

ATIVIDADES COLABORATIVAS NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE DA COOPERATIVA DE PRODUTORES DE CAFÉ DA ALTA MOGIANA

Denise Cervilha de Freitas (UFSCar)
decervilha@hotmail.com

Carlos Eduardo Silva Santos (UFSCar)
eduardoflu29@gmail.com

ROBSON NOGUEIRA TOMAS (UFSCar)
rn.tomas@uol.com.br

Rosane Lucia Chicarelli Alcantara (UFSCar)
rosane@ufscar.br

Mario Otavio Batalha (UFSCar)
dmob@power.ufscar.br



Este artigo tem como objetivo analisar as atividades colaborativas entre a cooperativa Cocapec e os produtores de café da região da Alta Mogiana. Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica, que introduziu brevemente os principais aspectos do complexo agroindustrial do café e depois abordou o conceito de gestão da cadeia de suprimentos. Dentro desta abordagem, foram detalhados os aspectos da colaboração na cadeia de suprimentos, que serviu como fundamento para o posterior estudo de caso. Foi possível observar que a cooperativa desenvolve diversas atividades para promoção da colaboração na cadeia de suprimentos do café da Alta Mogiana. Finalmente, foi realizada uma discussão comparando os resultados obtidos no estudo de caso, com o esperado para grandes empresas capitalistas, cujo objetivo principal é a geração de lucro.

Palavras-chaves: Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM), Colaboração, Cooperativa, Agronegócio do Café, Alta Mogiana

1. Introdução

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo e seu consumo interno caminha para o primeiro lugar no ranking mundial (ABIC, 2013a,b). A transformação do grão de café dá origem a três produtos principais: o café torrado, o café torrado e moído e o café solúvel. Dentre os agentes que se relacionam no segmento produtivo estão a indústria de insumos, produtores rurais, cooperativas, empresas torrefadoras, exportadores, empresas de solúvel e diversas modalidades de varejo nacional e internacional (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

A complexidade de relações, envolvendo atores de diferentes países, e o aumento da competição a nível global pressionam os produtores rurais a se relacionarem em suas cadeias de suprimentos para sobreviver no mercado. Diante deste contexto, o estabelecimento de cooperativas de produtores rurais facilita o relacionamento destes com as estruturas de mercado oligopolizadas a montante e a jusante, trazendo economias de escala nas negociações (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos é, para muitos autores, o que garante o sucesso da gestão da cadeia de suprimentos (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008; MIN et al., 2005; WHIPPLE; RUSSEL, 2007). Min et al. (2005) propõem um modelo conceitual de colaboração na cadeia de suprimentos, no qual identificam as principais atividades de colaboração entre membros dessas cadeias: compartilhamento de informações, planejamento conjunto, resolução conjunta de problemas, medição de desempenho em conjunto, mobilização de recursos e habilidades.

O presente trabalho analisa especificamente a relação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas (Cocapec) com os cafeicultores da Alta Mogiana, buscando identificar as atividades desenvolvidas pela cooperativa para promover a colaboração na cadeia de suprimentos do café da região.

2. O complexo agroindustrial do café

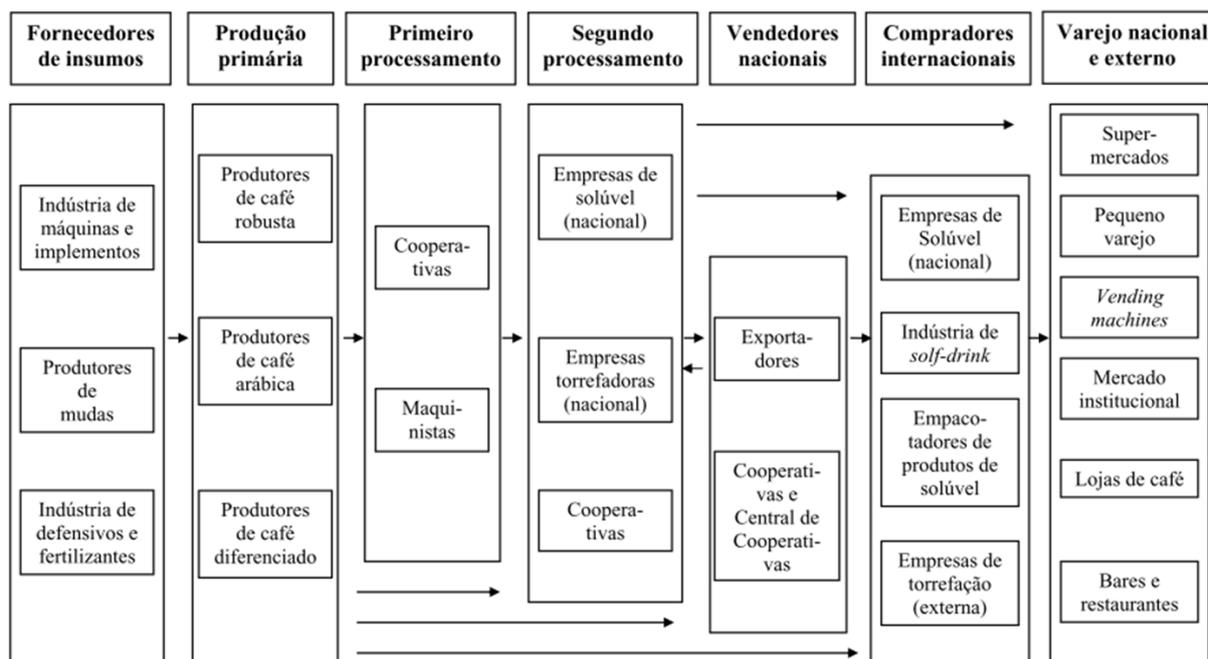
O Brasil é o maior produtor e exportador de café. Os principais países importadores do café brasileiro são Alemanha, Estados Unidos, Itália e Japão. Além isto, o consumo interno de café

ultrapassou 20,3 milhões de sacas em 2012, representando um recorde, ultrapassando países como Itália, França e EUA (ABIC, 2013b).

No Brasil, são produzidos o café arábica e o café robusta, sendo o primeiro encontrado em maior abundância. Os grãos processados dão origem principalmente ao café torrado, ao café torrado e moído e ao café solúvel, mas também são produzidos outros produtos à base de café, leite e açúcar, como *cappuccinos*, *soft-drinks*, balas e outros. O café também pode ser comercializado como grão verde (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

Segundo a definição de Davis e Goldberg (1957), *agribusiness* é a soma de todas as operações desde a indústria de insumos, passando pelos produtores rurais, pela agroindústria, pelos distribuidores até que o produto chegue ao consumidor final. Desta maneira, o *agribusiness* ou agronegócio do café é composto por diversos segmentos e agentes, conforme a figura 1.

Figura 1 - Diagrama dos segmentos do agronegócio do café



Fonte: UNICAMP-IE-NEIT (2002)

De maneira resumida, o primeiro processamento corresponde ao beneficiamento do café, que retira as cascas e separa os grãos, transformando o fruto seco em grãos de café, chamado café beneficiado ou café verde (RICCI, 2006). A maior parte da produção da indústria de torrefação e moagem (segundo processamento) é destinada ao mercado nacional, enquanto na

indústria de solúvel, a maior parte é escoada ao mercado internacional (UNICAMP-IE-NEIT, 2002). Finalmente, o produto final chega ao consumidor por meio de varejos nacionais e internacionais.

3. Gestão da cadeia de suprimentos

O aumento das exigências dos clientes, aliado às rápidas mudanças econômicas e às incertezas do mercado, exige flexibilidade das empresas, que buscam o baixo custo de matéria-prima e mão-de-obra em qualquer parte do mundo. Surge então, a necessidade de coordenação entre os fornecedores e distribuidores para que os produtos estejam disponíveis no tempo e lugar correto para consumo (BALLOU, 2001, 2007; MENTZER et al., 2001).

As cadeias de suprimentos agroindustriais ainda sofrem uma pressão extra no sentido de coordenação entre seus agentes devido às restrições de prazo de validade dos produtos e o aumento do interesse do consumidor final nos métodos de produção, buscando cada vez mais produtos que não agridam o meio ambiente e que pensem no bem-estar animal (VAN DER VORST, 2000).

Mentzer et al. (2001) reconhecem que a melhoria da eficiência (entendida como redução de custos) e eficácia (em termos de serviço ao cliente) pode ser obtida a partir da gestão integrada da cadeia de suprimentos. A colaboração entre os membros da cadeia de suprimentos é o fator fundamental que determina o sucesso da SCM (BALLOU, 2007).

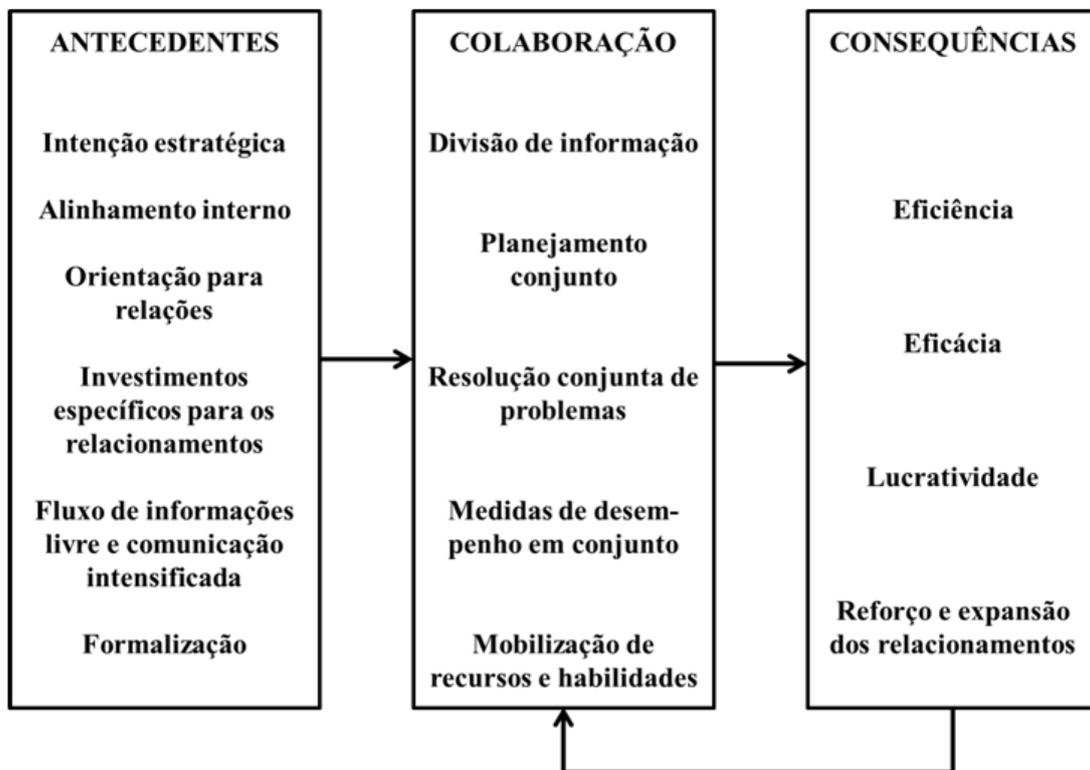
Min et al. (2005) propõem um modelo conceitual de colaboração na cadeia de suprimentos (figura 2), que mostra os antecedentes (entendidos também como requisitos à colaboração), as principais atividades colaborativas para o processo de colaboração e as consequências obtidas pela correta utilização destas atividades. É interessante notar que os resultados positivos da colaboração contribuem para o aprimoramento das atividades colaborativas finalizando em maior desempenho.

Os antecedentes incluem:

- a) Intenção estratégica: serve como foco aos relacionamentos colaborativos e modela as interações, funcionando como um guia para as empresas obterem o máximo de recompensas destes relacionamentos;

- b) Alinhamentos internos: auxiliam na simplificação das operações internas, contribuindo para o aumento do valor do serviço prestado ao cliente;
- c) Orientação para relacionamentos: necessidade criar um ambiente que promova a criação de relacionamentos, em detrimento da orientação transacional. O relacionamento é visto como interações de longo prazo construídos sob confiança e comprometimento mútuos;
- d) Investimentos específicos para relacionamentos: tempo, dinheiro, treinamento, atualização de tecnologia, suporte da alta gerência e outros recursos são necessários para a colaboração;
- e) Fluxo de informação livre e intensificação da comunicação: eliminar as barreiras que impedem a troca de informação e promover encontros com os parceiros a fim de identificar oportunidades de melhoria;
- f) Formalização: desenvolvimento conjunto de medidas de desempenho, alinhamento de metas e objetivos, determinação dos papéis e responsabilidades de cada parceiro, desenho dos planos para implementação da colaboração, padronização da tecnologia de informação e especificação das informações que serão compartilhadas.

Figura 2 - Modelo conceitual de colaboração na cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Min et al. (2005, p.241)

Dentre as principais atividades que promovem a colaboração estão incluídas:

- a) Compartilhamento de informações: este é um ingrediente essencial da colaboração e permite a execução e aprimoramento dos processos ao longo da cadeia de suprimentos;
- b) Planejamento conjunto: requer o alinhamento conjunto dos processos a partir das informações compartilhadas;
- c) Solução conjunta de problemas: as empresas que colaboram entre si devem trabalhar juntas a fim de encontrar soluções para os problemas da cadeia de suprimentos e propor ideias de melhorias;
- d) Medidas de desempenho em conjunto: é importante o desenvolvimento de métricas de desempenho comum aos membros da cadeia de suprimentos a fim de se monitorar e mensurar os esforços colaborativos;
- e) Mobilização de recursos e habilidades: envolve identificar conjuntamente maneiras de aumentar os negócios e obter as recompensas desejadas, alavancando mutuamente as bases de recursos e conhecimentos. .

Finalmente, as consequências obtidas pela colaboração são:

- a) Eficiência: medida que analisa se os recursos foram bem utilizados. Pode ser identificada pela redução dos custos, redução de inventário, redução do lead time e racionalização dos processos da cadeia de suprimentos;
- b) Eficácia: medida que analisa se as metas foram cumpridas. Melhoria do serviço ao cliente, aumento do *market-share*, aumento das vendas, novo desenvolvimento de produtos são alguns indicadores dessa medida;
- c) Lucratividade: proveniente da maximização da utilização dos recursos, obtenção de economias de escala ou aquisição de recurso ou capacidade complementar;
- d) Reforço e expansão do relacionamento: está relacionado ao entendimento do valor do sistema do parceiro, contribuindo para a construção de uma base cada vez mais sólida de colaboração. Corresponde ao retrocesso indicado na figura 2.

4. Metodologia

Foi realizado um estudo de caso para entender como a cooperativa promove a colaboração da cadeia de suprimentos na qual está inserida. Para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, que teve como base o modelo conceitual de colaboração na cadeia de suprimentos proposta por Min et al. (2005). Foi entrevistado o gerente da divisão de café da Cocapec, durante o mês de setembro de 2013, na sede da cooperativa, com duração uma hora. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. Além disto, anotações pessoais da entrevistadora durante a entrevista e consultas ao site da cooperativa também serviram para a posterior análise detalhada do caso.

A escolha desta cooperativa, em particular, se deu pela facilidade de acesso, além da sua importância no cenário do café brasileiro.

5. O estudo de caso

A região da Alta Mogiana é uma das mais tradicionais regiões produtoras de café. Possui uma produção média de mais de um milhão de sacas de café arábica (COCAPEC, 2008). A Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas (Cocapec) foi fundada em 1985, no município de Franca-SP, e atende a região da Alta Mogiana. Em seu primeiro ano de

funcionamento contava com 300 associados, e hoje já supera 2.000 cooperados. Atualmente, abrange mais de 25 municípios e possui mais quatro núcleos (COCAPEC, 2008).

A Cocapec atua em todos os segmentos do agronegócio do café. Atua como fornecedora de insumos para os seus cooperados; na produção primária, ela presta serviços para o produtor (assistência técnica); no primeiro processamento, é responsável pelo beneficiamento do café; e também executa o segundo processamento, com uma unidade de torrefação. Ela também atua como vendedor nacional, intermediando a comercialização para os compradores internacionais e vende para varejos nacionais e internacionais. Ela possui também uma franquias de cafeteria na qual comercializa sua marca de café de alta qualidade, Senhor Café, além de loja própria para venda direta ao consumidor final.

Seguindo o roteiro de entrevista, a apresentação das atividades colaborativas realizadas pela cooperativa será feita por meio das cinco atividades propostas por Min et al. (2005): compartilhamento de informações, planejamento conjunto, resolução conjunta de problemas, medidas de desempenho em conjunto e mobilização de recursos e habilidades. Em cada subseção será detalhado como a cooperativa desenvolve tais atividades.

5.1. Compartilhamento de informações

A cooperativa desenvolve um papel importante no compartilhamento de informações do mercado para seus cooperados (produtores rurais). Durante a entrevista, foi possível observar uma grande proximidade do produtor rural com a cooperativa, através de cooperados esperando para conversar com o gerente e também alguns que interrompiam a entrevista para informações mais rápidas. Além da troca de informação informal citada, a cooperativa também trabalha com alguns mecanismos formais de compartilhamento de informações, dentre eles o Comitê Educativo, Plano de Telefonia Móvel e a Revista Cocapec.

O Plano de Telefonia Móvel entre os cooperados permite que sejam enviadas diversas mensagens para os produtores ao longo do dia, com informações sobre abertura/fechamento de bolsas de valores, cotação do café, cotação do dólar, abertura de venda futura, previsão do tempo, reuniões, palestras, campanhas. Além disto, o celular também funciona como uma

ferramenta de trabalho para o produtor, que pode conversar com os seus funcionários à distância e receber informações importantes, mesmo distante de sua propriedade.

Existe também o Comitê Educativo, uma ferramenta de comunicação que estimula a troca de informações e ideias entre os cooperados e a cooperativa. O comitê é uma forma de dar transparência ao negócio, identificar as oportunidades e também propor soluções para os problemas encontrados. A cooperativa utiliza o comitê para informar “seus procedimentos administrativos, campanhas, modalidade de comercialização, repasse de políticas públicas, planos de safras, ações sociais, serviços, projetos técnicos e outros” (COCAPEC, 2008).

A Revista Cocapec também é um meio de divulgação das informações relacionadas ao café, desde informações técnicas até informações sobre o mercado de café e tendências do setor.

Além destas atividades, a cooperativa também promove atualmente o Simcafé (Simpósio do Agronegócio Café da Alta Mogiana). O evento reúne especialistas no assunto, trazendo diversas palestras sobre temas muito atuais e também conta com diversos fornecedores e parceiros da Cocapec, que trazem informações e novidades sobre seus produtos e serviços.

5.2. Planejamento Conjunto

Todo o planejamento da cooperativa é feito com base no histórico de produção (quantidade de sacas produzidas) por safra. O entrevistado apresentou a evolução da produção dos últimos oito anos. O café apresenta uma sazonalidade bem forte, oscilando entre alta produtividade em um ano e baixa produtividade no ano seguinte. Ainda assim, é possível notar o aumento da produtividade das fazendas de café da região. Esses dados, aliados à sensibilidade de mercado proveniente da longa experiência da cooperativa no ramo permite que esta realize seus planejamentos a longo prazo, como aumento da capacidade de armazenagem e investimentos em novas tecnologias.

Um exemplo citado pelo entrevistado de planejamento foi o sistema de granelização do café nos armazéns. O investimento envolveu a mudança estrutural dos armazéns, aquisição de empilhadeiras, contratação de funcionários, além dos sistemas de informação para gerenciamento do estoque, como controle por *chip*, informática, fibra ótica, *tags*, etc. A

cooperativa consultou a viabilidade de implantação do sistema com os cooperados, mostrando as vantagens da granelização, os investimentos necessários e os resultados esperados.

O planejamento a médio prazo inicia-se com o mapeamento da região (GIS Cocapec), com fotos de satélite e acompanhamento das fazendas pelos agrônomos e técnicos, que dimensionam a produção do período. A partir deste dimensionamento, e aliado com o histórico de produção, a cooperativa já faz a previsão de insumos. A cooperativa não interfere no planejamento da produção do cooperado, indicando o que plantar, como e em qual quantidade, mas busca apenas orientar o produtor.

5.3. Resolução conjunta de problemas

Os problemas enfrentados pelos cooperados são normalmente compartilhados com a cooperativa através do Comitê e também por meio de conversas informais. No caso de problema coletivo, a cooperativa tenta solucionar esse problema, com imparcialidade em sua ação, e pensando no bem coletivo.

Os problemas técnicos e rotineiros do campo são tratados através da assistência técnica oferecida pela cooperativa aos seus cooperados. Esta é realizada por uma empresa terceirizada, que é paga pela cooperativa e recebe uma comissão pela venda dos insumos.

A cooperativa também auxilia, de maneira indireta, na gestão interna da fazenda por meio de treinamentos, capacitações, palestras.

5.4. Medidas de desempenho em conjunto

A cooperativa não utiliza nenhum sistema de medição estruturado. Existe a preocupação de analisar as vendas de café, tratores, implementos, peças, etc. O entrevistado destacou a evolução da produtividade: *“é visível o incremento tecnológico (...) você vê a evolução de produtividade (...) a tecnologia tá chegando e tá proporcionando uma eficiência. (...) tecnologia que de fato viabilize uma produção maior, que traduz em produtividade, com um custo menor”*.

5.5. Mobilização de recursos e atividades

A cooperativa tenta identificar ideias que possam beneficiar todos os cooperados e auxilia na transformação em ação, dando o suporte técnico necessário. O entrevistado narrou a história do desenvolvimento de uma máquina para a colheita do café de varrição (aquele que cai no pé da árvore). Diante de um cenário com alto custo de aquisição das máquinas, com a qualidade não satisfatória, um cooperado desenvolveu uma máquina e a cooperativa decidiu viabilizar a produção da mesma, em escala industrial. Foram feitos diversos protótipos e melhorias, culminando na patente da máquina e lançamento de uma linha comercial, com um custo inferior.

A cooperativa também disponibiliza aos seus cooperados diversos recursos físicos, tais como os armazéns, laboratórios para classificação, sistemas de comercialização e torrefação.

Através da cooperativa, também é possível fazer a classificação dos grãos, para determinar a qualidade do produto, e conseqüentemente, seu valor para posterior comercialização. Esta comercialização também é realizada por intermédio da cooperativa, que instrui o cooperado quanto à alternativa que lhe proporcione maior liquidez, fornecendo subsídios para que o associado decida o melhor momento de negociar sua produção.

A torrefação é mais uma iniciativa da cooperativa, buscando agregar valor ao produto depositado em seus armazéns, permitindo ao cooperado avançar mais um elo na cadeia do agronegócio do café.

A cooperativa também facilita o cooperado na aquisição de financiamentos. Ela busca no mercado as opções de crédito existentes para os produtores de café e auxilia o cooperado em busca da alternativa mais viável. Um exemplo citado pelo entrevistado é o FUNCAFÉ (Fundo de Defesa da Economia Cafeeira), destinado ao financiamento, modernização e ao incentivo à produtividade das atividades relacionadas ao agronegócio do café. Além disto, a cooperativa consegue reunir as necessidades de insumos dos produtores e realizar uma compra única, com um grande volume, o que proporciona preços menores do que os produtores conseguiriam individualmente.

Finalmente, a cooperativa dispõe também de seus recursos humanos, auxiliando no desenvolvimento das atividades de seus cooperados e disponibilizando também conhecimentos técnicos que dificilmente seriam utilizados por um produtor não cooperado. Assistência técnica é prestada por profissionais técnicos e agrônomos que acompanham o produtor de café desde o plantio, até a armazenagem. Alguns dos serviços oferecidos pela assistência técnica são: avaliação de novas áreas de plantio, mapeamento, orientações nas análises de solo e foliar, recomendações de variedades, planos de adubação, uso de defensivos de forma correta e segura, técnicas modernas de manejo, apoio à gestão da propriedade rural, elaboração de laudos técnicos de safras para crédito rural e busca pela melhor relação custo/benefício (COCAPEC, 2008).

Além disto, a cooperativa disponibiliza aos cooperados um laboratório que fornece análises de solo e foliar, que permite ao produtor conhecer as necessidades reais de sua lavoura para racionalização das adubações e melhora no desenvolvimento das plantas e frutos. Isto contribui para a maior rentabilidade da atividade produtiva, racionalizando os custos de produção.

6. Considerações finais

Apesar do modelo conceitual proposto por Min et al. (2005) ter sido delineado a partir da perspectiva de grandes empresas capitalistas, um diferencial deste trabalho é a utilização de uma empresa cooperativa como foco da análise, com suas características peculiares, ao invés de uma empresa focal privada capitalista, que tem como objetivo fundamental a geração de lucro. Neste sentido, é interessante discutir os resultados encontrados por Min et al. (2005) para as empresas capitalistas e os principais pontos de divergência encontrados nesse estudo de caso.

Primeiramente, em relação ao compartilhamento de informações, a cooperativa exerce um papel importante ao captar as informações do mercado e repassá-las aos seus cooperados, através diversos mecanismos, que garantem aos produtores rurais um espaço para exposição de suas dificuldades e problemas à cooperativa e aos demais cooperados. Entretanto, o compartilhamento de informação ocorre de maneira muito menos estruturada do que entre as

empresas entrevistadas por Min et al. (2005), que frequentemente citavam a presença de reuniões periódicas e o compartilhamento de informações a respeito de previsão de demanda, desenvolvimento de novos produtos, análises de custo-benefício em relação a mudanças em processos.

Em relação ao planejamento conjunto, a partir da estimativa de produção da região, a cooperativa identifica necessidade de investimentos, seja a longo prazo ou mesmo a curto prazo. É possível observar que a iniciativa de planejamento parte da cooperativa e que os produtores rurais apenas desfrutam do planejamento realizado pela cooperativa, em termos de garantia de suprimento de insumos agrícolas e assistência técnica. Comparando aos resultados da pesquisa de Min et al. (2005), a falta de compartilhamento estruturado de informações, com formação de um banco de dados com informações históricas, inviabiliza o planejamento conjunto do negócio entre os parceiros comerciais e dificulta o alinhamento de operações, tal como é realizado nas empresas capitalistas.

A cooperativa também trabalha com o produtor para encontrar soluções para os problemas e propor ações de melhoria. Ela consegue viabilizar ideias através de suporte técnico e financeiro, trazendo inovações aos cooperados e ao setor em geral. Neste sentido, a proximidade entre os cooperados e a cooperativa proporciona os mesmos benefícios dos *in-plant representatives* e a formação dos times multifuncionais nas empresas capitalistas.

Apesar da medição de desempenho conjunta, baseada em métricas comuns, ser considerada de extrema importância para o sucesso da colaboração entre os parceiros capitalistas, o sistema de medição de desempenho é praticamente inexistente na cooperativa. Por ser uma empresa sem fins lucrativos, talvez a cooperativa ainda não considere necessário o desenvolvimento dessas métricas, porém, com o aumento da concorrência a nível global, isto se torne uma necessidade.

Por fim, a cooperativa trabalha no sentido de identificar maneiras para aumentar os negócios, buscando conhecimentos tanto no mercado, quanto internamente com os seus cooperados a fim de desenvolver sua região. Ela também disponibiliza aos produtores rurais recursos físicos, financeiros e humanos, que não estariam ao alcance do produtor individualmente. Isto está completamente de acordo com as expectativas das empresas capitalistas.

Uma importante contribuição deste artigo foi visualizar o papel de uma cooperativa no contexto da cadeia de suprimentos, atuando como um elo muito importante e atuante em sua cadeia, desenvolvendo atividades que permitem aos seus cooperados participarem do contexto do agronegócio nacional e internacional, viabilizando o desenvolvimento da atividade cafeeira na região.

É importante ressaltar, porém, uma limitação deste trabalho que utilizou apenas a ótica da cooperativa. Seria interessante, para trabalhos futuros, entender a percepção dos produtores rurais em relação às atividades promovidas pela cooperativa. Outros trabalhos também podem analisar as atividades colaborativas de outras cooperativas de café brasileiras e também comparar com cooperativas de outros produtos.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante comparar as relações entre produtores rurais *versus* cooperativa com produtores rurais *versus* empresa de primeira transformação capitalista, verificando a existência (ou não) das atividades colaborativas. Algumas possíveis questões de pesquisa são elencadas a seguir: Será que a cooperativa consegue promover o compartilhamento de informações mais facilmente que as empresas capitalistas? Que tipos de atividades colaborativas existem entre um produtor de café e uma empresa capitalista (por exemplo, uma empresa que possui estratégia de produtos de altíssima qualidade)?

REFERÊNCIAS

- ABIC. Associação Brasileira da Indústria do Café. **Consumidor**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publico/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=38>> Acesso em 06 set. 2013a.
- ABIC. Associação Brasileira da Indústria do Café. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.abic.com.br/publico/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=49>> Acesso em 06 set. 2013b.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Tradução de Elias Pereira. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 332-348, 2007.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O (coord.) **Gestão Agroindustrial**, 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.711-734
- COCAPEC. Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas. **Cocapec**, 2008. Disponível em: <<http://www.cocapec.com.br/>> Acesso em 07 set. 2013.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Boston: Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.

FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 35-48, 2008.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, 2001.

MIN, S. et al. Supply chain collaboration: What's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

RICCI, M. S. F. et al. Cultivo do café orgânico. **Sistemas de Produção**, 2, 2.ed. Embrapa Agrobiologia, 2006. Disponível em:
<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Cafe/CafeOrganico_2ed/poscolheita.htm> Acesso em 19 set. 2013.

UNICAMP-IE-NEIT. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas, 2002.

VAN DER VORST, J. G. A. J. **Effective Food Supply Chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios**. 2000. 305p. Tese PhD – Wageningen University, Wageningen, 2000.

WHIPPLE, J. M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174–196, 2007.