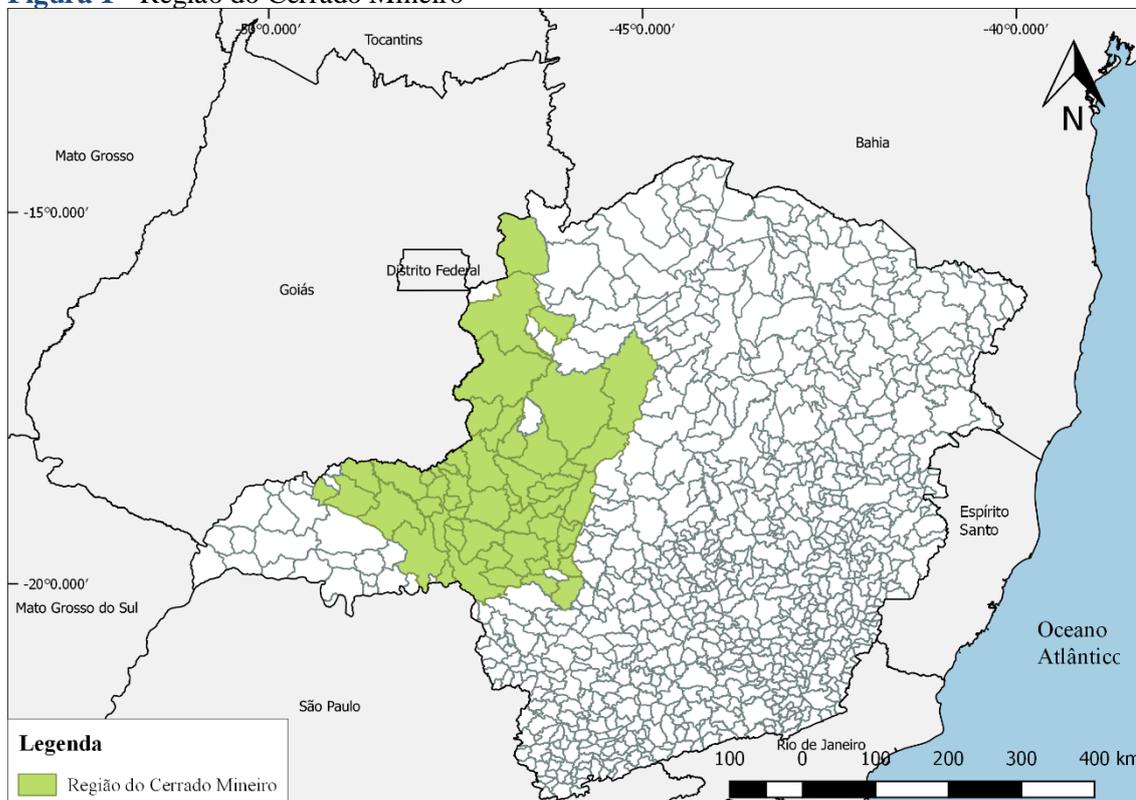
No tocante a cooperativas que adotam a estratégia de diferenciação e enfoque, é possível visualizar esse tipo de posicionamento em cooperativas das regiões Sul de Minas Gerais, Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Noroeste de Minas (Cerrado Mineiro). Amaral et al. (2017) investigaram os benefícios da adoção de certificações para os produtores do município de Alfenas, no Sul de Minas, com o foco na certificação “Certifica Minas Café”. Foi verificado que essa adoção possibilitou, aos produtores empresariais e familiares, melhorias na gestão da propriedade e na qualidade do produto, o que resultou na obtenção de melhores preços, no aumento da produtividade, na capacidade gerencial e na redução de custos.

Cavino (2012) estudou a cooperativa de cafeicultores localizada no município de Poço Fundo, na região Sul de Minas Gerais, na qual utilizam sistemas de produção orgânico e agroecológico. A autora verificou que a motivação por atuar com produtos orgânicos partiu tanto da busca por melhores preços e acesso a nichos de mercado, quanto da escolha por melhores condições de trabalho para a família e para a conservação do meio ambiente. Neste sentido, observa-se que a cooperativa investigada por Cavino (2012) tem adotado a estratégia genérica de enfoque ao optar pela comercialização de produtores de origem orgânica e agroecológica para nichos específicos de mercado.

As cooperativas da Região do Cerrado Mineiro (Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Noroeste de Minas) têm apostado na estratégia de diferenciação, a partir da produção de cafés especiais e com Indicação Geográfica. Para Ortega (2008), o sucesso da cafeicultura do Cerrado Mineiro está relacionado com a constituição do Conselho das Associações de Cafeicultores do Cerrado (CACCCER), o qual consolidou um arranjo produtivo fortemente institucionalizado que contribuiu para inserção do café no mercado nacional e global. O autor salienta ainda que o CACCCER dota o agronegócio do café da região de um diferencial competitivo por meio de assistência técnica, política de *marketing*, comercialização e autofiscalização com o propósito de assegurar a qualidade do produto. De acordo com Silva, Guaranieri e Carvalho (2018) os produtores do Cerrado Mineiro, quase em sua totalidade, concordam e utilizam práticas sociais e ambientalmente sustentáveis. Os autores afirmam ainda que todas cooperativas da região possuem controle das práticas adotadas em seu processo produtivo e por seus cooperados.

Atualmente, o CACCCER abrange 55 municípios localizados nas mesorregiões do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Noroeste Minas (Figura 1), e atende cerca de 4.500 produtores. O conselho é composto por oito associações e oito cooperativas, que detêm o desígnio, respectivamente, de representar institucionalmente os produtores e comercializar o café em âmbito nacional e internacional (CACCCER, 2019).

**Figura 1** - Região do Cerrado Mineiro



**Fonte:** Elaboração própria.

Bronzeri e Bulgacov (2014) analisaram a cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná, onde verificaram as estratégias adotadas pelos produtores e organizações que atuam na comercialização e industrialização do produto. Os autores verificaram que as cooperativas possuem participação significativa na cadeia produtiva, principalmente na comercialização de insumos, beneficiamento do café e venda do produto no mercado nacional e internacional. Foi verificado que tanto os produtores, quanto as indústrias, têm adotado a estratégia de liderança em custo, principalmente por atuarem com café *commodity*. Além disso, observaram que houve a percepção por parte dos produtores e indústrias que a diferenciação do produto é relevante para a geração de vantagem competitiva e, desta maneira, têm caminhado para a produção de cafés especiais e *gourmets*.

Conforme é possível observar nos casos apresentados, as cooperativas de cafeicultores apresentam posicionamentos estratégicos distintos, que são motivados por suas peculiaridades regionais, bem como pelos anseios dos produtores associados. Além disso, destaca-se que cada uma das regiões produtoras possui desafios, potencialidades e históricos de desenvolvimento distintos que condicionam o sucesso e o posicionamento estratégico das cooperativas. No entanto, a partir dos casos apresentados, verifica-se que essas organizações que têm caminhado no sentido de promover a diferenciação da produção.

#### *Fatores críticos de sucesso*

A implementação de estratégias e práticas que possuam o desígnio de aprimorar os resultados das organizações é fundamentada pela tomada de decisão mais adequada por parte de executivos e gestores. É importante salientar que a tomada de decisão nas organizações deve ser embasada em um sistema de informações que seja relevante, do ponto de vista estratégico e gerencial. Neste sentido, de acordo com Monteiro (2012), a abordagem relativa a “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS) é oriunda de um estudo de pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), que verificou a necessidade que os executivos possuíssem para acessarem informações relevantes.

De acordo com Grunert & Ellegaard (1992), o conceito de FCS advém do campo dos sistemas de informações gerenciais e *a posteriori* é transferido para a área de pesquisa em estratégias de negócios. Portanto, a partir da afirmação destes autores, é possível relacionar os FCS com a estratégia organizacional que, para Ansoff e McDonnell (1993), diz respeito ao conjunto de regras e parâmetros utilizados para tomada de decisão e orientação do comportamento de uma organização.

Esta estreita relação com a estratégia organizacional pode ser visualizada nas fontes de definição dos FCS estabelecidas por Rockart (1979) e descritas a seguir:

- Estrutura do setor: representa o conjunto de FCS que são intrínsecos à natureza e as características das organizações e produtos que compõem o setor de atividade em que a organização está inserida;

- Estratégia competitiva: cada organização atuante no setor possui estratégias, histórias e culturas organizacionais distintas que conduzem a forma com que se posicionam no mercado;
- Fatores ambientais: representam aspectos que afetam todas as empresas do setor, em que se destacam aspectos políticos, econômicos, demográficos e regulatórios;
- Aspectos temporais: são inerentes às áreas da organização que demandam atenção especial em determinado período;
- Posicionamento da gestão: diz respeito às mais diversas áreas, setores e funções presentes na organização que apresenta um conjunto comum de FCS em qualquer empresa do setor.

A partir dos elementos descritos por Rockart (1979), observa-se que os FCS podem ser relativos ao ambiente interno e externo da organização. Portanto, é possível concluir que os FCS representam elementos com o potencial de aprimorar os resultados da organização, bem como elementos essenciais para que uma organização possa se posicionar em seu setor de atividade.

Monteiro (2012) afirma que os estudos relativos aos FCS seguem três escolas de pensamento: escola de *design*, escola de planejamento e escola de experiências compartilhadas. Esta última representa os estudos mais recentes relativos à temática e caracteriza os FCS como uma descrição dos elementos que descrevem o mercado e setor de atividades da organização. A autora afirma que a escola de experiências compartilhadas sustenta que as estratégias estão sujeitas a pesquisas e estudos que visam verificar como podem contribuir para o sucesso do negócio.

Para Munro e Wheeler (1980), os FCS podem ser utilizados para nortear executivos na tomada de decisão, definição de objetivos e no desenvolvimento de planejamentos estratégicos. Monteiro (2012) complementa afirmando que os FCS podem ser utilizados também para identificar gargalos relativos à implementação dos planejamentos. Ademais, afirma que os FCS representam os aspectos que devem seguir a direção correta para assegurar o sucesso da organização e a obtenção de resultados satisfatórios.

Ainda de acordo com Monteiro (2012), a identificação dos FCS se tornou essencial para o processo de realização do planejamento estratégico e a busca de vantagem competitiva. Beppler, Pereira e Costa (2011) realizaram uma pesquisa bibliográfica referente aos principais aspectos teóricos inerentes à formulação e à formação de estratégias nas organizações. Os autores verificaram que a etapa formulação da estratégia representa um processo deliberado que passa por uma análise planejadas de fatores que relativos ao ambiente externo e interno da organização. Desta maneira, observa-se que os FCS representam importantes subsídios para a tomada de decisão nas organizações, bem como para definição de estratégias que visem posicionar a organização de modo competitivo em seu setor de atuação.

## Procedimentos metodológicos

De acordo com Leidecker e Bruno (1984), os FCS são identificados, dentre outras técnicas, a partir da consulta a especialistas do negócio, de modo que seja possível verificar os aspectos que consideram mais relevante para o bom desempenho das organizações que atuam no setor. Desta maneira, a estratégia empírica adotada foi a realização de um painel de especialistas em cafeicultura e cooperativas agrícolas.

A partir desse painel, foi possível verificar as estratégias mais relevantes para os cafeicultores e suas organizações coletivas. De acordo com Nogueira e Fuscati (2018), o Painel de Especialistas visa fomentar o compartilhamento de experiências e conhecimento e é utilizado com o intuito de estimular reflexões estratégicas relativas a temas específicos. Para as autoras, geralmente os painéis são realizados por meio da participação de um grupo composto de 10 a 20 especialistas.

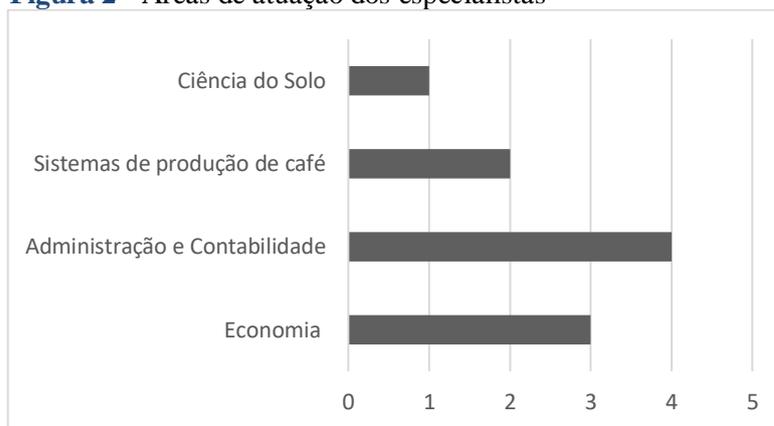
Neste painel, utilizou-se como ferramenta de pesquisa a Técnica Delphi. Munaretto, Corrêa e Cunha (2013) citam os precursores deste método, Dalkey e Helmer (1963), ao afirmarem que o método possui o desígnio de adquirir um consenso confiável entre uma ampla gama de opiniões de especialistas a respeito de um determinado tema.

Os autores afirmam ainda que este consenso é adquirido por meio de rodadas de entrevistas e questionários e por feedbacks controlados de opinião. De acordo com Lima, Pinsky e Ikeda (2008), a Técnica Delphi tem sido utilizada em trabalhos acadêmicos no campo da administração como ferramenta de pesquisa para verificação de opiniões e projeção de cenários.

O painel foi realizado por meio do envio de questionários on-line para especialistas em cafeicultura, agronegócio do café e administração de cooperativas agrícolas. Os critérios utilizados para a seleção dos especialistas, foi o vínculo de pesquisador, professor ou técnico em universidades e organizações de pesquisas e fomento à cafeicultura. Os questionários foram enviados para 71 especialistas, dos quais foram obtidas 11 respostas.

Foram obtidas respostas de dez doutores e um bacharel, que atuam, em sua maioria, nas áreas de administração e economia rural com ênfase no agronegócio do café e cooperativas agropecuárias, conforme é possível visualizar na Figura 2. Os especialistas participantes atuam nas seguintes instituições de ensino e pesquisa: Fundação Procafé, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Centro de Excelência do Café da Universidade Federal de Viçosa (CEC-UFV), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade de São Paulo (USP) e Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

Figura 2 - Áreas de atuação dos especialistas



Fonte: Resultados da pesquisa.

A aplicação da ferramenta foi realizada em duas etapas: (i) envio de questionário com questões discursivas e; (ii) envio de questionário estruturado com base nas respostas da primeira etapa. O primeiro questionário abordou as seguintes questões: “Liste os principais desafios enfrentados pelos cafeicultores brasileiros”; “Liste as principais estratégias que devem ser adotadas para superar os desafios citados”; “Liste os principais objetivos das cooperativas que atuam no setor cafeeiro”; “Liste as principais estratégias e práticas de gestão que devem ser adotadas pelas cooperativas para lograrem bons resultados e atingirem seus objetivos”.

A partir das respostas obtidas no primeiro questionário, foi elaborado um questionário estruturado em que as questões foram elaboradas por meio do uso da escala de Likert. Em cada uma das questões, os especialistas puderam marcar o quanto concordavam com os itens em uma escala que variou entre 1 (discorda totalmente) e 5 (concorda totalmente). É importante salientar que os questionários foram enviados aos especialistas no período de 15 de abril a 15 de maio de 2019.

Por fim, as respostas ao segundo questionário foram analisadas por meio do Teste de Friedman. Para Pontes (2000), esse teste é utilizado para comparar variáveis pertencentes a um mesmo grupo, de modo que seja possível identificar se existem diferenças significativas entre os valores apresentados por meio do ranqueamento por postos. Neste caso, a hipótese nula ( $H_0$ ) é a de que não foram identificadas diferenças significativas de relevância entre os itens avaliados pelos especialistas. Ao passo em que a hipótese alternativa ( $H_1$ ) foi de que existem diferenças significativas de relevância entre os itens avaliados pelos especialistas. Para não rejeitar a hipótese nula, foi considerado um nível de significância maior ou igual a 95% (0,95), logo, no teste estatístico, o p-valor deve apresentar valores inferiores a 5% (0,05).

## Resultados e discussão

A primeira rodada de aplicação dos questionários teve o propósito de identificar os aspectos que os especialistas julgam relevantes em quatro perspectivas: desafios enfrentados pelos cafeicultores,

estratégias adequadas para superação dos desafios, objetivos das cooperativas de cafeicultores e estratégias e práticas de gestão que estas cooperativas devem adotar.

No que se refere às percepções dos especialistas consultados sobre os desafios enfrentados pelos cafeicultores, verificou-se que elementos referentes à posição dos produtores frente às demandas do mercado são mais relevantes. Dessa forma, os principais desafios evidenciados pelos especialistas foram: Elevados custos de produção; Despreparo gerencial dos produtores; Intensificação das mudanças climáticas e eventos extremos; Obtenção de cafés com elevado padrão de qualidade; Preço de venda baixo; Uso inadequado e desconhecimento de tecnologias; Volatilidade dos preços.

Desta forma, a partir do questionário discursivo, os especialistas puderam ainda evidenciar as principais estratégias sugeridas para que os cafeicultores superem os desafios mencionados. Foram sugeridas as seguintes estratégias: Certificação da produção; Mudança do sistema tradicional para o orgânico / agroecológico; Organização em grupos formais para a compra de insumos e comercialização; Organização em grupos formais para aumentar o poder de barganha e reivindicar ações de melhoria junto ao poder público; Produção de cafés especiais / *gourmets*; Qualificação técnica e gerencial dos produtores; Utilização de operações de *hedge* em mercados futuros. Verifica-se que os especialistas evidenciaram a agregação de valor ao café por meio de certificações e de mudanças no sistema de produção. Ademais, foi sugerida a adoção de estratégias que visam aprimorar a posição dos cafeicultores no mercado, com destaque para a organização em grupos formais.

No que se refere às cooperativas de cafeicultores, os especialistas consultados evidenciaram os seguintes objetivos para essas organizações:

- Balizar os preços de mercado;
- Beneficiamento do café, em que pese a separação, o descascamento, a torrefação e a classificação;
- Buscar melhores mercados para a comercialização do café (nacional e internacional);
- Capacitar os gerentes e técnicos em cafeicultura;
- Incentivar a diferenciação da produção;
- Prestar assistência técnica e gerencial para os cafeicultores;
- Promover a padronização da qualidade do café entregue pelos cooperados;
- Possibilitar o acesso dos produtores a insumos mais baratos;
- Realizar parcerias com instituições de ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento de tecnologias e assistência aos cooperados;
- Reduzir as assimetrias de informação;
- Viabilizar a certificação da produção dos cooperados.

A partir dos objetivos para as cooperativas evidenciados pelos especialistas, conclui-se que essas organizações possuem como principal desígnio inserir os produtores no mercado de modo competitivo. Ademais, as ações das cooperativas devem ser direcionadas, principalmente, para o oferecimento de atividades de assistência técnica e extensão rural que possibilitem ao cafeicultor a adoção de boas práticas agrícolas e gerenciais no âmbito da propriedade.

Para cumprir esses objetivos, os pesquisadores consultados definiram estratégias que passam diretamente pela adoção de boas práticas de gestão, tais como a realização de planejamentos estratégicos e a implementação de canais que visem aprimorar a transparência. Contudo, o maior volume de estratégias propostas se referem à atuação direta com os produtores por meio de ações de assistência técnica e extensão rural e o incentivo a promoção da qualidade do café para acessar mercados mais atrativos, tais como:

- Adotar práticas que incentivem a participação dos cooperados na tomada de decisão na cooperativa;
- Criar incentivos de pagamento baseado em qualidade;
- Estabelecer conexões com mercados que remunerem a qualidade do café;
- Estabelecer mecanismos e canais que promovam a transparência das ações e resultados da cooperativa;
- Incentivar a diferenciação da produção;
- Manter um diagnóstico atualizado da situação e necessidades dos cooperados;
- Realizar atividades de educação cooperativista para os cooperados e dirigentes;
- Possuir em seu quadro de colaboradores, profissionais com conhecimento e experiência no mercado de café;
- Profissionalizar a gestão da cooperativa;
- Promover a diversificação da produção agropecuária em nível de propriedade;
- Realizar atividades de treinamento e capacitação técnica e gerencial para os cooperados;
- Realizar planejamentos estratégicos, planos de marketing e planos de negócios.

Para a realização do Teste de Friedman, os itens identificados pelos especialistas foram agrupados nas quatro perspectivas que são oriundas das questões presentes nos questionários. Neste sentido, os resultados poderão ser visualizados em tabelas, na ordem de relevância gerada pelo *ranqueamento* do teste. É importante salientar que as tabelas apresentam também o p-valor do teste, de modo que possibilite verificar se o *ranqueamento* possui significância estatística.

No tocante aos desafios enfrentados pelos cafeicultores (Tabela 1), o *ranqueamento* gerado apresenta a “Volatilidade dos preços”, “Preço de venda baixo” e “Elevados custos de produção” dentre os mais relevantes. Esta situação vai de encontro com o argumento de Costa (2011), que define que o

principal risco ao qual os cafeicultores estão expostos diz respeito a possibilidade de o preço, no momento da comercialização, não ser suficiente para arcar com os custos e despesas de produção. Os itens “Despreparo gerencial dos produtores” e o “Uso inadequado e desconhecimento de tecnologias”, ilustram a necessidade de os produtores se adaptarem à dinamicidade do mercado por meio de atividades de assistência técnica, extensão rural e capacitação.

Conforme é possível observar, os desafios apresentados pelos especialistas consultados coincidem com motivos que levam à constituição de organizações cooperativas, conforme verifica-se nos argumentos de Simões e Pelegrini (2010) e Bialoskorski Neto e Souza (2004).

**Tabela 1** – Ranking de desafios enfrentados pelos cafeicultores

Item	Ranque
Volatilidade dos preços	5,00
Despreparo gerencial dos produtores	4,41
Preço de venda baixo	4,32
Elevados custos de produção	4,09
Obtenção de cafés com elevado padrão de qualidade	4,00
Uso inadequado e desconhecimento de tecnologias	3,32
Intensificação das mudanças climáticas e eventos extremos	2,86
p-valor	0,156

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Todavia, conforme é possível verificar, o p-valor do teste (0,156) sugere que não existem diferenças significativas de relevância entre os aspectos identificados. Desta maneira, mesmo que tenham sido ranqueados, para o grupo de especialistas consultados, os itens possuem relevância similar. Este resultado reflete o desafio que as cooperativas de cafeicultores enfrentam ao atender à diversidade de demandas dos produtores, uma vez que um de seus propósitos é contribuir para que os produtores superem os desafios e riscos inerentes a sua atividade (Rosalem et al., 2009).

Relativamente às estratégias julgadas necessárias para que os produtores superem os desafios identificados, os especialistas as definiram para produtores de pequeno, médio e grande porte. Considerou-se como produtor de pequeno porte aqueles com menos de 100ha, de médio porte, entre 100ha e 1.000ha e de grande porte, acima de 1.000ha.

Conforme é possível visualizar nas Tabelas 2 e 3, as estratégias identificadas com mais relevância são representadas pela organização dos produtores em grupos formais, seja para compra de insumos e comercialização da produção, ou para reivindicar ações de melhoria junto ao poder público. Desta maneira, pode-se concluir que os especialistas consultados concordam que as cooperativas representam a principal estratégia para pequenos e médios produtores é a organização em cooperativas e associações. Esta sugestão se justifica na medida em que os cafeicultores se organizam em cooperativas para obterem maior poder de barganha, reduzir riscos, acessarem melhores mercados (Bro et al., 2019; Bialoskorski Neto, 1994; Rosalem et al., 2009).

Observa-se ainda que, tanto para pequenos como para médios produtores, os especialistas destacam a “Capacitação técnica e gerencial dos produtores”. Neste sentido, cabe destacar a importância da participação dos produtores em atividades de formações providas por instituições de fomento, assistência técnica e extensão rural, que detém o desígnio de promover a aprendizagem no campo e aprimorar o posicionamento dos produtores frente aos desafios e demandas do mercado.

Ademais, é possível identificar que a maior parcela das sugestões dos especialistas está relacionada com adoção de estratégias de diferenciação e enfoque, uma vez que sugerem a “Certificação da produção” e “Produção de cafés especiais / *gourmets*” e “Mudança do sistema tradicional para o orgânico / agroecológico”. Este direcionamento estratégico proposto é similar ao processo que tem sido observado na região Sul e no Cerrado de Minas Gerais, bem como a mudança encaminhada no Norte Pioneiro do Paraná.

**Tabela 2** – Ranking de estratégias adequadas para produtores de pequeno porte

Item	Ranque
Organização em grupos formais para a compra de insumos e comercialização	5,41
Organização em grupos formais para aumentar o poder de barganha e reivindicar ações de melhoria junto ao poder público	5,23
Qualificação técnica e gerencial dos produtores	4,82
Certificação da produção	3,82
Produção de cafés especiais / <i>gourmets</i>	3,45
Utilizar operações de <i>hedge</i> em mercados futuros	3,00
Mudança do sistema tradicional para o orgânico / agroecológico	2,27
p-valor	0,000

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

**Tabela 3** – Ranking de estratégias adequadas para produtores de médio porte

Item	Ranque
Organização em grupos formais para aumentar o poder de barganha e reivindicar ações de melhoria junto ao poder público	4,95
Organização em grupos formais para a compra de insumos e comercialização	4,91
Qualificação técnica e gerencial dos produtores	4,86
Certificação da produção	4,45
Produção de cafés especiais / <i>gourmets</i>	3,64
Utilizar operações de <i>hedge</i> em mercados futuros	3,32
Mudança do sistema tradicional para o orgânico / agroecológico	1,86
p-valor	0,000

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

A partir do teste estatístico, verificou-se que existe diferença significativa de relevância entre os itens ( $p\text{-valor} < 0,05$ ), logo, os especialistas consultados concordam que a organização dos pequenos e médios produtores em cooperativas ou associações representa a estratégia mais importante para a superação dos desafios da cafeicultura. Este resultado ilustra a afirmação de Simões e Pelegrini (2010) sobre o fato de que a vinculação dos cafeicultores a cooperativas representa uma estratégia relevante.

A respeito das estratégias identificadas para os produtores de grande porte, observou-se que a realização de operação de *hedge* em mercados futuros foi julgada como mais relevante pelos especialistas consultados. O teste estatístico mostrou significância no resultado (p-valor igual 0,022), em nível de 2,5% de probabilidade, o que possibilita a conclusão de que os especialistas concordam que esta estratégia é a mais relevante para este segmento de produtores, conforme é possível visualizar na Tabela 4, a seguir:

**Tabela 4** – Ranking de estratégias adequadas para produtores de grande porte

Item	Ranque
Utilizar operações de <i>hedge</i> em mercados futuros	4,59
Qualificação técnica e gerencial dos produtores	4,50
Organização em grupos formais para aumentar o poder de barganha e reivindicar ações de melhoria junto ao poder público	4,50
Certificação da produção	4,45
Organização em grupos formais para a compra de insumos e comercialização	4,00
Produção de cafés especiais / <i>gourmets</i>	3,77
Mudança do sistema tradicional para o orgânico / agroecológico	2,18
p-valor	0,022

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

A realização de operações de *hedge* em mercados futuros representa uma importante estratégia para mitigar o risco de preço evidenciado por Costa (2011), uma vez que possibilita ao produtor a fixação do preço de venda e possibilita a realização de planejamentos que podem resultar em melhores resultados no ciclo produtivo.

Essa estratégia foi evidenciada devido a sua importância para a comercialização de grandes volumes de produção. Desta maneira, além de uma estratégia relevante para os grandes produtores, pode-se afirmar que sua adoção por cooperativas de cafeicultores possui relevância similar. Essa afirmação se justifica na medida em que a principal função da cooperativa agropecuária é possibilitar o acesso dos produtores a melhores preços e alternativas de comercialização (Bialoskorski Neto, 1994; Rosalem et al., 2009), o que é possível por meio de grandes volumes de produção.

Nas tabelas 5 e 6, será possível observar que a adoção destas práticas e estratégias são atribuídas pelos especialistas consultados às cooperativas de cafeicultores. As tabelas 5 e 6 tratam, respectivamente, dos objetivos destas organizações e das estratégias que devem ser adotadas por elas para aprimorar seus resultados cumprir seus propósitos.

**Tabela 5** – Ranking de objetivos das cooperativas de cafeicultores

Item	Ranque
Capacitar os gerentes e técnicos em cafeicultura	9,32
Realizar parcerias com instituições de ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento de tecnologias e assistência aos cooperados	9,23
Buscar melhores mercados para a comercialização do café (nacional e internacional)	7,55
Prestar assistência técnica e gerencial para os cafeicultores	6,95
Viabilizar a certificação da produção dos cooperados	6,77
Reduzir as assimetrias de informação	6,59
Possibilitar o acesso dos produtores a insumos mais baratos	6,05
Promover a padronização da qualidade do café entregue pelos cooperados	5,50
Beneficiamento do café, em que pese a separação, o descascamento, a torrefação e a classificação	5,32
Incentivar a diferenciação da produção	5,00
Balizar os preços de mercado	3,73
p-valor	0,061

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

No que toca aos itens evidenciados nos objetivos das cooperativas de cafeicultores, verifica-se que não existem diferenças significativas de relevância entre os itens (p-valor igual a 0,061), em nível de 5% de probabilidade. Todavia, destaca-se que os objetivos evidenciados dizem respeito, principalmente à prestação de assistência técnica e gerencial ao produtores e técnicos da cooperativa para viabilizar a comercialização. Além disso, verifica-se que a migração para estratégias de diferenciação e de enfoque são reiteradas pelos especialistas ao tratarem dessa temática, o que pode ser verificado nos itens “Viabilizar a certificação da produção dos cooperados”, “Promover a padronização da qualidade do café entregue pelos cooperados” e “Incentivar a diferenciação da produção”.

Os especialistas evidenciaram ainda as funções que historicamente são atribuídas as cooperativas, que são: buscar melhores mercados (nacional e internacional), reduzir assimetrias de informação, possibilitar o acesso a insumos por preços mais atrativos, beneficiar o café e balizar os preços de mercado. Estes itens reforçam os argumentos apresentados por Bialoskorski Neto (1994), que contribuem com o posicionamento dos produtores no agronegócio.

**Tabela 6** – Ranking de estratégias e práticas que as cooperativas de cafeicultores devem adotar

Item	Ranque
Criar incentivos de pagamento baseado em qualidade	8,05
Estabelecer conexões com mercados que remunerem a qualidade do café	7,50
Estabelecer mecanismos e canais que promovam a transparência das ações e resultados da cooperativa	7,05
Adotar práticas que incentivem a participação dos cooperados na tomada de decisão na cooperativa	6,95
Realizar atividades de educação cooperativista para os cooperados e dirigentes	6,64
Possuir em seu quadro de colaboradores, profissionais com conhecimento e experiência no mercado de café	6,45
Profissionalizar a gestão da cooperativa	6,45
Realizar planejamentos estratégicos, planos de marketing e planos de negócios	6,41
Manter um diagnóstico atualizado da situação e necessidades dos cooperados	6,14
Realizar atividades de treinamento e capacitação técnica e gerencial para os cooperados	6,09
Incentivar a diferenciação da produção	5,59
Promover a diversificação da produção agropecuária em nível de propriedade	4,68
p-valor	0,334

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

No que diz respeito às estratégias e práticas de gestão sugeridas para as cooperativas, não foi possível identificar diferenças significativas de relevância (p-valor igual a 0,334). A partir dos elementos sugeridos, percebe-se que os especialistas consultados julgam que a promoção da qualidade do café, agregação de valor e as conexões com mercados que remuneram a qualidade são iniciativas que devem partir das cooperativas, o que reforça o argumento de que os especialistas concordam que melhor alternativa para as cooperativas de cafeicultores é adotar práticas relacionadas às estratégias de diferenciação e enfoque.

Nota-se que a promoção de atividades de formação e prestação de assistência técnica também são importantes para o posicionamento da cooperativa no agronegócio do café. A partir da assistência técnica e a extensão rural, é possível estimular os produtores a adotarem boas práticas agrícolas para aprimorar a qualidade do café e aumentar a produtividade das lavouras. É importante evidenciar que para realizar o investimento em atividades de assistência técnica e extensão, é fundamental que haja um diagnóstico atualizado das necessidade e demandas dos produtores, aspecto que também foi evidenciado pelos especialistas.

É importante destacar ainda que as práticas e as estratégias que devem ser adotadas para reduzir as assimetrias de informação entre cooperativa e cooperado foram evidenciadas pelos especialistas. Estas práticas podem ser observadas ao sugerirem a adoção de mecanismos que promovam a participação dos produtores associados e a transparência das ações da cooperativa. Além disso, destacou-se a importância da realização de atividades de educação cooperativista, que detêm o desígnio de conscientizar o produtor associado sobre os seus direitos e deveres com a cooperativa.

Ademais, os especialistas evidenciaram a profissionalização da gestão como estratégia importante para as cooperativas, além de citarem a necessidade de possuírem, em seu quadro de colaboradores, pessoas especializadas no mercado do café. Estes elementos contribuem para que cooperativa realize planejamentos estratégicos focados em acessar melhores mercados e atender às demandas dos produtores cooperados.

Conforme foi possível verificar nos itens evidenciados pelos especialistas, os FCS na gestão das cooperativas de cafeicultores dizem respeito, principalmente, à migração ou adoção de estratégias de diferenciação e de enfoque. O FCS identificados por meio do Painel com Especialistas, podem ser segmentados a partir das fontes de definição de Rockart (1979), da seguinte forma:

1. *Estrutura do setor*: volatilidade de preços de venda e custos de insumos, despreparo gerencial dos produtores, desconhecimento e uso inadequado de tecnologias por parte dos produtores;
2. *Estratégia competitiva*: tendência para a adoção da estratégia de diferenciação e de enfoque;
3. *Fatores ambientais e temporais*: condições edafoclimáticas regionais e intensificação das mudanças climáticas e eventos extremos;
4. *Posicionamento da gestão*: prestação de assistência técnica e extensão rural, criação de incentivos de pagamento baseado em qualidade, profissionalização a gestão da cooperativa e possuir colaboradores especialistas no agronegócio do café, realizar operações de *hedge* em mercados futuros e; implementar mecanismos que promovam a transparência e participação dos produtores na tomada de decisão da cooperativa.

Os FCS identificados neste trabalho visam contribuir com a elaboração de planejamentos estratégicos nas cooperativas de cafeicultores, bem como auxiliar os dirigentes e gestores destas organizações para a tomada de decisão, conforme definição de Munro e Wheeler (1980). A partir dos resultados obtidos, conclui-se que mesmo que existam peculiaridades e características regionais, que devem ser observadas para definição de estratégias nas cooperativas de cafeicultores, os FCS identificados podem direcionar os dirigentes e gestões para a realização de planejamentos que aprimorem os resultados destas organizações.

### Considerações finais

Tendo em vista a intensa participação das cooperativas de produtores no agronegócio do café, é importante que sejam identificados elementos capazes de nortear a elaboração planejamentos estratégicos e que promovam bons resultados para estas organizações. Mesmo que adotem diferentes posicionamentos estratégicos frente suas peculiaridades regionais e anseios de produtores associados e

dirigentes, as cooperativas de cafeicultores estão sujeitas a variáveis externas comuns, principalmente no que tange às demandas do mercado.

A abordagem relativa a Fatores Críticos de Sucesso possibilita a identificação de elementos que detêm o potencial contribuir com os resultados das cooperativas que se posicionam de diferentes formas no mercado, uma vez que evidencia fatores comuns e tendências do setor de atividades. A partir desta abordagem, este trabalho conseguiu identificar elementos que podem contribuir com o sucesso das cooperativas de cafeicultores, por meio da realização da consulta a especialistas do setor.

A consulta aos especialistas evidenciou tendências estratégicas para as cooperativas de cafeicultores, a adoção de diferenciação e enfoque. Desta maneira, a partir da abordagem de FCS, conclui-se que as principais ações que devem ser adotadas pela gestão das cooperativas de cafeicultores dizem respeito a (i) realizar atividades de assistência técnica e extensão rural; (ii) promover a qualidade do café dos cooperados, seja por meio incentivos de remuneração ou obtenção de certificações que possibilitam o acesso a melhores mercados; (iii) profissionalizar a gestão da cooperativa; (iv) realizar operações de *hedge* em mercados futuros e; (v) implementar mecanismos reduzam as assimetrias de informação entre cooperado e cooperativa. Estas ações visam contribuir para o posicionamento das cooperativas frente à volatilidade dos preços de venda e custos dos insumos, despreparo gerencial dos produtores e mudanças nas condições edafoclimáticas.

Os elementos evidenciados como Fatores Críticos de Sucesso para as cooperativas de cafeicultores detêm o potencial de contribuir com processos de realização de planejamentos estratégicos e planos de negócios por parte das cooperativas. Ademais, podem contribuir com organizações de fomento, no sentido de possibilitar a elaboração de planos de desenvolvimento e agendas de capacitação e treinamento.

A principal limitação deste trabalho foi a impossibilidade de verificar as estratégias adotadas pelas cooperativas que apresentam melhores resultados, bem como verificar de maneira empírica se existe associação ou correlação entre os elementos identificados neste trabalho e o sucesso das cooperativas. Neste sentido, sugere-se que sejam realizados outros estudos que visem verificar a existência de correlação entre os fatores aqui evidenciados e o desempenho das cooperativas de cafeicultores, em regiões ou estados específicos.

## Agradecimentos

Esse trabalho contou com auxílio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por meio de bolsa de mestrado.

## Referências

ABIC. (14 de outubro de 2017). *Cooperativas são responsáveis por 48% da produção de café do país*. Fonte: Associação Brasileira da Indústria do Café: <http://abic.com.br/cooperativas-sao-responsaveis-por-48-da-producao-de-cafe-do-pais/>.

- ACI Américas. (s.d.). *Principios y Valores Cooperativos*. Fonte: Aliança Cooperativa Internacional: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>.
- Amaral, A. M., Silva, A. B., Angelocci, M. A., Putti, F. F., Coelho, T. L., Corsini, W. T., Miranda, J. M. (2017). Influência do Certifica Minas Café nas lavouras cafeeiras de Alfenas – sul de Minas Gerais. *Coffee Science* v 12 n 1, 114-123.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Barros, G. (2014). Agricultura e indústria no desenvolvimento brasileiro. Em A. BUAINAN, E. ELISEU, J. SILVEIRA, & Z. NAVARRO, *O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola* (pp. 479 – 507). Brasília: Embrapa.
- Beppler, M. K., Pereira, M. F., & Costa, A. M. (2011). Discussão Conceitual sobre o Processo de Estratégia nas Organizações: Formulação e Formação Estratégica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*.
- Bialoskorski Neto, S. (1994). *Agribusiness cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão (Dissertação de Mestrado)*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Bialoskorski Neto, S., & Souza, J. V. (2004). Formação das Cooperativas de Café no Brasil: uma análise econômica e institucional. *III Encontro de Investigadores Latino Americanos de Cooperativismo*, (pp. 1-14). São Leopoldo.
- Bro, A., Clay, D., Ortega, D., & Lopez, M. (2019). Determinants of adoption of sustainable production practices among smallholder coffee producers in Nicaragua. *Environment, Development and Sustainability*, v. 21, n. 2, pp. 895-915.
- Bronzeri, M. S., & Bulgacov, S. (2014). Estratégias na cadeia produtiva do café no Norte Pioneiro do Paraná: competição, colaboração e conteúdo estratégico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 16, n. 1, 77-91.
- CACER. (2019). *Região do Cerrado Mineiro*. Fonte: [www.cafedocerrado.org/index.php?pg=regiao](http://www.cafedocerrado.org/index.php?pg=regiao)
- Cavino, V. C. (2012). *A experiência de comércio justo de agricultores familiares da cooperativa COOPFAM de Poço Fundo (MG): Identificando os obstáculos e as potencialidades da transição para agricultura de base ecológica (Dissertação de Mestrado)*. São Carlos, SP: Universidade Federal de São Carlos.
- Costa, C. H. (2011). *Fatores internos da gestão de riscos de produtores de café do Sul e Sudoeste de Minas Gerais*. Lavras, MG: Dissertação, Universidade Federal de Lavras.
- Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). *The concept of key Success Factors: Theory and Method*. MAPP Working Paper.
- Leidecker, J., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. . v. 17, n. 1. *Long Range Planning*, 17(1).
- Lima, M. O., Pinsky, D., & Ikeda, A. A. (2008). A Utilização do Delphi em Pesquisas Acadêmicas em Administração: um Estudo nos Anais do EnAnpad. . *Anais do XI SEMEAD - Seminários em Administração - Empreendedorismo em organizações*, (pp. 1-20).
- Monteiro, F. M. (2012). *A aplicação do conceito de fatores críticos de sucesso em diversos ambientes: revisão de estudos empíricos (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa, Portugal: ISCTE-IUL .

- Munaretto, L. F., Corrêa, H. L., & Cunha, J. A. (2013). Um estudo sobre as características do Método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da UFSM*, 6(1).
- Munro, M. C., & Wheeler, B. R. (1980). Planning, Critical Success Factors and Management's Information Requirements. *MIS Quarterly*, 4(4), 27-38.
- Nogueira, V. G. C., & Fuscaldi, K. C. (2018). *Painel de Especialistas e Delphi: Métodos complementares na elaboração de estudos de futuro*. Documentos 5. EMBRAPA, 2018. p. 58.
- Oliveira, J. L., Oliveira, S. L., & Souza, A. A. (2005). Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do sul de Minas Gerais. *Contabilidade Vista & Revista* (v. 16, n. 1), pp. 31-53.
- Ortega, A. C. (2008). Café do cerrado: certificação de origem e desenvolvimento territorial rural . VII *CIER – Cultura, Inovação e Território* , (pp. 1-17). Coimbra, Portugal.
- Pontes, A. C. (2000). *Obtenção dos níveis de significância para os testes de Kruskal-Wallis, Friedman e comparações múltiplas não-paramétricas*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Rios, L. O. (1998). *Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência e crescimento sustentável*. São Paulo: STS.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Rosalem, V., Silva, E. A., Silva, F. F., & Alcântara, V. d. (2009). Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. *Administração Pública e Gestão Social*, pp. 46-66.
- Silva, W. H., Guaranieri, P., & Carvalho, J. M. (2018). Sustainable practices in the coffee supply chain in the Cerrado Mineiro Region, Brazil. *Journal of Operations and Supply Chain Management* v. 11, n. 2, 90-100.
- Simões, J. C., & Pelegrini, D. F. (2010). *Diagnóstico da cafeicultura mineira - regiões tradicionais: Sul/Sudoeste de Minas, Zona da Mata, Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba*. Belo Horizonte: Epamig.
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. (3 ed.). São Paulo: Atlas.