

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
um quadro de referência para análise e descrição do envolvimento das
cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais

CURITIBA

2012

CLÁUDIA MÔNICA RITOSSA

**COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
um quadro de referência para análise e descrição do envolvimento das
cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais**

Tese apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Doutora em
Administração no Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

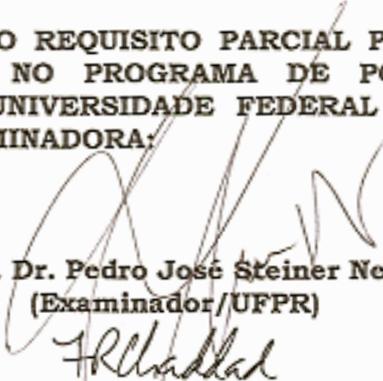
2012

TERMO DE APROVAÇÃO

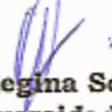
Cláudia Monica Ritossa

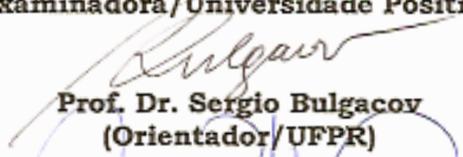
**“COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM QUADRO DE REFERÊNCIA
PARA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO ENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS COM MERCADOS INTERNACIONAIS”**

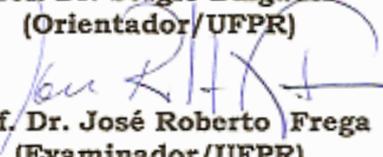
**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Fabio Ribas Chaddad
(Examinador/UNIVERSITY OF MISSOURI)


Prof.ª Dr.ª Queila Regina Souza Matitz
(Examinadora/Universidade Positivo)


Prof. Dr. Sergio Bulgacov
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. José Roberto Frega
(Examinador/UFPR)

02 de março de 2012

Dedico esse trabalho

*ao meu filho Bruno,
pelas broncas e impaciência,
seguidas de carinho e compreensão,*

*aos meus pais Fiorina (in memoriam) e Giuseppe,
pelo exemplo marcante e apoio incondicional,
mesmo quando nada do que eu fazia tinha sentido.*

*Acredito que as forças do universo conspiram a favor daqueles
que traçam seus objetivos e os perseguem destemidamente.*

*Por isso, sou agradecida a todos àqueles com os quais compartilhei
minha vida pessoal, profissional e acadêmica ao longo destes quatro anos.*

*Do convívio mais íntimo ao mais casual, estas pessoas de alguma forma, mesmo que
indiretamente, deixaram sua marca positiva no desenvolvimento deste trabalho.*

Algumas se destacaram no processo e desfrutaram de meus sentimentos mais nobres.

*Henrique Ferreira e Larry Nascimento, amigos de longa data, são parceiros preciosos
que souberam interceder nos momentos mais difíceis. Sobrevivi a todos!*

*Fabiane Verdu, Jane Ferreira, José Bonfim e Marystela Baratter!...
em ordem alfabética, pois não há preferências.*

*Quatro figuras inesquecíveis conquistadas na vida acadêmica,
as quais não imaginam como são queridas e importantes para mim.
Sem elas, o caminho percorrido teria sido penoso, enfadonho e maçante. Adoro vocês!*

*Sergio Bulgacov e Pedro José Steiner Neto, personalidades reconhecidas na academia,
estão muito além de tão somente primorosos professores orientadores.
Sua permanente disponibilidade e genuíno interesse acadêmico os tornaram
pessoas excepcionais cujo convívio se converteu em amizade e admiração.
Tê-los ao meu lado fez deste percurso acadêmico uma aventura,
permeada de desafios e superações.
Vou sentir saudades.
Vocês são simplesmente demais!*

*Obrigada a todos por estas bênçãos.
Definitivamente, sou uma pessoa privilegiada.*

RESUMO

O número de cooperativas, cooperados e funcionários vem crescendo regularmente no ramo agropecuário do cooperativismo brasileiro, porém, as organizações deste segmento parecem não estarem orientadas para a escolha estratégica de internacionalização. Apenas 160 delas participaram de atividades de exportação do total de 1.615 cooperativas agropecuárias em 2009. Para identificar o que restringe esta atividade, este estudo seccional, realizado *ex post facto*, pretendeu descrever o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais sob a perspectiva de suas condições internas. Para tanto, um quadro de referência, contando com quatro tipologias de análise aplicadas às cooperativas internacionalizadas ou não, foi proposto. A revisão de literatura abordou os fundamentos do cooperativismo, diferentes maneiras de ser” uma cooperativa e teorias relacionadas à internacionalização destes empreendimentos. A pesquisa foi levada a efeito mediante o uso de metodologia quantitativa, com técnicas múltiplas de coleta de dados aplicadas em duas etapas distintas. Na primeira, foi utilizada a pesquisa documental para buscar dados e indicadores que pudessem auxiliar no estabelecimento da amostragem da etapa investigativa seguinte. Na segunda, foi aplicado levantamento tipo *survey* interseccional, com questionário estruturado e perguntas predominantemente fechadas para serem mensuradas em uma escala de cinco pontos do tipo Likert. Análises estatísticas descritivas e o modelo de Regressão Linear Múltipla foram empregadas no tratamento dos dados secundários. Os dados coletados em 138 questionários válidos, além das análises descritivas, receberam os testes One-Way Anova, as correlações bivariadas de Person, Spearman e Kendall e o teste do Chi-quadrado. Os principais achados indicam que: a) a relação de dependência entre os construtos condições internas e envolvimento com mercados internacionais se demonstrou válida; b) é possível estabelecer um quadro de referência que contemple tipologias para todas as cooperativas agropecuárias brasileiras, internacionalizadas ou não; c) as cooperativas empreendedoras são as únicas a apresentarem assiduidade na comercialização internacional; d) as cooperativas conservadoras adotam estratégias mais cautelosas e priorizam a comercialização doméstica; e) as cooperativas reativas apresentam graves problemas relacionados com suas condições internas; f) as cooperativas desestruturadas não estão envolvidas com mercados internacionais; g) as cooperativas têm seu faturamento ampliado ao adotarem estratégias de diferenciação e internacionalização, mas também ao concentrarem suas atividades no setor de carnes; h) a gestão profissionalizada e dedicada em tempo integral promove o aumento da competitividade da cooperativa em mercados internacionais, a disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento e a regularidade exportadora; i) as tipologias apresentam diferença estatística significativa em sua atitude estratégica; e, j) as tipologias apresentam diferença estatística significativa nas matrizes de negócios selecionadas.

Palavras-chave: cooperativas agropecuárias, internacionalização, quadro de referência.

ABSTRACT

The number of cooperatives, cooperative members and employees has been steadily increasing in the field of agricultural cooperatives in Brazil, however, organizations of this field do not seem to be geared to the strategic choice of internationalization. In 2009, only 160 of them participated in export activities of the total of 1615 agricultural cooperatives. To identify what could be restricting this activity, this cross-sectional study, conducted *ex post facto*, intended to describe the involvement of Brazilian agricultural cooperatives in international markets from the perspective of their internal conditions. Accordingly, a frame of reference, with four types of analysis applied to cooperatives, internationalized or not, was proposed. The literature review addressed the fundamentals of cooperatives, different ways to “be” a cooperative and theories related to the internationalization of this organizations. The research was carried out through the use of quantitative methodology and multiple techniques of data collection, which were applied in two steps. At first it was used documentary research to obtain data and indicators that could assist in the establishment of the sample necessary for the following investigative step. The second one consisted in an inter-sectional survey, by the application of a structured questionnaire with predominantly closed questions to be measured on a five-point Likert-type scale. Descriptive statistics and multiple linear regression models were used on the analysis of the secondary data. The data collected on 138 valid questionnaires, in addition to descriptive analyzes, they received the one-way ANOVA test, Person’s, Spearman’s and Kendall’s bivariate correlations and the Chi-square test. The main findings indicate that: a) the dependence between the constructs internal conditions and involvement in international markets has been shown valid, b) the entrepreneurial cooperatives are the only one to relate to international markets on a permanent basis, c) the conservative cooperatives adopt more cautious strategies and prioritize the domestic market, d) reactive cooperatives have severe problems with their internal conditions; e) unstructured cooperatives are not involved with international markets, f) cooperatives have their revenues expanded by adopting differentiation and internationalization strategies, but also in concentrating their activities in the meat industry, g) professional managers with full time dedication to the post promote increased competitiveness of the cooperative in international markets, the willingness of members to invest in growth opportunities and frequent internationalization activities, h) the typologies have statistically significant differences in their strategic approach, and, i) the typologies have statistically significant differences in the industries which they select to operate.

Keywords: agricultural cooperatives, internationalization, framework of analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Periódicos e evento de administração melhor classificados pelo Sistema Qualis-Capes	20
Figura 2 - Dimensões do construto condições internas	34
Figura 3 - Dimensões do construto envolvimento com mercados internacionais	36
Figura 4 - Quadro de referência e tipologias	46
Figura 5 - Categorias analíticas	49
Figura 6 - Quadro de referência e tipologias	56
Figura 7 - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra	58
Figura 8 - Construtos, dimensões e métricas do estudo	59
Figura 9 - Tempo dos respondentes na cooperativa	64
Figura 10 - Tempo dos respondentes no cargo	64
Figura 11 - Cooperativas agropecuárias por região – 2009	68
Figura 12 - Associados (A) e funcionários (F) por região – 2009	69
Figura 13 - Faturamento anual das cooperativas agropecuárias (US\$) - período 2005-2009	70
Figura 14 - N° índice do valor exportado por região - período 2005-2009	72
Figura 15 - Participação regional nas exportações das cooperativas - período 2005-2009	73
Figura 16 - Média de frequência de cooperativas na exportação - período 2005-2009	75
Figura 17 - N° índice das exportações por tipo de produto - período 2005-2009	79
Figura 18 - N° índice do valor exportado por matriz de negócios – período 2005-2009	80
Figura 19 - Distribuição da amostra quantitativa	90
Figura 20 - Resultados das hipóteses testadas	135
Figura 21 - Quadro de referência e tipologias após o tratamento e a análise dos dados	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos dos Respondentes do Levantamento	64
Tabela 2 - Quantidade Média de Associados e Funcionários por Cooperativa	70
Tabela 3 - Valor das Exportações por Região - Período 2005-2009	71
Tabela 4 - Sumário do Modelo de Regressão Linear Múltipla e Níveis de Significância Estatística	74
Tabela 5 - Frequência das Exportações das Cooperativas por Faixa de Valor - Período 2005-2009	76
Tabela 6 - Frequência de Cooperativas nas Exportações por Região - Período 2005-2009	77
Tabela 7 - Valor Médio Exportado por Região e por Cooperativa Exportadora (US\$ FOB) – Período 2005-2009	78
Tabela 8 - Exportação das Cooperativas por Bloco Econômico (US\$ FOB) - Período 2005-2009	81
Tabela 9 - Participação Percentual do PIB por Setores da Economia	82
Tabela 10 - Participação Média Estadual no PIB Agropecuário Brasileiro - Período 2005-2008	83
Tabela 11 - Comparação entre Médias - Período 2005-2009	84
Tabela 12 - Faixa de Anos de Fundação das Cooperativas da Amostra	91
Tabela 13 - Classificação das Cooperativas da Amostra	92
Tabela 14 - Quantidade de Cooperativas, Associados e Funcionários dos Estados x Amostra	92
Tabela 15 - Associação entre Faturamento Anual, Cooperados e Funcionários	93
Tabela 16 - Quantidade de Cooperativas, Associados, Funcionários e Faturamento Anual por Unidade da Federação da Amostra – 2010	93
Tabela 17 - Distribuição Geográfica do Faturamento 2010	94
Tabela 18 - Cooperativas Exportadoras por Faixa de Comercialização - 2010	95
Tabela 19 - Associação entre Faturamento Anual, Comercialização Geográfica 2010.	96
Tabela 20 - Média Percentual de Participação das Matrizes de Negócios sobre o Faturamento de 2010	97
Tabela 21 - Associação entre Faturamento Anual e Matrizes de Negócios	98
Tabela 22 - Média Percentual de Frequência por Matriz de Negócio	99
Tabela 23 - Frequência dos Clusters de Matrizes de Negócios por Estado	99

Tabela 24 - Média de Comercialização Geográfica dos Cluster de Matrizes de Negócios	100
Tabela 25 - Clusters de Cooperativas	100
Tabela 26 - Quantidade de Associados e Funcionários por Tipologia	101
Tabela 27 - Quantidade de Cooperativas por Estado por Cluster	102
Tabela 28 - Faturamento Total Médio de 2010 por Cluster Divididos em Subconjuntos Homogêneos	102
Tabela 29 - Cluster de Cooperativas x Cluster de Matrizes de Negócios	103
Tabela 30 - Média de Frequência de Comercialização Geográfica por Cluster de Cooperativas.....	103
Tabela 31 - Faixa de Anos de Fundação da Cooperativa por Cluster	104
Tabela 32 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H1	105
Tabela 33 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H2	106
Tabela 34 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H3	107
Tabela 35 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H4	108
Tabela 36 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H5	109
Tabela 37 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H6	110
Tabela 38 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H7	111
Tabela 39 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H8	112
Tabela 40 - Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H9	112
Tabela 41 - Cálculo das Diferenças Estatísticas de H10	113
Tabela 42 - Cálculo de Influência entre as Variáveis de H11	114
Tabela 43 - Variáveis Observáveis das Dimensões das Condições Internas com Diferença Estatística Significativa	117
Tabela 44 - Variáveis Observáveis das Dimensões do Envolvimento com Mercados Internacionais com Diferença Estatística Significativa	118
Tabela 45 - Variáveis Observáveis das Condições Internas e do Envolvimento com Mercados Internacionais sem Diferença Estatística Significativa	119
Tabela 46 - Dimensões dos Construtos com Diferença Estatística Significativa - Métricas Agrupadas	120
Tabela 47 - Diferenças Estatísticas por Cluster nas Dimensões das Condições Internas (Post Hoc Tests – Tukey HSD)	121
Tabela 48 - Diferenças Estatísticas por Cluster nas Dimensões do Envolvimento com Mercados Internacionais (Post Hoc Tests – Tukey HSD)	121

Tabela 49 - Média dos Escores das Métricas com Diferença Estatística Significativa por Cluster do Quadro de Referência	122
Tabela 50 - Média dos Escores das Métricas sem Diferença Estatística Significativa das Cooperativas da Amostra	123
Tabela 51 - Associação Entre as Dimensões das Condições Internas	144

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIOVE - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais
APEC - Asia-Pacific Economic Cooperation
BAR - Brazilian Administration Review
BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento
EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FAO - Food and Agriculture Organization
FCD - Federação das Cooperativas Dinamarquesas
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA - International Co-operative Alliance
IDE - Investimentos diretos no exterior
ILO - International Labour Office
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEB - Organizações das Cooperativas da Bahia
OCESP - Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PIB - Produto Interno Bruto
RAC – Revista de Administração Contemporânea
RAE - Revista de Administração de Empresas
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UNIRCOOP - Rede Universitária das Américas em Estudos Cooperativos e Associativismo
USDA - United States Department of Agriculture

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	17
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	<i>17</i>
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>17</i>
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS	18
1.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS	21
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	22
2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS	24
2.1 A COOPERATIVA COMO ORGANIZAÇÃO	25
2.2 DIFERENTES MANEIRAS DE “SER” UMA COOPERATIVA ...	26
2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE	
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	28
2.4 AS CONDIÇÕES INTERNAS DAS COOPERATIVAS	
AGROPECUÁRIAS	31
2.5 O ENVOLVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS ...	34
2.6 HIPÓTESES DO ESTUDO	37
2.7 QUADRO DE REFERÊNCIA	38
2.7.1 <i>A Cooperativa Empreendedora</i>	<i>39</i>
2.7.2 <i>A Cooperativa Reativa</i>	<i>40</i>
2.7.3 <i>A Cooperativa Não-Alinhada</i>	<i>42</i>
2.7.4 <i>A Cooperativa Não-Ajustada</i>	<i>44</i>
2.7.5 <i>Representação Gráfica do Quadro de Referência</i>	<i>45</i>
3. METODOLOGIA	48
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	48
3.1.1 <i>Objetivos de Pesquisa</i>	<i>48</i>
3.1.2 <i>Categorias de Análise</i>	<i>48</i>
3.1.3 <i>Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis</i>	<i>49</i>
3.1.4 <i>Hipóteses e Quadro de Referência</i>	<i>54</i>

3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	56
3.2.1	<i>Delineamento da Pesquisa</i>	56
3.2.2	<i>População e Amostra.....</i>	57
3.2.3	<i>Nível e Unidade de Análise</i>	58
3.2.4	<i>Coleta de Dados</i>	58
3.2.5	<i>Tratamento dos Dados</i>	64
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	65
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	67
4.1	DADOS SECUNDÁRIOS	67
4.2	DADOS PRIMÁRIOS	90
4.2.1	<i>Teste das Hipóteses</i>	104
4.2.2	<i>Tratamento dos Dados para Análise das Tipologias do Quadro de Referência</i>	115
4.2.3	<i>Análise e Discussão das Tipologias do Quadro de Referência</i>	123
4.2.3.1	<i>A Cooperativa Empreendedora</i>	123
4.2.3.2	<i>A Cooperativa Reativa</i>	126
4.2.3.3	<i>A Cooperativa Não-Alinhada</i>	128
4.2.3.4	<i>A Cooperativa Não-Ajustada</i>	130
4.2.3.5	<i>Aspectos Comuns Entre as Tipologias</i>	132
4.3	SÍNTESE DA ANÁLISE	133
5.	CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS	141
5.1	PESQUISAS FUTURAS	143
	REFERÊNCIAS	147
	APÊNDICE 1	154

1. INTRODUÇÃO

Ainda que o número de cooperativas, cooperados e funcionários venha crescendo regularmente no ramo agropecuário do cooperativismo brasileiro (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2010a), as organizações deste segmento parecem não estarem orientadas para a escolha estratégica de internacionalização. Apenas 160 delas participaram de atividades de exportação do total de 1.615 cooperativas agropecuárias em 2009 (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior [MDIC], 2010). Este resultado é preocupante em face dos benefícios que o envolvimento com mercados internacionais pode trazer tanto para os aspectos econômicos quanto para os sociais destes empreendimentos. Na verdade, a internacionalização é uma das formas mais promissoras de conquistar novos mercados e obter sucesso econômico sustentado (Theuvsen & Ebneht, 2005). Como a cooperativa não visa o lucro em si, mas é essencialmente uma fornecedora de serviços para os seus membros, a busca por melhores resultados poderia ser a resposta para suprir a necessidade de maximizar os benefícios para os associados (Ritossa & Bulgacov, 2009).

Diante de tais evidências, surge o questionamento inspirador desta tese: se a internacionalização é uma estratégia que pode garantir o crescimento e o sucesso econômico sustentado, por que então mais de 90% das cooperativas agropecuárias brasileiras não estão envolvidas em operações com mercados internacionais?

Nielsen (2000) argumenta que as cooperativas vêm apresentando formas muito variadas de desenvolvimento ao redor do mundo. Na medida em que estas organizações são todas regidas pelos mesmos princípios, pondera-se, portanto que há diferentes maneiras de "ser" uma cooperativa que, por sua vez, implicam nas estratégias por elas adotadas. Embora seja importante acentuar que não é o propósito deste estudo efetuar uma análise do ambiente organizacional, presume-se que o grau de envolvimento com o mercado externo das cooperativas agropecuárias, aqui incluídas as brasileiras, pode ser explicado pelos efeitos do ambiente na organização (Hatch, 1997; Scott, 2003). Ou seja, é admissível afirmar que cooperativas imersas em diferentes ambientes organizacionais encontram alternativas estratégicas distintas, sobretudo porque os aspectos político-legais são elementos críticos no ambiente dessas organizações (Schroder & Mavondo, 1994).

Como resultado, as condições internas das cooperativas, influenciadas pelo ambiente organizacional, podem ser condicionantes da decisão estratégica de internacionalização de suas atividades. Tal condição pode inclusive explicar os resultados diversos obtidos nas

investigações conduzidas por acadêmicos nos diferentes continentes sobre a internacionalização de cooperativas agropecuárias (vide, por exemplo, Birchall, 2005; Cook, 2000; Donoso, Shadbolt, & Bailey, 2004; Federação das Cooperativas Dinamarquesas [FCD], 2000; O'Connor & Thompson, 2001; Petersen, 2004; Ritossa, 2008).

Colocado em outras palavras, esta tese defende que o envolvimento com mercados internacionais (y) das cooperativas agropecuárias brasileiras é dependente de suas condições internas (x). Para tanto, um quadro de referência para análise e descrição desta eventual relação é proposto. Uma característica relevante deste quadro é a inclusão das cooperativas agropecuárias ainda não internacionalizadas, não apenas porque sua representatividade sobre o total de cooperativas é elevada, mas principalmente para dar a conhecer as prováveis dimensões das condições internas que possam estar prevenindo ou promovendo a internacionalização de tais organizações.

Além disso, ao adotar uma abordagem inclusiva, pretende-se oferecer um panorama abrangente da percepção das cooperativas agropecuárias brasileiras sobre as atividades de internacionalização. Destarte, a partir da revisão da literatura, emergem quatro tipologias de análise mutuamente exclusivas que constituem o quadro de referência proposto: a cooperativa empreendedora, a cooperativa reativa, a cooperativa não-alinhada e a cooperativa não-ajustada. Cabe lembrar que estas são designações provisórias que poderão ser revistas a partir dos resultados obtidos na investigação empírica.

Sobre a revisão de literatura, é importante destacar que este estudo procura privilegiar autores nacionais, pois o objeto de análise são as cooperativas brasileiras. No entanto, os fundamentos e os modelos de internacionalização do movimento aqui discutidos se apoiam, principalmente, na extensa produção científica de estudiosos do cooperativismo no exterior. Não é possível determinar se é uma tendência desta matéria de pesquisa ou se há uma restrição nos focos editoriais dos periódicos de primeira linha na área de administração e internacionalização, mas fato é que grande parte da produção científica no exterior (e também no Brasil) é publicada em periódicos de outras linhas de pesquisa ou em anais de congressos e fóruns ligados ao cooperativismo. De qualquer forma, não foram encontrados artigos teóricos ou teórico-empíricos, nacionais ou internacionais, que tenham investigado ou proposto um quadro de referência com tipologias de análise do envolvimento internacional das cooperativas agropecuárias sob a perspectiva de suas condições internas. Neste sentido, aspirar-se suprir com esta investigação esta lacuna na literatura.

Seguindo esta orientação e com o intuito de ampliar e aprofundar o conhecimento sobre o envolvimento internacional destas organizações, a presente pesquisa pretende responder o problema formulado a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como pode ser descrito o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais sob a perspectiva de suas condições internas?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

A partir do problema proposto, o objetivo geral pretendido é descrever o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais tomando por referência suas condições internas.

1.2.2 Objetivos Específicos

A operacionalização do objetivo geral contempla as seguintes etapas de investigação:

1. Identificar e caracterizar as cooperativas agropecuárias brasileiras.
2. Selecionar as unidades da federação cujas cooperativas agropecuárias possam melhor representar a população total na fase de coleta de dados primários.
3. Mensurar a percepção dos respondentes quanto aos aspectos relativos às condições internas das cooperativas agropecuárias nacionais.
4. Mensurar a percepção dos respondentes quanto aos aspectos relativos ao envolvimento das cooperativas agropecuárias pesquisadas com mercados internacionais.
5. Verificar se existe associação positiva entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais.
6. Analisar e descrever, a partir da avaliação das condições internas, as eventuais maneiras distintas das cooperativas sob investigação se envolverem com os mercados internacionais.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

Fatores como a globalização e a liberação do comércio estão entre os agentes desencadeadores de mudanças nos ambientes político, social e econômico nos quais as cooperativas agropecuárias estão inseridas; neste contexto, a decisão estratégica de internacionalização se torna de fundamental relevância na busca de alternativas que incrementem a eficiência empresarial do empreendimento e possibilitem a oferta de melhores serviços aos seus associados (Food and Agriculture Organization [FAO], 2001).

O crescimento da produção agrícola no Brasil a partir de 1990 e a destinação de parte substancial desta produção para a exportação sinalizam para a necessidade das cooperativas participarem deste processo. A título de exemplificação, a produção de soja nacional evoluiu 199% no período 1995-2009, passando de 21,6 milhões de toneladas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2011) para 64,6 milhões de toneladas (Companhia Nacional de Abastecimento [CONAB], 2011) respectivamente. Ao mesmo tempo, as exportações brasileiras do complexo soja (inclui a soja em grão, o farelo e o óleo de soja), registraram um aumento de 353% nos valores exportados, passando de US\$ 3,8 bilhões (16,8 milhões de toneladas) em 1995 para US\$ 17,2 bilhões (42,4 bilhões de toneladas) em 2009 (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais [ABIOVE], 2011). Do total nacional em 2009, a participação das cooperativas agropecuárias foi de 6,4% tanto no volume (2,7 bilhões de toneladas) quanto nos valores exportados (US\$ 1,1 bilhão) (MDIC, 2010).

Tais números demonstram que, ao privilegiar pessoas ao invés do capital, as cooperativas, geralmente, não se expandem para além das fronteiras nacionais. Com efeito, Donoso, Rudzki, Shadbolt e Bailey (2003) sugerem que a internacionalização é um dos principais desafios a ser enfrentado por tais empreendimentos. Entretanto, a intensificação da concorrência nos mercados local e internacional e a oferta de novas oportunidades nas economias dos países em desenvolvimento, impõem às cooperativas a necessidade de formularem novas estratégias que, igualmente, protejam mercados tradicionais e permitam a conquista de novos negócios (Ritossa, 2008). Ou seja, caso as cooperativas agropecuárias vislumbrem para o futuro o crescimento da organização, suas fronteiras de atuação, sua produção e seus sistemas de mercado tradicionais precisam ser reconsiderados (United States Department of Agriculture [USDA], 2002).

Uma vez que a participação das cooperativas agropecuárias brasileiras no comércio exterior não demonstra estar alinhada com as indicações mencionadas, é plausível presumir que há diferentes maneiras de “ser” uma cooperativa que justificam este desempenho adverso.

Duas evidências dão robustez a este argumento: o relatório sobre o desenvolvimento das cooperativas do *International Labour Office* (ILO, 2001) e a adoção de diferentes estratégias de internacionalização verificada em estudos realizados nas cooperativas agropecuárias ao redor do mundo, ambos os temas discutidos com mais profundidade no capítulo subsequente. Essas evidências sugerem a influência do ambiente organizacional sobre as condições internas destas organizações que, por sua vez, influenciam suas decisões estratégicas. Além disso, diversos estudos (vide, por exemplo, Donoso et al., 2003; FCD, 2000; Novkovic, 2008) apontam a ocorrência de problemas internos específicos nas cooperativas agropecuárias estruturadas na forma tradicional que pode comprometer o planejamento e a implementação de estratégias de internacionalização, característica estrutural esta que permeia o segmento cooperativista agropecuário no Brasil.

O envolvimento do Estado, a regulamentação de leis específicas, fatores histórico-culturais de desenvolvimento do segmento, são alguns dos aspectos que impactam as condições internas das cooperativas. Por isso, sob a ótica da relação de interdependência entre o ambiente e a organização, amplamente tratada pela literatura (por exemplo: Donaldson, 2006; Fry & Smith, 1987; Hatch, 1997; Miller, 1993; Robertson & Chetty, 2000; Roth & Morrison, 1992; Scott, 2003), é possível admitir que as eventuais escolhas estratégicas de internacionalização das cooperativas estão condicionadas à influência do ambiente sobre suas condições internas.

No entanto, este complexo e multifacetado fenômeno parece não ter despertado o interesse de pesquisadores nacionais. Apesar dos desafios que a internacionalização é para as cooperativas, da necessidade de reestruturação destas organizações imposta pelas mudanças na arena internacional e da importância do cooperativismo no saldo da Balança Comercial brasileira, apenas três artigos sobre este tema tiveram as cooperativas agropecuárias ou empresas do agronegócio como objeto de estudo no período de 2005-2009. Dois trabalhos foram apresentados no encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD): em 2007, um estudo teórico sobre a internacionalização do agronegócio brasileiro (Silva, Ruediger, & Riccio, 2007) e, em 2008, um estudo teórico-empírico sobre a internacionalização das cooperativas agropecuárias no estado do Paraná (Ritossa & Bulgacov, 2008). Em 2009, o terceiro artigo foi publicado na *Brazilian Administration Review* (BAR) e se refere a um estudo teórico-empírico sobre as estratégias de internacionalização e diversificação das cooperativas agropecuárias no Paraná (Ritossa & Bulgacov, 2009).

A partir do critério de acessibilidade, fizeram parte desta análise os cinco periódicos melhor classificados pelo Sistema Qualis-Capes¹: *Brazilian Administration Review*, RAC Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea, RAE Eletrônica e Revista de Administração de Empresas – (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2009), e os anais do evento nacional mais prestigiado da área de administração - Encontro da ANPAD (Fig. 1).

Onze periódicos não foram considerados nesse levantamento; nove com classificação B2 e dois com classificação B3. Destaca-se que os pesquisadores nacionais têm privilegiado o Sistema Qualis-Capes de classificação de periódicos e anais de eventos utilizados pelos programas de pós-graduação para divulgarem sua produção (Machado-da-Silva, Guarido, Rossoni, & Graeff, 2008). Este processo de classificação é atualizado anualmente e os indicadores de qualidade são enquadrados em oito categorias: A1, o mais elevado, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, com peso zero.

PERIÓDICOS	CLASSIFICAÇÃO
BAR. <i>Brazilian Administration Review</i>	A2
RAC Eletrônica (<i>Online</i>)	B1
RAC. Revista de Administração Contemporânea	B1
RAE Eletrônica	B1
RAE. Revista de Administração de Empresas	B1
EVENTO	CLASSIFICAÇÃO
Encontro da ANPAD	A

Figura 1. Periódicos e evento de administração melhor classificados pelo Sistema Qualis-Capes

Fonte: CAPES, 2009.

É válido mencionar que a preferência pela análise por quinquênios está amparada em Werner e Brouthers (2002) que argumentam este ser um período de tempo suficientemente longo para equilibrar eventuais anomalias e não levantar questionamentos sobre a relevância da análise.

¹ Maiores informações sobre o Sistema Qualis-Capes podem ser obtidas seguindo o link <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2550-capes-aprova-a-nova-classificacao-do-qualis>>.

Os argumentos primeiros desta subseção, somados aos baixos índices de publicações acadêmicas sobre a internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro, justificam a condução do estudo proposto.

1.4 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-EMPÍRICAS

Apesar de Buckley e Chapman (1996) afirmarem que a corporação multinacional é o agente principal da pesquisa em internacionalização, não se pode esquecer que com o aumento da competitividade em níveis mundiais e o acesso facilitado aos avanços tecnológicos, o tema acaba se ampliando permitindo sejam igualmente investigados outros tipos de organizações como pequenas e médias empresas, empresas familiares, cooperativas e organizações não governamentais.

Assim sendo, a importância do estudo de estratégias de internacionalização se impõe pela própria realidade competitiva vivenciada pela variedade de estruturas organizacionais inseridas na economia global. Mais ainda, pesquisar a internacionalização de empresas significa aproximar a academia da dinâmica do mercado com o objetivo de aprofundar conhecimentos acerca das oportunidades e desafios com que o vasto mundo corporativo se depara.

Tendo em vista a escassez de investigações acerca da internacionalização das cooperativas agropecuárias brasileiras, esse estudo de caráter exploratório-descritivo tem, de maneira compreensiva, escopo duplo: (i) contribuir para a ampliação desse estoque de conhecimento e (ii) gerar subsídios para pesquisas subsequentes.

Espera-se dessa forma que a descrição do envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais a partir de suas condições internas, possa trazer as seguintes contribuições teóricas e práticas:

- Para os estudos de internacionalização: ao investigar o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com o mercado exterior, os resultados da pesquisa podem trazer à tona especificidades nacionais – diferentes daquelas já levantadas em estudos realizados em outros países -, que facilitem a compreensão sobre as escolhas estratégicas do segmento a partir de suas condições internas. Novos relacionamentos entre variáveis podem contribuir para a construção de uma teoria de internacionalização que reflita o contexto brasileiro das cooperativas agropecuárias com suas especificidades e singularidades.

- Para os estudos do cooperativismo: ao analisar o empreendimento cooperativo, podem ser dadas a conhecer com mais profundidade os óbices impostos pelas condições internas do segmento diante de questões que compreendem seu envolvimento com o exterior. A distinção de tais aspectos pode subsidiar as ações de organismos e instituições voltadas para o fomento, desenvolvimento e fortalecimento das atividades do cooperativismo agropecuário nacional.

- Para a educação: o desenvolvimento deste estudo teórico-empírico pode contribuir para a formação de discentes interessados em atuar no segmento cooperativo que, apesar de carente de profissionais especializados, torna-se cada vez mais representativo na economia nacional.

- Para as empresas cooperativas agropecuárias: a partir de um panorama mais abrangente de análise que acolhe cooperativas agropecuárias de diversos estados brasileiros, podem ser identificadas situações de necessidades comuns para obtenção de treinamento específico com o intuito de superar adversidades e desenvolver práticas que viabilizem o planejamento e a adoção de novas alternativas estratégicas.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está organizado em sete partes: são cinco capítulos, seguidos das referências e do apêndice que, em conjunto, representam as fases de desenvolvimento da presente tese.

No primeiro capítulo, o tema estudado é introduzido e justificado. Inclui ainda a apresentação do problema e objetivos que norteiam a pesquisa.

No segundo capítulo, a base teórico-empírica que embasa a tese é exposta, hipóteses são elaboradas e o quadro de referência apresentado.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, os dados coletados são analisados, interpretados e discutidos. As hipóteses são testadas e o quadro de referência avaliado.

No quinto capítulo, além da exposição sintética dos resultados obtidos no estudo, são apresentadas considerações gerais e sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, as referências citadas no estudo são relacionadas e o instrumento de pesquisa utilizado incorporado no apêndice, nessa ordem.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

O arcabouço teórico-empírico que fundamenta esta tese segue disposto em sete subseções: a cooperativa como organização, diferentes maneiras de “ser” uma cooperativa, estratégias de internacionalização de cooperativas agropecuárias, as condições internas das cooperativas agropecuárias, o envolvimento com mercados internacionais, formulação de hipóteses, e apresentação do quadro de referência.

Na primeira subseção, a empresa cooperativa é descrita com suas particularidades e especificidades que a diferenciam de outras formas organizacionais. Alguns dados estatísticos também são oferecidos para contextualização da representatividade do segmento nos diversos setores da economia.

Na segunda, são apresentadas evidências que apontam para características do ambiente organizacional desenvolvidas ao longo do tempo que podem influenciar o *modus operandi* das cooperativas agropecuárias ao redor do mundo. Por isso, admite-se que há diferentes maneiras de “ser” uma cooperativa.

As diferentes estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas, de acordo com os resultados de estudos desenvolvidos em diversos países, inclusive o Brasil, são apresentadas na terceira subseção. O intuito desta discussão é validar a evidência de que as cooperativas encontram soluções estratégicas coerentes com suas condições internas as quais são influenciadas pelo ambiente organizacional.

Na quarta e quinta subseções são apresentados os construtos que formam o quadro de referência: as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais das cooperativas agropecuárias, respectivamente. Ambos os construtos estão amparados na literatura de referência que permitiu fossem criadas as dimensões para observação do fenômeno em pauta.

São apresentadas na sexta subseção 11 hipóteses que procuram testar associações entre os construtos e eventualmente permitir a descrição do envolvimento com mercados internacionais a partir das condições internas das cooperativas agropecuárias.

Finalmente, da relação entre as duas variáveis latentes, um quadro de referência com quatro tipologias de análise é proposto na sexta subseção, acompanhado das respectivas descrições teórico-empíricas. Além disso, é demonstrada a representação gráfica do quadro de referência com comentários para esclarecer aspectos relativos ao posicionamento de cada tipologia.

2.1 A COOPERATIVA COMO ORGANIZAÇÃO

Por definição, empresas cooperativas são associações autônomas de pessoas unidas, voluntariamente, para satisfazerem aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de empresas de propriedade coletiva e democraticamente geridas (International Co-operative Alliance [ICA], 2009a). Ainda que sejam empresas do setor privado, há três características que as distinguem das empresas típicas de capital: (i) o cooperado financia o empreendimento; (ii) o Conselho Diretor é eleito democraticamente – um membro equivale a um voto, independentemente da sua participação patrimonial; e, (iii) o lucro do exercício, que no caso de uma cooperativa é denominado de sobras, é distribuído aos membros com base na quantidade de negócios realizados com a cooperativa.

A integração com a comunidade local, característica descritiva de uma cooperativa, deve-se principalmente aos princípios e valores que norteiam o segmento. Os valores éticos de honestidade, transparência, democracia, igualdade, solidariedade e responsabilidade social são colocados em prática através dos princípios de: (i) adesão livre e voluntária; (ii) gestão democrática; (iii) participação econômica; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação; e, (vii) compromisso com a comunidade (ICA, 2009b).

Cooperativas devem ser entendidas como organizações que priorizam pessoas e não o capital. São as únicas empresas comerciais que colocam diretamente nas mãos do usuário três interesses básicos: a propriedade, o controle e os benefícios, diferenciando-as da forma organizacional convencional. Ou seja, a propriedade e o controle são democraticamente exercidos pelos cooperados e as decisões buscam moderar a necessidade de rentabilidade, as necessidades dos seus membros e os interesses mais amplos da comunidade.

O sistema cooperativo contava em 2008 com, aproximadamente, 800 milhões de indivíduos que eram membros de organizações cooperativas em 92 países dispersos nos cinco continentes, atuando em todos os setores da economia (ICA, 2008a). Mundialmente, o sistema empregava 100 milhões de pessoas em 2009, 20% a mais do que as empresas multinacionais. De acordo com dados da Organização das Nações Unidas, metade da população mundial em 1994, ou seja, cerca de três bilhões de pessoas, tinham seu sustento vinculado a um empreendimento cooperativo (ICA, 2009c).

No Brasil, dos 13 ramos de atuação do cooperativismo², o agropecuário é o mais representativo em valores de faturamento, o de trabalho em número de cooperativas e o de crédito na quantidade de cooperados. De fato, o faturamento de U\$ 31,6 bilhões conferiu às 1.615 cooperativas agropecuárias 37,2% de participação no Produto Interno Bruto (PIB) agropecuário em 2009, de acordo com dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010b), órgão máximo de representação das cooperativas do país.

2.2 DIFERENTES MANEIRAS DE “SER” UMA COOPERATIVA

Como visto anteriormente, todas as sociedades do segmento são regidas pelos mesmos valores e princípios. Entretanto, há evidências de que características do ambiente organizacional desenvolvidas ao longo do tempo influenciam as condições internas das cooperativas agropecuárias e, por consequência, seu crescimento e respectivas escolhas estratégicas. Com efeito, a partir da perspectiva da estratégia, Bulgacov e colegas (2007) consideram os fatores ambientais tanto como restrições quanto como oportunidades para as organizações. Colocado em outras palavras, apesar de poder ser verificada uma tendência mundial de internacionalização para as cooperativas agropecuárias (Donoso et al., 2003; O’Connor & Thompson, 2001) que têm em vista o crescimento do empreendimento (USDA, 2002), é possível admitir que o ambiente de origem promova diferentes maneiras de “ser” uma cooperativa resultando na adoção de alternativas estratégicas diferenciadas de acordo com o ambiente organizacional e as condições internas decorrentes das cooperativas agropecuárias de cada nação.

Este argumento está fundamentado no extenso estudo realizado pelo *International Labour Office* (ILO, 2001) que objetivou a criação de padrões universais de promoção do cooperativismo. O resultado permitiu classificar as cooperativas de acordo com três categorias de países³: desenvolvidos, em transição (do comunismo para uma economia de mercado) e em desenvolvimento. Em cada grupo são reveladas especificidades históricas, políticas, culturais, econômicas e sociais que justificam formas diferenciadas de ‘ser’ cooperativa.

³ O *International Labour Office* (ILO), como agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU), utiliza os mesmos padrões estatísticos adotados pela Divisão de Estatística do Secretariado das Nações Unidas, que estão em conformidade com a Revisão 4, da publicação Sales No. 98XVII.9, que trata da atribuição de países ou áreas a grupos específicos por conveniência estatística, não implicando qualquer hipótese sobre a afiliação política ou outra de países ou territórios. A lista de países que compõe os agrupamentos de países desenvolvidos, em transição e em desenvolvimento, pode ser visualizada no documento *Standard Country or Area Codes for Statistical Use*, recuperado em 19 janeiro, 2010, de <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49.htm>.

O contexto que inclui as cooperativas agropecuárias brasileiras é o dos países em desenvolvimento. De acordo com relatório do ILO (2001), a maior parte destes países se encontra na África, Ásia e América Latina os quais sofreram, a partir de meados de 1980, os efeitos da globalização e da liberação do comércio. Muitos deles introduziram reformas internas de democratização e descentralização das estruturas administrativas abandonando formas paternalistas e protecionistas de governo. Tais medidas trouxeram um impacto considerável sobre o movimento cooperativo do mundo em desenvolvimento, especialmente naqueles países em que as cooperativas eram consideradas parte da estrutura do governo ou de um braço do partido no poder. Como resultado, o termo "cooperativa" caiu em descrédito; para muitos, a cooperativa era assunto do governo. Como tal, não era necessário ao associado conhecer seus direitos visto que a adesão era compulsória e, de qualquer forma, não haveria oportunidade para colocá-los em prática.

De fato, a perda de autonomia organizacional e administrativa das cooperativas brasileiras em virtude da intervenção do Governo Federal se estendeu por cerca de 50 anos. Por consequência, os princípios do modelo original se desconfiguraram temporariamente e o associado se distanciou do processo decisório. Mesmo com a Constituição Federal de 1988, que restringiu a interferência do Estado na administração interna das cooperativas, essa herança ainda se faz sentir no sistema cooperativo brasileiro. Muitos cooperados e o público em geral continuam a perceber as cooperativas como organizações econômica e socialmente ineficientes que priorizam os interesses públicos ou dos gestores em detrimento dos membros da sociedade cooperativa.

Com efeito, após anos de controle e supervisão externa, diversas cooperativas de países em desenvolvimento não contam com uma estrutura interna capacitada para alcançar o espírito e as habilidades empreendedoras necessárias à sociedade. Amiúde são incapazes de contratar e manter empregados bem treinados, pois os salários são baixos e as possibilidades de promoção limitadas.

A perda de influência do governo pode ser ilustrada com os seguintes fatos: 1) muitas cooperativas agropecuárias perderam seu status monopolístico que lhes havia garantido no passado certo nível de sucesso econômico; 2) as cooperativas e os produtores não tiveram mais acesso a subsídios ao crédito, garantias, privilégios de exportação e proteção contra a concorrência externa; 3) as funções de gestão da cooperativa passaram lentamente do nível nacional para o nível local; e, 4) os ajustes estruturais obrigaram as cooperativas a arcar com os elevados custos de contratação de auditorias externas para prestar contas precisas ao seu

quadro de associados. Embora não exclusivamente, é concebível afirmar que tais mudanças, pela sua intensidade, podem ter tido um impacto crítico sobre as condições internas das cooperativas brasileiras.

Ainda, ao contrário do que é verificado nas cooperativas nos países desenvolvidos, as quotas de participações são não-alienáveis e não-negociáveis em mercados abertos por força da Lei 5.764/71 que rege o cooperativismo no Brasil (Bialoskorski, 2000; Brasil, 1971). Se autorizado pela Assembleia Geral, as quotas podem tão somente serem comercializadas dentro da sociedade. As cooperativas que buscam alternativas de capitalização devem fazer uso de meios indiretos como a realização de *joint ventures* ou alianças estratégicas com organizações não-cooperativas (Bialoskorski, 1998). Como resultado, a legislação cooperativa de muitos países em desenvolvimento tem sido objeto de estudo para a introdução de uma ampla reforma. O objetivo principal é o de melhorar e fortalecer o relacionamento entre os membros da cooperativa e da equipe gestora visando a implantação de novas atividades sintonizadas com as necessidades dos associados a exemplo do que já ocorre nos países desenvolvidos. Nestes, a legislação vem sendo adaptada ao longo dos anos principalmente para permitir a admissão de investidores externos à sociedade. Esta novidade foi apoiada por mudanças nas leis de cooperativas desses países, onde os legisladores, juntamente com representantes do sistema cooperativista, procuraram assegurar uma maior flexibilidade de adaptação vis-à-vis o ambiente altamente competitivo da atualidade, mantendo, porém, os princípios que regem o movimento. Iniciativas deste tipo poderão oferecer mais competitividade às cooperativas nos países em desenvolvimento e aumentar sua capacidade de participação em atividades mais lucrativas.

Estes argumentos sustentam a implicação de que não se pode esperar que as cooperativas imersas em diferentes ambientes organizacionais tenham a mesma gama de opções estratégicas ou condições internas para assumir posições mais competitivas, particularmente em virtude dos elementos político-legais, conforme alegam Schroder e Mavondo (1994). Tais ambientes oferecem alternativas diferenciadas de acordo com o país onde a cooperativa desenvolve a sua atividade.

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Pesquisas desenvolvidas em diferentes países são esclarecedoras e inspiradoras em vários aspectos sobre a internacionalização de cooperativas agropecuárias, em particular no que se refere ao seu ambiente organizacional. Somados ao relatório da ILO (2001), os diferentes resultados obtidos em tais estudos reforçam as evidências da influência do ambiente nas decisões estratégicas desses empreendimentos. De fato, a Federação das Cooperativas Dinamarquesas (FCD, 2000) entende que formular uma teoria geral que possa ser aplicada à internacionalização das cooperativas agropecuárias é tarefa praticamente impossível, pois os segmentos de atuação e as formas de comercialização são muito diferentes entre si. De maneira geral, entretanto, a FCD considera uma cooperativa internacional quando pelo menos uma de quatro estratégias de internacionalização é adotada: exportação, alianças, investimentos diretos e formação de uma cooperativa transnacional.

Para Cook (2000), há quatro estratégias competitivas básicas a serem consideradas pelas empresas do segmento agropecuário nos Estados Unidos, aqui incluídas as cooperativas, quando analisam a possibilidade de internacionalizar seus negócios: importação, exportação, investimentos diretos no exterior (IDE) e relacionamentos comerciais. As exportações agropecuárias são classificadas conforme o grau de proximidade do produto acabado com o consumidor final. Assim, são três as categorias de produtos passíveis de comercialização internacional: a granel, semi-industrializados e industrializados. O IDE, por sua vez, é uma estratégia destinada principalmente para a exploração dos diferentes custos de eficiência entre os países, buscando baixos custos nos fatores de produção, redução na carga tributária ou incentivos diretos e indiretos para investimentos. Finalmente, a quarta estratégia é uma opção geralmente utilizada pelas indústrias de alimentos as quais realizam *joint ventures*, *franchising* ou licenciamento de marcas, patentes e direitos autorais.

Donoso e colegas (2004), como resultado da investigação de cooperativas agropecuárias neozelandesas, desenvolveram um novo modelo que descreve seis estratégias de entrada no processo de internacionalização: exportação (direta e indireta), IDE (*joint ventures* e *wholly owned*), *sourcing* no exterior, acordos de conhecimento (licenciamento, Pesquisa e Desenvolvimento [P&D]), alianças estratégicas e cooperativa transnacional.

Apesar de a federação ser um caminho tradicional para se obter as vantagens de tamanho e localidade, as cooperativas agropecuárias, especificamente, podem não obter a autoridade e o controle necessários para fazer frente à dinâmica da globalização. Uma alternativa sugerida por Birchall (2005) seria a busca de alianças transnacionais com estrutura descentralizada. Comenta Bialoskorski (2000) que alguns desses casos podem ser observados

em cooperativas europeias. No Brasil, contudo, apesar das possíveis vantagens econômicas e de negócios da transnacionalização, o crescimento direto, em alguns casos com escritórios e representações em diversos países, ou o crescimento por meio de fusões nacionais, têm sido a preferência das cooperativas agropecuárias nos processos de internacionalização.

Com efeito, à luz dos estudos conduzidos, é possível observar que as cooperativas dos Estados Unidos dão preferência ao IDE e que as cooperativas europeias têm privilegiado o modelo transnacional (O'Connor & Thompson, 2001). Contudo, no Brasil, tendo como referência a pesquisa realizada por Ritossa (2008) com aproximadamente 68% das cooperativas agropecuárias exportadoras do Paraná, as primeiras no *ranking* nacional das exportações brasileiras do segmento em 2008 e 2009 (MDIC, 2010), as suas atividades não ultrapassam os estágios iniciais de internacionalização, permanecendo na adoção do modo de entrada de exportações diretas e indiretas.

Márcio Lopes de Freitas, presidente da OCB e enquanto presidente da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) reforça essa particularidade em seu pronunciamento durante o II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo:

“É importante lembrar que não há receita pronta para o cooperativismo, não adianta o Nielsen⁴ vir da Dinamarca trazer a receita, o Mike Cook⁵, com toda a experiência e estudo, trazer para esse grupo suas experiências de outros lugares e tentar aplicá-las aqui. É necessário desenvolver a capacidade deste grupo adequá-las aos desafios do dia-a-dia das cooperativas envolvidas. As decisões devem ser tomadas dentro dessas cooperativas” (Freitas, 2000, p. 64).

Fundamentalmente, a falta de pesquisas nacionais sobre o tema, anteriormente mencionada, justifica porque a maior parte da revisão da literatura deste estudo é baseada nos resultados de investigações conduzidas no exterior. O baixo número de cooperativas agropecuárias brasileiras envolvidas com atividades de internacionalização pode não ser atrativo para alguns acadêmicos. Nesta tese, ao contrário, este contexto é considerado um estímulo para examinar este fenômeno mais profundamente para, no futuro, conduzir estudos

⁴ Dr. Holger Hasle Nielsen, Chefe Executivo e Secretário Geral da Federação das Cooperativas Dinamarquesas, Copenhagen, Dinamarca.

⁵ Professor Dr. Michael Lee Cook, pesquisador do Agribusiness Research Institute, na University of Missouri, Columbia, Missouri, EUA.

mais particularizados no sentido de compreender os processos internacionalização destes empreendimentos.

2.4 AS CONDIÇÕES INTERNAS DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Cooperativas estão sujeitas às mesmas forças ambientais que contribuem para o sucesso ou fracasso de outros tipos de organização. Estas empresas, no entanto, apresentam várias limitações intrínsecas; algumas dizem respeito a características da indústria agrícola e outras estão relacionadas aos objetivos e à natureza do cooperativismo (USDA, 1990).

A partir desta constatação, pode-se afirmar que os principais óbices ao envolvimento internacional dizem respeito a aspectos das cooperativas agropecuárias estruturadas na forma tradicional que podem colocá-las em situação de desvantagem no processo de internacionalização quando comparadas a outras formas organizacionais (Donoso et al., 2003; FCD, 2000), como é o caso do segmento no Brasil. Mais especificamente, tais desvantagens são decorrentes de problemas peculiares ao cooperativismo que, quando não sanados internamente, são capazes de impactar o planejamento e a implementação de estratégias de consolidação e crescimento de tais organizações. Além disso, podem também marginalizar a forma cooperativa de organização (Novkovic, 2008). Por isso, admite-se que o pouco envolvimento das cooperativas brasileiras com mercados internacionais é dependente da solução destas dificuldades ou limitações, aqui qualificadas como condições internas. Para fins desta tese, os problemas enfrentados especificamente pelas cooperativas agropecuárias estruturadas na forma tradicional são considerados como as condições internas.

Acadêmicos apontam principalmente os direitos de propriedade, a teoria dos custos de transação e a teoria da agência para explicar as ineficiências específicas das cooperativas (Theuvsen & Ebnett, 2005). Sem pretender esgotar as possibilidades de investigação, seis problemas foram eleitos para caracterizar as condições internas das cooperativas agropecuárias brasileiras estruturadas na forma tradicional. O critério de escolha considerou a frequência com que estes tópicos são abordados na literatura sobre o cooperativismo agropecuário e da relevância a eles atribuída. São eles: o problema da propriedade, o problema do portfólio, o problema do horizonte, o problema do controle, o problema da governança e o problema financeiro.

O problema da propriedade diz respeito aos caronas ou *“free riders”* que são aqueles que basicamente consomem um recurso sem pagar por ele ou pagam menos do que o custo

total da sua produção. Do ponto de vista externo, ocorre quando a cooperativa trata membros e não-membros em condições de igualdade. Internamente, ocorre quando a contribuição de novos membros não corresponde aos ativos atuais da cooperativa, equiparando-os à situação dos membros antigos. A habilidade de internacionalizar fica comprometida, pois a distorção nos direitos de propriedade solapa a motivação dos associados em investir (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; Zylbersztajn, 2002).

O problema do portfólio surge como resultado da estrutura de direitos de propriedade da cooperativa tradicional. A seleção dos investimentos não reflete as preferências de propensão ao risco dos associados, pois, uma vez que as cotas de participação não são valorizadas, a tendência é reduzir os riscos mesmo que isso implique na redução de retornos. O cooperado conta com a alternativa de investir em sua propriedade particular ou em subgrupos. Desta maneira, o cooperado assume o risco sozinho, ou em pequenos grupos, porque investidores externos, os quais poderiam diversificar os riscos, não podem investir em uma cooperativa tradicional (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Prakash, 2000; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002).

O problema do horizonte está relacionado com a impossibilidade de comercialização e valorização das cotas de propriedade dos membros da cooperativa. Tal impossibilidade cria um ambiente não propenso a investimentos de longo prazo, pois o cooperado não é remunerado pelo capital. Ao contrário, o retorno do investimento é proporcional ao período de tempo (horizonte) em que o membro continuar na sociedade. Além dos efeitos do problema do carona, muitas cooperativas também se deparam com membros inativos os quais ainda detêm os direitos de propriedade, cuja preferência é notadamente em investimentos com retornos de curto-prazo, o que põe em risco a adoção de estratégias de internacionalização (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008, Schroder, Wallace, & Mavondo, 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002).

O problema do controle pode ser verificado em qualquer organização que experimenta uma separação entre a propriedade e o controle. Originam-se daí os custos de agência gerados na prevenção de divergências de interesses entre os membros, o conselho e o dirigente da cooperativa. O princípio “um membro - um voto”, a falta de mecanismos de coleta de informações de mercado e de monitoramento externo das atividades, são desvantagens operacionais das cooperativas que se refletem na ineficiência em reagir a novas condições de mercado. Ou ainda, por falta de habilidade ou motivação dos membros, o dirigente tem a possibilidade de atuar com muita autonomia (Cook, 1995; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999;

Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000, Schroder et al., 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002), mesmo quando sua dedicação e qualificação não correspondem às necessidades impostas pelo cargo.

O problema da governança é encontrado em diversas cooperativas nas quais a direção e o conselho são formados por membros com sérias limitações de tempo e de formação profissional para exercer suas funções. O problema do controle e os custos de agência dificultam sobremaneira a substituição por pessoas qualificadas. Em geral, há competição entre os membros para acesso aos cargos de direção ou a outros privilégios. Ainda, conforme as operações da cooperativa crescem em complexidade, a gerência passa a ter dificuldades em tomar decisões que melhor reflitam os interesses dos cooperados (Cook, 1995, 2000; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000; Zylbersztajn, 2002).

Finalmente, o problema financeiro. A razão principal da falta de capital nas cooperativas deriva-se da não remuneração dos membros com base nos ativos individuais. Os problemas de propriedade, do horizonte e do portfólio originam-se em grande parte dessa deficiência e comprometem a internacionalização da cooperativa. Por consequência, a falta de capital é crônica, a utilização do capital é ineficiente e a instabilidade organizacional é constante em virtude do duplo papel do cooperado - cliente e proprietário – as quais evidenciam as diferenças de aversão ao risco, de preferências nos horizontes de investimento e da capacidade individual de aprovisionar recursos (Cook, 2000; O'Connor & Thompson, 2001; Schroder et al., 1993; Prakash, 2000; Zylbersztajn, 2002).

Partindo do pressuposto que o grau de envolvimento com mercados internacionais pode ser explicado pela habilidade das cooperativas em sanar os problemas citados (Theuvsen & Ebneht, 2005), as condições internas são consideradas a primeira variável latente do quadro analítico. O construto é constituído por cinco variáveis observáveis (Fig. 2), em conformidade com o acima apresentado: (i) o problema da propriedade e portfólio; (ii) o problema do horizonte; (iii) o problema do controle; (iv) o problema da governança; e, (v) o problema financeiro. Neste estudo, os problemas da propriedade e do portfólio são considerados uma única dimensão a fim de evitar uma sobreposição de análise; uma vez que o segundo é uma consequência do primeiro, as métricas seriam praticamente as mesmas.

CONSTRUTO (variável latente)	DIMENSÕES (variáveis observáveis)
CONDIÇÕES INTERNAS	O problema da propriedade e portfólio.
	O problema do horizonte.
	O problema do controle.
	O problema da governança.
	O problema financeiro.

Figura 2. Dimensões do construto condições internas

2.5 O ENVOLVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS

A internacionalização pode ser entendida “como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem” (Dal-Soto, Paiva, & Spuzza, 2007, p. 41). Uma vez que algumas cooperativas exportam apenas em anos em que há excedente de produção e outras consideram a internacionalização um elemento chave de sua estratégia de marketing global (USDA, 1997), o grau de intensidade deste envolvimento é observado neste estudo pelo percentual das vendas internacionais sobre as vendas totais. Esta distinção estratégica pode ser justificada pelo tamanho da organização, mas também pela percepção do gestor da cooperativa sobre fatores incentivadores ou inibidores das atividades de internacionalização encontrados nos mercados envolvidos (nacional e internacional).

De maneira geral, as razões que motivam a internacionalização das cooperativas agropecuárias são exatamente as mesmas daquelas encontradas em qualquer outra forma organizacional (FCD, 2000). Ou seja, a oportunidade de lucro, a busca pelo crescimento em mercados internacionais, a redução da dependência do mercado doméstico, a limitação dos riscos em relação ao mercado doméstico, o interesse do gestor em relação a atividades internacionais e as crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização (Honório & Rodrigues, 2006).

Destacam-se ainda fatores motivacionais, não menos importantes, como: o crescimento global, o livre comércio internacional, acordos bilaterais, gradual liberalização comercial de produtos agropecuários e a habilidade de adaptação frente às exigências particulares de mercados específicos (Petersen, 2004). Cabe mencionar que a expansão geográfica das cooperativas e o aumento da produtividade nas áreas cultivadas geram a necessidade de um escoamento do adicional da produção, o que incita as cooperativas para o comércio internacional.

Muito embora as motivações sejam as mesmas que as de empresas de capital, as barreiras e limitações na internacionalização de cooperativas agropecuárias não são exatamente iguais. A diferença básica na comercialização internacional de produtos manufaturados e de produtos agrícolas encontra-se nas barreiras tarifárias (FCD, 2000; Schroder et al., 1993). Enquanto barreiras tarifárias e não-tarifárias de produtos manufaturados estão sendo reduzidas, elas permanecem elevadas nos produtos agrícolas como forma de incentivo aos produtores locais. Conseqüentemente, produtos brutos agrícolas e alimentos processados têm sua comercialização distorcida (USDA, 2002). Contudo, isso não impede que as cooperativas obtenham sucesso na internacionalização.

No que se refere às cooperativas agropecuárias brasileiras, o estudo de Ritossa (2008) identificou que para as cooperativas do Paraná que internacionalizam suas atividades, o fato de serem empresas cooperativas não as impede de encontrar o equilíbrio entre os interesses dos associados e a necessidade de competir em um mercado dinâmico. Ser uma cooperativa parece não limitar as ações rumo à internacionalização. De fato, os respondentes apontaram as ações sob a responsabilidade do governo federal como os principais óbices no processo, a saber: definição da política cambial, custo Brasil⁶, burocracia e questões legais do processo de internacionalização, e falta de acordos bilaterais ou participação em blocos econômicos.

Outros fatores foram identificados na pesquisa de Ritossa (2008), com amostra equivalente a 67,9% das cooperativas internacionalizadas do estado do Paraná. A satisfação de certas reivindicações, entre as quais o provimento de certificações de qualidade, de gestão ambiental e de rastreabilidade ou, ainda, de paridade tecnológica com a ofertada nos mercados desenvolvidos, figuram entre os principais fatores que facilitam a internacionalização das atividades das cooperativas. Destaca ainda o estudo a influência do porte do empreendimento na capacidade de adequação da estrutura da cooperativa para atender exigências internacionais. As cooperativas de grande porte apresentaram maior flexibilidade e mais alternativas de adaptação frente às diferentes necessidades do cliente internacional, tendo assim, o processo de internacionalização facilitado.

⁶ De acordo com Canuto (2007), o custo Brasil se constitui em "uma expressão genérica para alguns fatores desfavoráveis à competitividade de setores ou empresas da economia brasileira que não dependem das próprias empresas, ou seja, da qualidade de seus produtos, de seus custos, etc. Algumas vezes, a expressão se refere a distorções presentes na estrutura tributária que oneram desnecessariamente algumas exportações. Outras vezes, aponta-se o custo com transportes terrestres, portos, comunicações etc., cujo estado de deterioração está hoje elevado em função da insuficiência de investimentos públicos em infra-estrutura desde o início dos anos 80. Também, em outras ocasiões, mencionam-se encargos sociais supostamente maiores que no exterior."

As cooperativas agropecuárias brasileiras, partícipes de uma grande parcela das exportações do país, aparentemente, estão satisfeitas com o papel de coordenadoras horizontais eficientes de um grande conjunto de fornecedores individuais para as empresas originadoras internacionais. A partir dessa constatação, Zylbersztajn (2002) recomenda que a escalada tarifária que acompanha a maior agregação de valor dos produtos em diversos países, seja superada por ações intercooperativas ou alianças internacionais. “As cooperativas brasileiras não identificaram a possibilidade de associações estratégicas fora do Brasil, com vistas na industrialização do produto exportado do Brasil” (Zylbersztajn, 2002, p. 17). Além de diminuir o grau de competitividade, o produto com valor agregado tende a encontrar um consumidor menos sensível a preço e mais disposto a valorizar eventuais atributos do produto industrializado. Ainda assim, Zylbersztajn (2002) argumenta que o sucesso de cooperativas brasileiras na área internacional vem provocando a adoção de estratégias antes ignoradas, entre as quais: controle de qualidade e sanidade dos alimentos, preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e com questões associadas ao protecionismo internacional.

Ainda que o gestor da cooperativa se sinta impelido a perseguir negócios no mercado externo, os estudos analisados indicam que um conjunto combinado de fatores internos e externos à organização exerce influência sobre a decisão da empresa cooperativa adotar ou não estratégias de internacionalização. Por razões metodológicas e coerente com a literatura discutida, tais fatores foram agrupados em cinco dimensões para compor a segunda e última variável latente do construto, também de caráter multidimensional: (i) porte (volume de produção e faturamento, quantidade de associados e funcionários); (ii) perfil comercial da cooperativa (crescimento, riscos, lucratividade e assiduidade exportadora); (iii) competitividade (paridade tecnológica, posse de certificações, processos de industrialização e customização); (iv) modos de entrada selecionados (alianças estratégicas e modos de entrada); e, (v) elementos estruturais (custo Brasil, política cambial, burocracia e barreiras) (Fig. 3).

CONSTRUTO (variável latente)	DIMENSÕES (variáveis observáveis)
ENVOLVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS	Porte.
	Perfil comercial.
	Competitividade.
	Modos de entrada.
	Elementos estruturais.

Figura 3. Dimensões do construto envolvimento com mercados internacionais

2.6 HIPÓTESES DO ESTUDO

Coerente com o problema de pesquisa desta tese, as hipóteses propostas refletem a busca de associações entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais em suas várias dimensões. O que se procura testar a associação entre os construtos que permitam descrever, a partir das condições internas, o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com os mercados internacionais.

Recorre-se novamente à literatura apresentada para enfatizar que as cooperativas estruturadas na forma tradicional podem exibir problemas internos peculiares que, quando não solucionados satisfatoriamente, colocam estas organizações em situação precária frente à possibilidade de adoção de estratégias de internacionalização (Donoso et al., 2003; FCD, 2000; Novkovic, 2008; USDA, 1990). Ou seja, pressupõe-se que o grau de envolvimento com mercados internacionais pode ser explicado pela capacidade das cooperativas agropecuárias brasileiras em sanar os problemas relativos às suas condições internas (Theuvsen & Ebneht, 2005).

Para tanto, 11 hipóteses foram formuladas:

H1: O porte da cooperativa (produção, faturamento e funcionários) está associado à sua regularidade exportadora.

H2: A competitividade da cooperativa em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da organização.

H3: A disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento está associada à gestão dedicada e profissionalizada do empreendimento.

H4: Os diretores de cooperativas que adotam estratégias de diferenciação buscam mais por alternativas que possam ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pelas cooperativas.

H5: A regularidade operacional em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da cooperativa.

H6: As cooperativas que adotam estratégias de diferenciação ou diferenciam produtos de acordo com os mercado atendidos estão mais propensas a se envolver com mercados internacionais.

H7: As cooperativas com gestores dedicados e profissionalizados são capazes de superar os obstáculos externos (elementos estruturais) à atividade exportadora.

H8: A internacionalização ocorre com mais regularidade nas cooperativas cujos associados ajustam as atividades e investimentos em suas propriedades com as decisões coletivas.

H9: A distribuição de sobras aos associados está associada ao perfil comercial mais favorável à internacionalização das atividades das cooperativas.

H10: Existe uma associação entre a tipologia organizacional e sua atitude estratégica.

H11: A tipologia organizacional tem influência nas matrizes de negócios das cooperativas.

2.7 QUADRO DE REFERÊNCIA

Em consonância com o problema deste estudo, um quadro de referência para análise e descrição da eventual relação entre as condições internas (x) das cooperativas agropecuárias brasileiras e o seu envolvimento com mercados internacionais (y) é proposto. O quadro demonstra fundamentalmente que habilidades distintas das cooperativas em solucionar as questões relativas às suas condições internas podem explicar diferentes graus de internacionalização (Theuvsen & Ebneht, 2005). É importante salientar que as cooperativas não internacionalizadas fazem parte do quadro uma vez que elas correspondem a mais de 90% do total de cooperativas agropecuárias no Brasil e, principalmente, porque se pretende descrever um panorama compreensivo deste fenômeno.

A decisão de internacionalizar é uma tarefa difícil por si só. Quando os problemas peculiares das cooperativas agropecuárias tradicionais são trazidos ao processo, deve-se esperar por uma rotina muito mais complexa de tomada de decisão. Os gestores das cooperativas agropecuárias brasileiras devem também superar as limitações específicas da forma tradicional de organização cooperativa se seus objetivos forem beneficiar os associados através da internacionalização. Assim, quatro tipologias abrangentes constituem o quadro de referência: a cooperativa empreendedora, a cooperativa reativa, a cooperativa não-alinhada e a

cooperativa não-ajustada, designações estas provisórias que podem ser alteradas a partir da análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

Salienta-se ainda que as tipologias propostas pela autora emergiram não apenas da revisão da literatura, mas também da análise comparativa entre os vários resultados empíricos observados. Privilegiou-se neste processo a adoção de um pensamento inovador sobre este tema de pesquisa.

2.7.1 A Cooperativa Empreendedora

São consideradas empreendedoras as cooperativas que buscam continuamente por ganhos de produtividade e melhoria de produtos e serviços com a finalidade de aumentar a sua eficácia nos mercados nacional e internacional (Holf, Binotto, & Padilha, 2009). Manter o perfil empreendedor é um grande desafio para a cooperativa já que equilibrar os interesses dos membros com a dinâmica competitiva do mercado não é uma tarefa fácil (USDA, 2002). Se suas atividades estão convergindo para mercados internacionais, a cooperativa deve garantir que a estratégia de internacionalização selecionada, a estrutura de governança, a atitude perante o risco e a posição de capital da cooperativa estejam em harmonia entre si (Petersen, 2004), elementos estes que fazem parte das dimensões do construto “condições internas” deste estudo.

A ideia de empreendedorismo pode ser associada ao conceito de propriedade da empresa. Bijman e Doorneeweert (2008) explicam que o empreendedorismo cooperativo é um fenômeno que envolve os ativos da empresa possuídos pelo grupo de associados e os ativos das propriedades individuais, tornando interdependentes os dois níveis de empreendedorismo. Isso significa que melhores resultados são obtidos quando a decisão individual do associado sobre as atividades e investimentos em sua propriedade está alinhada com as decisões coletivas sobre as atividades e investimentos da cooperativa. Para os autores, a estrutura organizacional tradicional de tomada de decisão *bottom-up* caracteriza a cooperativa agropecuária como um exemplo genuíno de empreendedorismo.

O novo fenômeno tem emergido igualmente nos estudos de grupos formais de produtores rurais conduzidos por Cook e Plunkett (2006). Tais grupos apresentam características de empreendedorismo, aqui denominado coletivo, como, por exemplo: estão atentos a novas oportunidades, inovam a estrutura organizacional adotando modelos além do tradicional (Chaddad & Cook, 2004; Nilsson, 1999), são tomadores de risco experientes e são

carismáticos ao maximizar o capital social. Em outras palavras, empreender coletivamente é, para os autores, um processo de concepção, financiamento e incorporação de uma forma de ação *path-dependent* coletiva para geração de renda tanto no nível do associado quanto no nível da empresa cooperativa.

No entanto, empresas com separação total da propriedade, como é o caso das cooperativas, devem considerar um problema crítico de governança: como manter os gestores trabalhando essencialmente em prol dos interesses dos acionistas (Roe, 2004). Com o aumento da concorrência e da diversificação de mercados, os gestores devem ter experiência e conhecimento suficientes para administrarem de maneira empreendedora a organização cooperativa com sucesso (Bijman & Dijk, 2009). Além disso, não se deve esperar que grupos de produtores empreendedores atuem em seu próprio interesse apenas porque empresários individuais o fazem (Cook & Plunket, 2006), fato este que acrescenta ainda mais complexidade para a superação das questões internas.

Dadas estas considerações, uma cooperativa empreendedora é aquela capaz de lidar eficazmente com os obstáculos impostos pelos problemas específicos que surgem na forma tradicional de organização de cooperativas agropecuária, nomeadamente as condições internas. O relacionamento entre os gestores e os membros pode ser descrito como complementar neste tipo de cooperativa. Os gerentes são experientes profissionalmente e se dedicam em tempo integral à gestão do negócio. Enquanto são eficientes em congregar tanto os interesses dos membros quanto os da cooperativa, eles mantêm os membros envolvidos e motivados através da entrega de sobras para os associados e de bons serviços para a comunidade cooperativa. Adicionalmente, essas organizações tendem a operar em bases constantes no mercado internacional, mesmo durante períodos em que fatores externos podem reduzir temporariamente a sua rentabilidade, tais como políticas de taxa de câmbio (Ritossa, 2008).

A gestão empreendedora de uma cooperativa é normalmente capaz de superar as dificuldades inerentes às condições internas para que não impactem negativamente sobre a deliberação e a implementação de estratégias de qualquer tipo (Holf et al., 2009).

2.7.2 A Cooperativa Reativa

A transição para uma mentalidade empreendedora pode ser mais difícil de ser conduzida pelas cooperativas agropecuárias brasileiras do que por aquelas que possuem uma

diferente evolução político-histórica de origem e desenvolvimento do movimento cooperativista. A égride protecionista sofrida por estas organizações no Brasil impõe maiores desafios a serem superados (Muradian & Mangnus, 2009). Além disso, na medida em que se presume que os cinco problemas inerentes às condições internas das cooperativas tradicionais têm de ser geridos eficientemente a fim de promover o envolvimento internacional, algumas cooperativas podem apresentar um comportamento oportunista para compensar eventuais ineficiências internas. Em outras palavras, em face das configurações dos mercados nacional e internacional e das condições internas do empreendimento, a cooperativa pode ter flexibilidade estratégica para responder a ambos os mercados (Andersson, Gabriellson, & Wictor, 2004; Donaldson, 2006; Fry & Smith, 1987; Roth & Morrison, 1992). Colocado em outras palavras, conforme essas configurações se modificam, as cooperativas reagem adaptando suas estratégias para o novo contexto.

Esta situação pode ser ilustrada pelos resultados obtidos na investigação das cooperativas agropecuárias do Paraná (Ritossa, 2008). Para um dos entrevistados, por exemplo, é evidente que não há necessidade da cooperativa ter uma estratégia de internacionalização formalizada. De acordo com o ponto de vista deste diretor, o aspecto mais importante é garantir a disponibilidade de produção para ambos os mercados: doméstico e internacional. O destino da comercialização será definido pela dinâmica dos mercados, mesmo se a decisão estratégica significar a perda de posições duramente conquistadas no mercado internacional. Esta parece ser a opinião de quase a metade das 67,9% cooperativas agropecuárias envolvidas em atividades de internacionalização naquele estado.

Outro incentivo para esta resposta estratégica reativa provém do grande volume de *commodities* comercializado. Dados preliminares indicam que as cooperativas agropecuárias brasileiras concentram suas atividades de internacionalização na exportação de *commodities* as quais são altamente protegidas no mercado mundial (Brandão, 2003; Jank, 2003). Um elevado nível de incerteza caracteriza este contexto; em situações turbulentas tal condição torna-se ainda mais evidente. Crises externas, de acordo com Márcio Lopes de Freitas, podem reduzir significativamente as vendas internacionais. Nestas situações, cabe ao mercado doméstico, com aproximadamente 180 milhões de potenciais consumidores, responder pela demanda de alimentos (Picoli, 2010).

Sob a perspectiva empreendedora, por exemplo, enquanto as cooperativas europeias formam acordos de colaboração, *joint ventures*, alianças estratégicas, entre outras parcerias de negócios possíveis com o objetivo de explorar vantagens competitivas e aumentar os

processos de agregação de valor (Clamp, 2003; Garcia & Pinazza, 2003), as cooperativas brasileiras exibem um padrão inverso. Esta evasão empreendedora pode ser confirmada pelos resultados do estudo realizado por Ritossa (2008), onde 67,9% das cooperativas agropecuárias internacionalizadas do Paraná são resistentes a associações com empresas que não correspondem aos princípios cooperativos, pois tais parcerias poderiam ameaçar a relação da estrutura produtiva com os membros. Está implícita no argumento a predileção por alternativas estratégicas contingenciais ao invés de assumir compromissos de longo prazo com o mercado internacional conforme adotado pelas cooperativas empreendedoras.

2.7.3 A Cooperativa Não-Alinhada

Na forma tradicional de organização, há uma presença considerável de cooperativas agropecuárias que concentram seus negócios apenas na coleta e transformação primária de produtos agrícolas brutos. Esta condição não significa necessariamente que este tipo de estrutura não possa ser bem sucedido, mas expõe certas especificidades sobre as condições internas destas cooperativas e as suas opções por estratégias de crescimento mais cautelosas. As questões abordadas aqui enfatizam principalmente a aversão ao risco dos associados e as restrições de capital do empreendimento as quais se relacionam, sobretudo com o problema de propriedade, do portfólio e do horizonte.

Krogt, Nilsson e Host (2007) alegam que a aversão ao risco é amplificada pela estrutura de controle democrático das cooperativas tradicionais (propriedade). Ao permitir que os membros tenham direito a um voto, independentemente do nível de investimento no empreendimento, o processo de tomada de decisão é vulnerável à heterogeneidade dos objetivos dos associados e às preferências individuais de aversão ao risco. Ao considerar que as prioridades e os objetivos da cooperativa devam atender ao interesse duplo dos membros (cliente e proprietário), é possível compreender o motivo pelo qual serviços de baixo ou nenhum retorno continuam a ser prestados e atividades não relacionadas e talvez de alta margem de lucratividade não sejam sequer ponderadas (USDA, 1997) em seu portfólio. Nestes casos, os membros preferem atuar de maneira segura, concentrando seus investimentos em projetos de curto prazo (horizonte) com retornos modestos, porém garantidos. Ou seja, apesar da pressão competitiva do mercado de *commodities*, as atividades que podem agregar valor à produção não são uma alternativa desejada pelos cooperados o que mantém, desta forma, o negócio não alinhado com as oportunidades de mercado.

Merecem serem destacadas as características fundamentais das cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo divulgadas em Carvalho e Bialoskorski (2007), pois elas podem ser consideradas características explicativas do comportamento investidor reservado dos produtores rurais da cooperativa não-alinhada. Nesse estudo, os autores alegam que tais cooperativas agropecuárias possuem um elevado número de associados com baixa escolaridade, dependência financeira relativa e baixa lucratividade sobre seu patrimônio.

Com efeito, uma consequência colateral desse comportamento defensivo é a limitação financeira do empreendimento. Cooperativas agropecuárias estruturadas na forma tradicional são altamente dependentes do subsídio de seus membros para colocarem em prática iniciativas que incrementem o negócio. De qualquer forma, uma vez que elas são organizadas para não processar, ou processar moderadamente, a produção dos associados, não há necessidade de um grande volume de capital para alcançar seus objetivos (Nilsson, 1999). Da mesma forma, níveis mais baixos de capitalização dos membros também resultam em menor disponibilidade de crédito em instituições financeiras, o que poderia ser considerado um auxílio favorável para a adoção de atividades mais lucrativas e orientadas para o mercado.

No entanto, parte da responsabilidade pelo desempenho limitado da cooperativa pode ser atribuída às escolhas estratégicas dos diretores e gestores (Davies & Burt, 2007) os quais, em virtude de sua falta de habilidade e capacitação, falham em tomar decisões que potencializem a renda e incrementem a viabilidade das atividades empresariais. De fato, as funções básicas esperadas do gestor da cooperativa são planejar, organizar, motivar e controlar (USDA, 1997). Mas ao invés disto, muitas vezes são adotadas atitudes populistas de gestão as quais podem resultar em decisões que agradam a maioria dos membros no curto prazo, mas que colocam em risco a inclusão do empreendimento em mercados competitivos (Jank, 1997).

Assume-se que a baixa competitividade do empreendimento, a limitada disponibilidade de capital, o perfil investidor de baixo risco dos associados e a falta de preocupação ou de competências profissionais dos gestores, são fatores que restringem essas cooperativas à comercialização doméstica. Assumindo que a internacionalização exige decisões consistentes de longo prazo e um investimento de capital considerável, espera-se que as cooperativas não-alinhadas apresentem episódios esporádicos de internacionalização em circunstâncias especiais de mercado.

2.7.4 A Cooperativa Não-Ajustada

A presença das cooperativas é responsável pelo provimento de vários benefícios nas áreas rurais. Por exemplo, elas podem oferecer alternativas aos monopólios comerciais, oportunidades de lucro, serviços aos produtores rurais, bem como responder às necessidades da comunidade que de outra forma não seriam satisfeitas. No entanto, algumas cooperativas parecem experimentar um caminho muito mais árduo para alcançar este objetivo. Enquanto a intervenção do governo nos países em desenvolvimento explica parte desse fenômeno, as questões inerentes às condições internas das cooperativas agropecuárias também contribuem para um resultado insatisfatório (Cawley, Plouffe, & Bellows, 1994).

De acordo com o relatório do USDA (2002), algumas questões internas são inerentes à estrutura de cooperativas, outras resultam das atitudes das pessoas nas cooperativas. De um lado, esta situação é ilustrada pela limitada capacidade da cooperativa de acumular capital devido ao problema da propriedade, a crescente divergência nas características e necessidades dos associados e a relutância dos produtores rurais de financiar novas iniciativas do empreendimento, especialmente aquelas atividades pouco familiares e com mais riscos envolvidos. Por outro lado, a eficácia do conselho de administração é colocada em um papel crítico para a obtenção do sucesso cooperativa: ele é responsável pela satisfação das necessidades dos associados, mantendo a viabilidade e as características da associação cooperativa (USDA, 2002). A função dos diretores deve ser reconsiderada uma vez que normalmente, na cooperativa não-ajustada, eles não possuem a experiência e treinamento para lidar com as inovações, arranjos complexos de negócios, ou mesmo a internacionalização.

Koslovski (Jornal Coamo, 2007), presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), defende que a superação das questões internas e a evolução bem sucedida da cooperativa são principalmente dependentes da profissionalização dos gestores. Gerentes e diretores qualificados estão familiarizados com os princípios do cooperativismo, bem como com as operações específicas de negócios e são capazes de implementar modelos de gestão estratégica, planejamento de médio e longo prazo, formação profissional para os funcionários e membros, e um maior compromisso dos membros com as ações cooperativas.

Dois estudos de caso realizados em cooperativas agropecuárias, um no estado de Minas Gerais (Antoniali, 2000) e outro no estado de São Paulo (Crúzio, 1999), são elucidativos ao apontar os aspectos críticos das práticas ineficientes em cooperativas brasileiras. Os resultados de ambos os estudos destacam as seguintes questões: a baixa

participação dos associados em assembleias, a centralização do poder, a falta de capacidade de gestão, o lento processo de tomada de decisões e a falta de planejamento para o longo prazo. Foi também apontado pelos autores que aqueles que possuem a confiança dos associados e não necessariamente os mais capacitados para o cargo, acabam assumindo as posições no Conselho.

Em um estudo similar realizado em cinco estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Goiás), Lopes, Souza e Lopes (2003) observaram as práticas de gestão de um sistema cooperativo. A não dedicação integral às atividades de gestão e a falta de profissionalismo dos diretores, a inércia administrativa causada por uma tradição conservadora e paternalista, a alienação e a infidelidade dos membros, e, finalmente, o alto grau de endividamento, foram os aspectos principais que enfatizaram a necessidade de uma reorganização das estruturas de gestão, estratégica e comercial destas cooperativas. Sem sobras líquidas para distribuição não há nem consistência na associação, nem apoio às atividades empresariais.

Cooperativas que se enquadram nesta situação adversa devem superar graves problemas internos, uma vez que os princípios e fundamentos do cooperativismo ainda não estão devidamente ajustados pela cooperativa. Para garantir resultados adequados, a gestão deve estar profissionalmente engajada e preparada para esta tarefa e os membros devem participar ativamente de sua cooperativa. Enquanto a administração não controlar eficazmente a organização da cooperativa e promover os interesses dos seus membros, o envolvimento em atividades de internacionalização estará temporariamente descartado.

2.7.5 Representação Gráfica do Quadro de Referência

Uma melhor compreensão do quadro de referência proposto pode ser obtida pela representação gráfica apresentada na Figura 4. Da relação entre a variável dependente (envolvimento com mercados internacionais) e a variável independente (condições internas), são situadas as quatro tipologias anteriormente descritas: cooperativa empreendedora, cooperativa reativa, cooperativa não-alinhada e cooperativa não-ajustada.

O gráfico sugere que quanto mais à esquerda do eixo x uma tipologia estiver posicionada tanto maiores serão os problemas peculiares ao cooperativismo ainda não sanados. No entanto, não se deve admitir, por exemplo, que a *cooperativa empreendedora* esteja livre de tais problemas, mas sim que tem capacidade de contorná-los de maneira mais

eficaz do que as demais tipologias. Colocado em outras palavras, as tipologias apresentam uma relação comparativa não-proporcional.

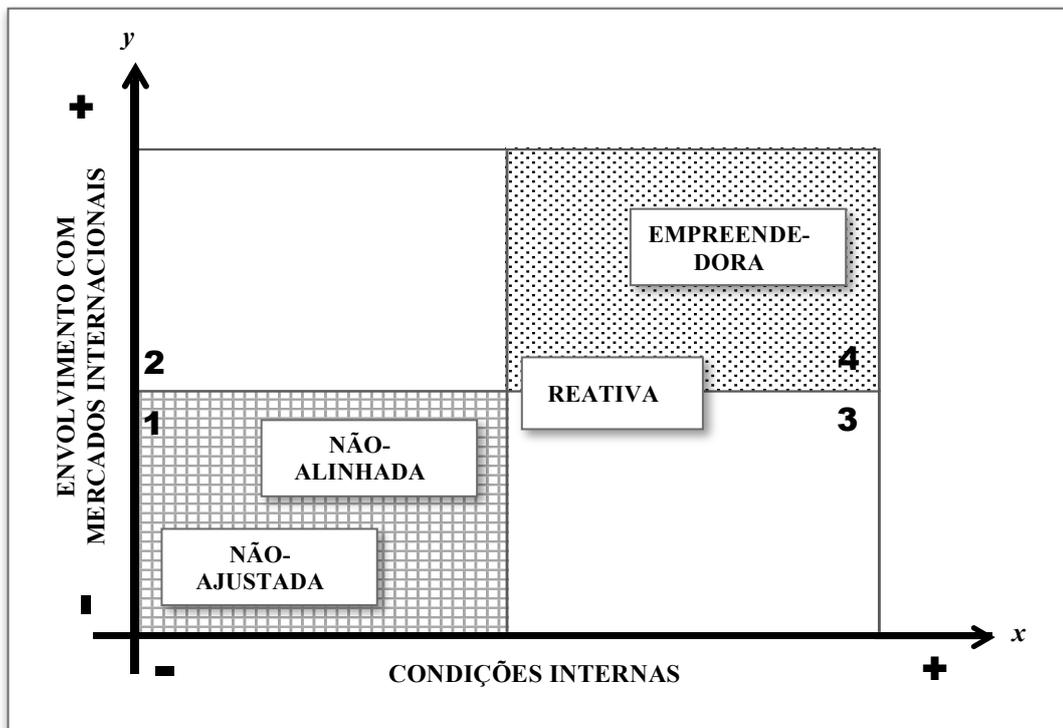


Figura 4. Quadro de referência e tipologias

Assim, a variação no eixo do envolvimento com mercados internacionais, por exemplo, indica o grau de assiduidade com o qual a cooperativa se envolve neste tipo de comércio. Não se espera, portanto, que a *cooperativa empreendedora* tenha 100% de sua produção destinada ao mercado internacional, mas sim que mantenha uma regularidade superior às demais tipologias neste envolvimento.

Merece atenção especial o aspecto mutuamente exclusivo da tipologia. Ou seja, não é possível encontrar uma cooperativa operando sob duas tipologias diferentes. Para tanto, coerentemente com a argumentação apresentada, admite-se que cada tipologia apresenta uma gestão singular dos problemas inerentes às condições internas e dos segmentos de atuação adotados que, conseqüentemente, influenciam o envolvimento da cooperativa com os mercados internacionais de diferentes maneiras.

Finalmente, há evidências de que a maior parte das cooperativas agropecuárias brasileiras não se relaciona com o mercado internacional. Por isso, a partir da avaliação

empírica da tipologia, argumenta-se que uma maior concentração será identificada no quadrante 1.

3. METODOLOGIA

As escolhas metodológicas estão estreitamente relacionadas com os objetivos e o tipo de fenômeno que se pretende desvendar. Os métodos considerados os mais adequados para este estudo estão descritos a seguir.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa foi delineada a partir do seguinte problema:

Como pode ser descrito o envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais sob a perspectiva de suas condições internas?

Dele, derivam-se objetivos de pesquisa, as categorias de análise e suas definições constitutiva e operacional que seguem detalhadas nas próximas subseções.

3.1.1 *Objetivos de Pesquisa*

A partir da formulação problema, foram elaborados seis objetivos de pesquisa:

1. Identificar e caracterizar as cooperativas agropecuárias brasileiras.
2. Selecionar as unidades da federação cujas cooperativas agropecuárias possam melhor representar a população total na fase de coleta de dados primários.
3. Mensurar a percepção dos respondentes quanto aos aspectos relativos às condições internas das cooperativas agropecuárias nacionais.
4. Mensurar a percepção dos respondentes quanto aos aspectos relativos ao envolvimento das cooperativas agropecuárias pesquisadas com mercados internacionais.
5. Verificar se existe associação positiva entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais.
6. Analisar e descrever, a partir da avaliação das condições internas, as eventuais maneiras distintas das cooperativas sob investigação se envolverem com os mercados internacionais.

3.1.2 *Categorias de Análise*

Duas variáveis latentes multidimensionais foram estabelecidas como categorias analíticas a partir do problema de pesquisa e da fundamentação teórico-empírica elaborada: as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais das cooperativas agropecuárias brasileiras.

Para cada um destes construtos que compõem o quadro de referência proposto, há um conjunto eleito de variáveis observáveis (Fig. 5). Foram nomeadas cinco dimensões de análise para as *condições internas*: (i) problema da propriedade e do portfólio, (ii) problema do horizonte, (iii) problema do controle, (iv) problema da governança e (v) problema financeiro. Da mesma forma, cinco dimensões foram atribuídas para análise do *envolvimento com mercados internacionais*: (i) porte, (ii) perfil comercial da cooperativa, (iii) competitividade, (iv) modos de entrada selecionados e (v) elementos estruturais.

CONSTRUTOS (variáveis latentes)	DIMENSÕES (variáveis observáveis)
CONDIÇÕES INTERNAS	Problema da Propriedade e Portfólio Problema do Horizonte Problema do Controle Problema da Governança Problema Financeiro
ENVOLVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS	Porte Perfil Comercial Competitividade Modos de Entrada Elementos Estruturais

Figura 5. Categorias analíticas

3.1.3 Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis

As duas variáveis latentes e as dez variáveis observáveis deste estudo são definidas conceitual e operacionalmente a seguir.

Condições Internas

DC: Neste estudo, as *condições internas* são definidas como problemas peculiares às organizações cooperativas agropecuárias brasileiras estruturadas na forma tradicional,

problemas estes que impactam o planejamento e a implementação de estratégias de consolidação e crescimento de tais empreendimentos. Estes problemas, quando não sanados internamente, podem marginalizar a forma cooperativa de organização (Novkovic, 2008) tanto no desempenho de suas atividades no mercado doméstico quanto no envolvimento internacional.

DO: O construto *condições internas* foi operacionalizado por meio da apreciação de cinco variáveis: problema da propriedade e do portfólio, problema do horizonte, problema do controle, problema da governança e problema financeiro. Estas variáveis foram medidas por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice I).

Problema da Propriedade e do Portfólio

DC: O problema de propriedade é aquele que decorre da igualdade de condições que existe entre os membros da cooperativa quando do pagamento da taxa de retorno de investimentos, valor este que não se altera em função do tempo de associação (Cook, 1995). Tal prática se reflete na falta de incentivo dos cooperados em investir na própria cooperativa suscitando o problema do portfólio.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Problema do Horizonte

DC: O problema do horizonte abrange as questões decorrentes da impossibilidade de comercialização e valorização das cotas de propriedade dos membros da cooperativa (Cook, 1995). Uma vez que o retorno do investimento fica limitado ao período de tempo (horizonte) em que o membro continuar na sociedade, a preferência dos associados recai para investimentos de curto-prazo em detrimento de estratégias mais arrojadas de crescimento.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Problema do Controle

DC: O problema do controle decorre dos custos de agência associados à prevenção da divergência de interesses entre os associados e os dirigentes da cooperativa (Cook, 1995) desde que os membros estejam diretamente envolvidos na tomada de decisão (Kyriakopoulos & Bekkum, 1999). O princípio “um membro-um voto”, a falta de mecanismos de coleta de informações de mercado e de monitoramento externo das atividades, criam uma desvantagem operacional para as cooperativas.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Problema da Governança

DC: O problema da governança é aquele decorrente da falta de profissionalização e de tempo dos dirigentes da cooperativa para exercerem suas funções (O'Connor & Thompson, 2001). O problema é agravado pelo fato de que os diretores são escolhidos pelo princípio “um membro-um voto” que pode resultar na eleição daqueles com maiores habilidades políticas ao invés de competências empresariais.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Problema Financeiro

DC: O problema financeiro é aquele que decorre principalmente da não remuneração dos membros com base nos ativos individuais (Cook, 2000). Além disso, muitos associados acreditam poderem obter um retorno maior dos investimentos realizados na sua propriedade do que na própria cooperativa. Conseqüentemente, membros relutam em contribuir com mais capital, limitando as possibilidades de investimento da cooperativa.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Envolvimento com Mercados Internacionais

DC: Por sua vez, o *envolvimento com mercados internacionais* é entendido neste estudo como a assiduidade com a qual a cooperativa agropecuária se envolve neste tipo de comércio. Esta regularidade pode variar em virtude do porte da organização, segmento de atuação, mas também em função de motivações, facilitadores, inibidores e limitações reconhecidos por cada empresa cooperativa individualmente.

DO: A operacionalização do construto *envolvimento com mercados internacionais* foi conduzida por meio da análise de cinco dimensões: porte, perfil comercial, competitividade, modos de entrada e elementos estruturais. A mensuração destas dimensões foi realizada por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva a partir do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1).

Porte

DC: Enquanto o porte de empresas é normalmente classificado a partir do faturamento anual ou quantidade de funcionários, neste estudo o porte da cooperativa é uma combinação de três fatores: o volume de produção, o valor do faturamento anual e a quantidade de funcionários.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento além das perguntas abertas sobre faturamento, quantidade de cooperados e funcionários (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Perfil Comercial

DC: O perfil comercial da cooperativa identifica sua sensibilidade perante a riscos, seu interesse em oportunidades de crescimento, a busca da ampliação da lucratividade e sua frequência exportadora.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Competitividade

DC: A competitividade identifica a capacidade de a cooperativa competir em face das variações e turbulências do mercado internacional. Para tanto, estão contempladas a detenção de algumas vantagens competitivas pela cooperativa: a posse de certificações, a paridade tecnológica com os mercados externos e a adoção de processos de industrialização e customização.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Modos de Entrada

DC: Modos de entrada são um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerência e outros recursos de uma empresa, em um país estrangeiro (Root, 1994). A seleção do modo de entrada é uma questão crucial para a internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), pois cada modo determina um grau de comprometimento internacional e de flexibilidade estratégica da empresa. Por isso, além de identificar o modo de entrada selecionado pela cooperativa, também será avaliada a adoção do princípio de intercooperação do segmento com o intuito de facilitar os processos de internacionalização.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

Elementos Estruturais

DC: Os elementos estruturais deste estudo estão relacionados com as estruturas básicas oferecidas pelo governo federal para os processos de internacionalização das cooperativas agropecuárias. Assim, estão considerados o custo Brasil, a política cambial brasileira, a burocracia exigida nos processos de internacionalização e as barreiras fiscais, tarifárias e não tarifárias as quais, em última instância, são dependentes de negociações bilaterais entre governos e acordos internacionais.

DO: Esta variável foi medida por meio de técnicas de inferência estatística paramétrica e descritiva em função do grau de concordância expresso pelos respondentes com as afirmativas oferecidas no questionário de levantamento (Apêndice 1). As métricas associadas a esta variável se encontram em conformidade com os fundamentos da literatura que amparam este estudo e estão detalhadas na subseção 3.2.4.

3.1.4 Hipóteses e Quadro de Referência

Fundamentalmente, a partir da associação ente as dimensões dos construtos – condições internas e o envolvimento com mercados internacionais, 11 hipóteses foram

elaboradas. Espera-se que as relações testadas empiricamente possam não apenas responder ao problema desta pesquisa, mas eventualmente também contribuir para a descrição das tipologias do quadro de referência proposto. São elas:

H1: O porte da cooperativa (produção, faturamento e funcionários) está associado à sua regularidade exportadora.

H2: A competitividade da cooperativa em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da organização.

H3: A disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento está associada à gestão dedicada e profissionalizada do empreendimento.

H4: Os diretores de cooperativas que adotam estratégias de diferenciação buscam mais por alternativas que possam ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pelas cooperativas.

H5: A regularidade operacional em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da cooperativa.

H6: As cooperativas que adotam estratégias de diferenciação ou diferenciam produtos de acordo com os mercados atendidos estão mais propensas a se envolver com mercados internacionais.

H7: As cooperativas com gestores dedicados e profissionalizados são capazes de superar os obstáculos externos (elementos estruturais) à atividade exportadora.

H8: A internacionalização ocorre com mais regularidade nas cooperativas cujos associados ajustam as atividades e investimentos em suas propriedades com as decisões coletivas.

H9: A distribuição de sobras aos associados está associada ao perfil comercial mais favorável à internacionalização das atividades das cooperativas.

H10: Existe uma associação entre a tipologia organizacional e sua atitude estratégica.

H11: A tipologia organizacional tem influência nas matrizes de negócios das cooperativas.

O quadro de referência sugerido neste estudo provém da relação de dependência do construto *envolvimento com mercados internacionais* com o construto *condições internas* das cooperativas agropecuárias brasileiras. Desta relação, são oferecidas quatro tipologias de análise mutuamente exclusivas: cooperativa empreendedora, cooperativa reativa, cooperativa não-alinhada e cooperativa não-ajustada (Fig. 6). Tais denominações estão sujeitas a adequações mediante os resultados alcançados na investigação empírica.

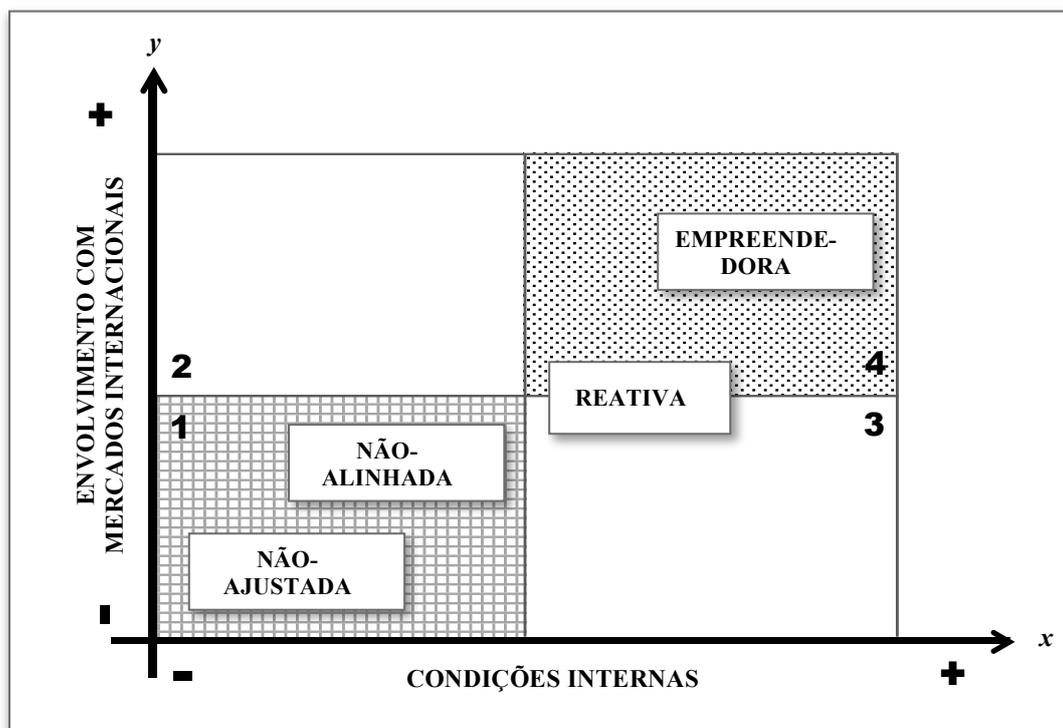


Figura 6. Quadro de referência e tipologias

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo seccional, realizado *ex post facto*, tem caráter formal e propósito exploratório-descritivo do envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais sob a perspectiva de suas condições internas. Foi adotado nessa

pesquisa o uso de metodologia quantitativa, com técnicas múltiplas de coleta de dados aplicadas em duas etapas distintas.

Na primeira etapa foi utilizada a pesquisa documental para buscar dados e indicadores que pudessem expressar o censo das cooperativas agropecuárias brasileiras, o número de associados e de empregados diretos, o faturamento do segmento, a evolução das exportações diretas e a participação no PIB agropecuário nacional. Tais dados foram fundamentais para estabelecer a amostragem a ser considerada no desenvolvimento da etapa investigativa seguinte.

A segunda etapa consistiu na aplicação de levantamento tipo *survey* interseccional, com o objetivo de projetar as conclusões da amostra para a totalidade do universo (Yin, 2002). O instrumento de levantamento está disponibilizado no Apêndice I.

3.2.2 População e Amostra

A população dessa pesquisa compreende 1.615 cooperativas agropecuárias brasileiras, de acordo com dados da OCB (2010a).

Por meio da pesquisa documental realizada na primeira etapa de investigação foi possível delimitar a partir do critério de casos críticos (Bickman & Rog, 1997) que, dos 27 estados brasileiros, aqui incluído o Distrito Federal, apenas oito seriam suficientes para representar a população total na etapa quantitativa. Ou seja, 60,7% do total ou as 981 cooperativas agropecuárias dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás e Mato Grosso (OCB, 2010a) passaram a compor a amostra intencional não probabilística para aplicação do levantamento tipo *survey*.

No entanto, a amostragem resultante da *survey* foi por adesão. A tentativa inicial era a de se estabelecer contato com todas as 981 cooperativas da amostra para convidá-las a participar do processo. Números de telefones incorretos ou inexistentes, impossibilidade de contato com o respondente por motivo de viagem, férias ou doença, são algumas das ocorrências que impossibilitaram a realização do censo. As que aceitaram e responderam o questionário totalizaram 138 cooperativas. O tamanho desta amostra foi considerado suficiente para testar as hipóteses formuladas, pois, conforme a fórmula de Silver (2000) aplicada para cálculo do tamanho da amostra a partir de uma população finita, com estimação da proporção (Fig. 7), qualquer resultado acima de 91 casos já seria considerada uma amostra com precisão suficiente para a condução do estudo.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \cdot d^2}{Z^2 \cdot p \cdot q}}$$

Onde:

n = número de elementos da amostra
 N = número de elementos da população = 1.651
 Z = valor da abscissa da curva normal associada ao nível de confiança fixado = 1,96
 d = erro tolerável da amostra = 0,10
 p e q = proporção de se escolher uma dada cooperativa aleatoriamente = 0,05

Figura 7. Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

3.2.3 *Nível e Unidade de Análise*

O nível de análise deste estudo é o grupo de cooperativas agropecuárias brasileiras. A unidade de análise, por outro lado, recai sobre a cooperativa individual, entendida como organização, podendo ser representada pelo executivo principal ou pelo responsável pelas atividades de internacionalização da sociedade cooperativa.

3.2.4 *Coleta dos Dados*

A investigação teve início com pesquisa documental para levantamento de dados secundários com o objetivo de obter um panorama do segmento sob a perspectiva da internacionalização de suas atividades. Para tanto, foram utilizados os bancos de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2010), da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010a) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011). Adicionalmente, foram realizados contatos telefônicos ou por e-mail com representantes de tais instituições a fim de buscar esclarecimentos, complementações, correções e adequações já que nem sempre os dados disponibilizados estavam configurados de acordo com os objetivos do estudo. Desta forma, por vezes, foram elaboradas e enviadas planilhas específicas mais detalhadas para permitir a análise em

conformidade com o escopo da investigação. Não obstante a postura voluntariosa das fontes para contribuir com a pesquisa cabe assinalar que, apesar de inúmeras tentativas, alguns dados não foram obtidos. Os principais óbices apontaram para: falta de recursos humanos para atender um pedido específico externo à instituição, inexistência dos dados compilados na forma desejada e impossibilidade de divulgação dos dados por questões de política de privacidade empresarial.

A coleta desta primeira etapa teve início em outubro de 2010 e perdurou por oito meses, pois a evolução da análise foi identificando dados complementares que precisariam ser obtidos para integrar o raciocínio analítico. A análise por quinquênios foi privilegiada por este ser um período de tempo suficientemente longo para equilibrar eventuais anomalias e não levantar questionamentos sobre a relevância da análise (Werner & Brouthers, 2002). Assim, a maior parte dos dados obtidos se refere à série histórica que compreende o período 2005-2009. Como o estudo emprega resultados oficiais, em alguns poucos casos, as instituições responsáveis ainda não haviam liberado os dados referentes ao ano de 2009. Nestes episódios, devidamente indicados ao longo da análise, a série compreendeu o período 2005-2008.

No que tange à *survey*, foi empregado um questionário estruturado com perguntas predominantemente fechadas com indicadores para avaliação quantitativa de cada uma das dimensões dos construtos *condições internas* e *envolvimento com mercados internacionais* (Fig. 8). As métricas associadas a cada dimensão emergiram da revisão da literatura que ampara este estudo. Ou seja, as afirmações que compõem o instrumento de coleta foram elaboradas, em um primeiro momento, a partir da leitura e análise cuidadosa dos artigos referenciados em cada uma das dimensões para que tais afirmações pudessem refletir os conceitos nele apresentados. Posteriormente, estas afirmações foram comparadas, reescritas e selecionadas para que evitar casos de sobreposição, omissão ou ambiguidade. Adicionalmente, cabe mencionar que elas foram concebidas para serem mensuradas em uma escala de cinco pontos do tipo Likert, variando de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”. A exceção se aplica aos dados solicitados sobre vendas anuais totais, indicação percentual da comercialização geográfica, setores de atuação, data de fundação, classificação da cooperativas, juntamente com o número de associados e funcionários, os quais foram coletados através de perguntas abertas.

CONSTRUTOS (variáveis latentes)	DIMENSÕES (variáveis observáveis)	MÉTRICAS (<i>survey</i>)
CONDIÇÕES INTERNAS	Problema da Propriedade e Portfólio	Os cooperados tendem a rejeitar as propostas de investimento em projetos de alto risco mesmo que essa rejeição implique na redução dos retornos.
		A cooperativa adota estratégias de diferenciação de produtos visando maiores margens de comercialização e acesso a novos e melhores mercados.
		A cooperativa opera com linhas de produtos diferenciados de acordo com os mercados de comercialização.
		A cooperativa oferece apenas logística e processamento básico aos seus cooperados.
	Problema do Horizonte	Os cooperados estão dispostos a investir em oportunidades de crescimento da sociedade cooperativa sempre que convocados pela Diretoria e Conselho.
		Os cooperados preferem investir em oportunidades de curto-prazo.
		Mesmo quando as possibilidades de retornos são atraentes, os cooperados evitam investir em oportunidades de longo-prazo.
	Problema do Controle	Os cooperados participam ativamente das Assembleias.
		As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico elaborado pelos dirigentes e aprovado pelo Conselho e membros associados.
		Há divergência de interesses entre os cooperados o Conselho e os dirigentes da cooperativa.
	Problema de Governança	Os diretores da cooperativa se dedicam em período integral ao exercício de suas funções.
		Os diretores estão qualificados profissionalmente para as funções que exercem.
		Alguns diretores da cooperativa são profissionais externos contratados.
	Problema Financeiro	A falta de capital limita as possibilidades de investimento da cooperativa.
		Na sua maioria, os cooperados possuem capacidade semelhante de direcionar recursos próprios para investimentos em projetos da cooperativa.
		Há divergência na decisão sobre investimentos em projetos entre os cooperados por causa das diferentes posturas perante o risco.
A cooperativa não depende de recursos financeiros externos para implantar seus projetos.		
Sobras são distribuídas regularmente entre os membros associados.		
ENVOLVIMENTO	PORTE <i>Produção</i>	A cooperativa ainda não tem volume de produção suficiente para atuar no mercado externo.

COM MERCADOS INTERNACIONAIS	<i>Faturamento</i>	Volume de faturamento anual (R\$).
	<i>Cooperados</i>	Quantidade de cooperados e funcionários.
PERFIL COMERCIAL <i>Lucratividade</i> <i>Crescimento</i> <i>Riscos</i> <i>Frequência Exportadora</i>		Os cooperados procuram ajustar as atividades e investimentos em suas propriedades com as decisões coletivas de internacionalização da cooperativa por que acreditam que os resultados podem ser superiores àqueles obtidos no mercado doméstico.
		Apesar de o mercado externo ser uma oportunidade de crescimento, a cooperativa não tem interesse na internacionalização.
		Os cooperados preferem não correr os riscos inerentes à comercialização internacional de sua produção.
		A cooperativa procura diluir os riscos do negócio atuando tanto no mercado doméstico quanto no internacional.
		A atuação da cooperativa no mercado internacional se limita a atender pedidos inesperados vindos do exterior.
		A cooperativa se volta para o mercado externo somente quando o mercado doméstico se encontra saturado ou estagnado.
		A cooperativa opera regularmente no mercado internacional.
COMPETITIVIDADE <i>Certificações</i> <i>Paridade Tecnológica</i> <i>Industrialização</i> <i>Customização</i>		A cooperativa possui certificações que atendem exigências relativas à segurança alimentar (<i>qualidade, gestão ambiental, rastreabilidade, etc.</i>)
		A cooperativa possui estrutura tecnológica produtiva para atender o mercado internacional.
		A cooperativa está aumentando a oferta de produtos com maior valor agregado para os mercados internacionais.
		As operações internacionais se concentram apenas na comercialização de <i>commodities</i> .
		Os diretores buscam alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pela cooperativa.
		A cooperativa desenvolve produtos adaptados às exigências específicas de clientes internacionais.
MODOS DE ENTRADA <i>Alianças Estratégicas</i> <i>Modos de Entrada</i>		Nos processos de internacionalização, a cooperativa faz parcerias com empresas que não são cooperativas, locais ou internacionais.
		Nos processos de internacionalização, a cooperativa faz parcerias com outras sociedades cooperativas, locais ou internacionais.
		As vendas para exterior são realizadas através de <i>tradings</i> ou agentes.
		As vendas para o exterior são realizadas diretamente pela própria cooperativa.
		A cooperativa opera em mercados internacionais através de Consórcios de Exportação.
		A cooperativa possui escritório de representação no exterior.
ELEMENTOS ESTRUTURAIS		O chamado custo Brasil (<i>problemas de infraestrutura e transporte, excesso de tributação, etc.</i>) dificulta a inserção da cooperativa em mercados internacionais.

<i>Custo Brasil</i> <i>Política Cambial</i> <i>Burocracia</i> <i>Barreiras</i>	A política cambial brasileira impede um maior envolvimento da cooperativa no mercado internacional.
	A cooperativa não se internacionaliza (<i>direta ou indiretamente</i>) por causa da complexidade na gestão das operações internacionais.
	Barreiras fiscais, tarifárias e não-tarifárias são obstáculos ao ingresso da cooperativa no mercado internacional.

Figura 8. Construtos, dimensões e métricas do estudo.

Falhas, tais como imprecisões, complexidade excessiva e questões desnecessárias, procuraram ser evitadas com a aplicação de questionário pré-teste de validação (Gil, 1999). Para tanto, foi fundamental a colaboração dos diretores de duas cooperativas agropecuárias paranaenses, de dois professores doutores do curso de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) com conhecimento sobre as especificidades de análise estatística e das atividades das organizações cooperativas e, finalmente, dos pós-graduandos de administração, da linha de pesquisa de estratégia e organizações, da UFPR, cujas respostas e observações auxiliaram na geração da versão final do instrumento (Apêndice 1).

Tendo em vista aspectos como custo, tempo de resposta e o avanço tecnológico dentro de organizações de todos os tamanhos, a estratégia escolhida para aplicação do instrumento foi a internet. Para tanto, o questionário foi gerado no *Qualtrics*, programa de pesquisa *online*, que pode ser acessado somente mediante convite eletrônico enviado preliminarmente ao e-mail do respondente.

As listas de contatos das 981 cooperativas dos oito estados brasileiros selecionados foram solicitadas às organizações das cooperativas estaduais. Algumas responderam prontamente enviando os dados em formulário Excel®, o que se mostrou bastante útil para fazer as anotações e códigos de cores para o acompanhamento necessário dos contatos efetuados e das devoluções realizadas. Outras, no entanto, não deram retorno apesar da insistência na solicitação. Apenas uma solicitou pagamento para envio do arquivo, o que não foi aceito. Nestes casos adversos, a alternativa foi elaborar uma lista manualmente com dados obtidos pelo próprio site das organizações faltantes ou ainda usar documentos no formato PDF® (*Portable Document Format*) encontrados em consultas efetuadas no Google®. Esta miscelânea de formatos dificultou a aplicação de códigos por cores e a anotação de comentários, mas ainda assim, foram encontradas maneiras de preencher as exigências para acompanhamento da coleta.

Em 15 de agosto de 2011, de posse de todas as listagens nos mais diferentes formatos de arquivos, foi iniciada a coleta de dados primários. Para estimular a participação e reduzir o índice de abstenção dos retornos, foi efetuado contato preliminar telefônico com o potencial respondente de cada cooperativa contatada. O motivo do telefonema era introduzido, o objetivo da investigação apresentado, a importância da participação salientada e a maneira de acessar o questionário informado. Além disso, era necessário certificar com o contato que o e-mail convite não fosse apagado por receio de vírus ou arquivado diretamente na pasta de *spam*. Foram mais de 2800 minutos de telefonemas realizados ao longo de 97 dias. Em raras ocasiões a cooperativa foi contatada uma única vez. Fosse por motivos de ausência ou indisponibilidade do respondente ou por necessidade de *follow-up*, os contatos foram intensos. De modo geral, foi possível comprovar a já conhecida ausência de colaboração do mundo corporativo com a comunidade científica no Brasil. Somente com muita paciência, persistência e humildade foi possível chegar a este tamanho de amostra.

A título de curiosidade, não mais do que cinco informantes estenderam o contato telefônico para se aprofundarem sobre a matéria desta pesquisa e relataram as dificuldades que encontram na gestão da cooperativa. Dois destes inclusive fizeram questionamentos pertinentes à sua própria cooperativa sobre como a internacionalização poderia ser uma estratégia benéfica para o empreendimento.

A tecnologia foi uma grande colaboradora na redução dos custos da pesquisa uma vez que foram contatadas as cooperativas de oito estados brasileiros; todos os telefonemas foram realizados a partir de Curitiba através de um plano de assinatura oferecido pelo Skype® com custo total equivalente a US\$ 83.

Ao todo, foram enviados 300 convites de participação para o levantamento dos quais 138 retornaram válidos. Uma das maiores dificuldades encontrada durante a coleta de dados se deveu à imprecisão dos dados nas listagens. Diversos números de telefone tiveram que ser atualizados o que consumiu um considerável tempo adicional. Além disso, em cinco episódios, a cooperativa contatada comunicou que havia se fundido com outra maior eliminando a possibilidade de participação na pesquisa. Da mesma forma, em outros três episódios, a cooperativa informou que estava em processo de liquidação.

A meta original estabelecida na coleta de dados era a de atingir 15% do total de cooperativas de cada um dos oito estados selecionados. No entanto, principalmente em virtude da precária listagem oferecida pela Organizações das Cooperativas da Bahia (OCEB) não foi possível alcançar este quantitativo neste estado. Uma vez que alguns dos demais estados

extrapolaram a meta, o total da amostra de 138 informantes correspondeu a 14,1% do total de 981 cooperativas das unidades da federação selecionadas: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás e Mato Grosso. O critério que explica esta seleção está apresentado na subseção 4.1.

O cargo ocupado por mais de 77% dos respondentes era do nível de gerência ou superior (Tab. 1) o que, a princípio, presume-se pode garantir uma maior acuidade nas respostas oferecidas. Na terminologia mais comumente utilizada pelo segmento, os cargos de presidente e vice-presidente também podem ser considerados de direção. Dessa forma, 55 respondentes faziam parte da Diretoria e 52 da Gerência, respectivamente 39,9% e 37,7% do total da amostra.

Tabela 1:
Cargos dos Respondentes do Levantamento

CARGO DOS RESPONDENTES	FREQUÊNCIA	%	% ACUMULADO
Presidente	26	18.8	18.8
Vice-Presidente	8	5.8	24.6
Diretor	21	15.2	39.9
Gerente	52	37.7	77.5
Assessor	3	2.2	79.7
Coordenador	7	5.1	84.8
Responsável Técnico	11	8.0	92.8
Auxiliar/Assistente	10	7.2	100.0
Total	138	100.0	

O tempo de vínculo dos informantes com a cooperativa foi distribuído em quatro faixas (Fig. 9). Mais da metade deles está há mais de 11 anos na sociedade. O tempo na função tem a maioria dos informantes com não mais de cinco anos respondendo pelo cargo (Fig. 10). Como mais de 77% da amostra é representada por cargos de Gerência e Diretoria, entende-se este resultado como um indicativo da renovação necessária na gestão do empreendimento.

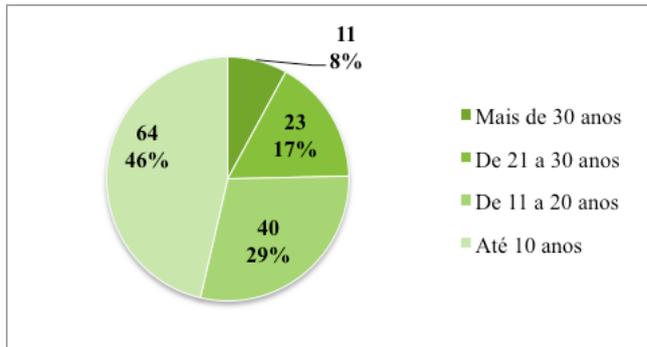


Figura 9. Tempo dos respondentes na cooperativa

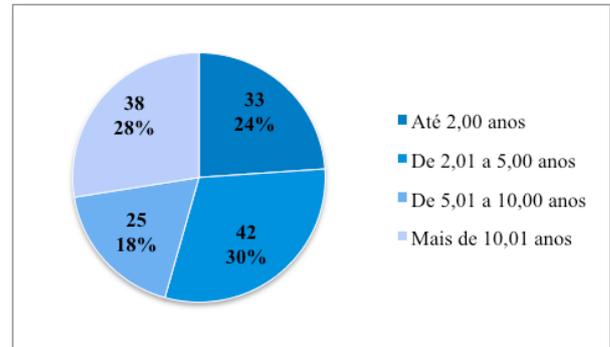


Figura 10. Tempo dos respondentes no cargo

3.2.5 Tratamento dos Dados

Análises estatísticas descritivas e o modelo de Regressão Linear Múltipla foram as técnicas estatísticas aplicadas para tratamento dos dados secundários. O principal método de análise, porém, foi o qualitativo na medida em que se procurou estabelecer analogias que demonstrassem a relação existente entre as diversas variáveis obtidas, sem o uso de análises matemáticas ou estatísticas, mas sim interpretando a relação apresentada entre as estratégias listadas e os resultados encontrados.

O tamanho da amostra dos dados primários permitiu o emprego de uma maior variedade de testes estatísticos. Além das análises descritivas, foram aplicados os testes One-Way ANOVA para análise de variância, as correlações bivariadas de Pearson, Spearman e Kendall e o teste do Chi Quadrado. O nível de significância utilizado em todos os testes foi de 0,05.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A escolha do método utilizado nessa investigação reflete o tipo de informação a ser coletada (Creswell, 2003), mas também traduz as limitações impostas pela disponibilidade de tempo e de recursos da pesquisadora.

Segundo Vergara (2005), não há métodos indiscutíveis; cada um apresenta suas próprias limitações. De acordo com Gil (1999), as *surveys* têm uma visão estática do fenômeno, dão pouca profundidade ao estudo e descontextualizam as repostas. Apesar de atingirem a um grande número de pessoas dispersas geograficamente, como é o caso apresentado pelas cooperativas agropecuárias brasileiras, objeto de investigação desse estudo,

esse método não garante que o questionário seja devolvido devidamente preenchido pelos informantes. Para contornar esta limitação, foram criados filtros nas respostas do questionário gerado no *Qualtrics* que condicionavam o envio somente quando todas as perguntas tivessem sido devidamente respondidas.

Ainda que o auxílio aos informantes para compreensão do teor das perguntas seja uma característica limitante da *survey*, no contato inicial com a cooperativa, foi oportunizada esta possibilidade, seja por telefone ou email. Alguns poucos respondentes com esta necessidade fizeram contato para obter esclarecimentos e foram prontamente atendidos pela pesquisadora.

Finalmente, é relevante mencionar que durante o período de coleta de dados o mundo se encontrava em turbulência. Fatos como a retomada da crise e consequente desaceleração do crescimento econômico mundial, o rebaixamento da classificação máxima (AAA) dos títulos emitidos pelos Estados Unidos, onda de saques e violência de jovens que saem às ruas para reclamar da situação econômica e do desemprego em Londres, a deflagração do movimento *Occupy Wall Street*, a queda dos premiês de Itália e Grécia, Silvio Berlusconi e George Papandreou, após problemas econômicos em seus países, dentre outros, causaram alvoroço nos mercados financeiros. Além disso, os problemas nos países da Europa tiveram um forte impacto negativo na demanda do continente por *commodities*. Enquanto isso, neste período, o governo brasileiro perdeu quatro ministros: o ministro da Defesa Nelson Jobim; Wagner Rossi, da Agricultura; Pedro Novais, do Turismo; e, o ministro dos Esportes Orlando Silva. O conjunto desses fatores poderia ter criado um viés nas respostas dos informantes que, cautelosamente, poderiam ter optado por alternativas mais conservadoras. Considerando esta possibilidade que já se anunciava nas semanas que antecederam a coleta, as perguntas foram elaboradas de forma a privilegiar aspectos de ordem estrutural e não conjuntural, reduzindo assim os eventuais aspectos negativos de um momento econômico temporário de crise ou recessão.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. DADOS SECUNDÁRIOS

Ainda que o potencial e a vocação para a atividade rural garantam ao Brasil a alcunha de “celeiro do mundo”, as dissimilaridades encontradas ao longo de sua vasta extensão territorial podem não estender este título para o ponto de vista regional. São elementos como diversidade climática, tipos de solo e relevo, desigualdade econômica e social, diferenças histórico-culturais, distância do oceano, infraestrutura logística, dentre outros, que acabam por influenciar a propensão econômica agropecuária de cada uma das 27 unidades da federação (incluindo-se o Distrito Federal). Em outras palavras, há inúmeras explicações possíveis para justificar o não desenvolvimento uniforme do ramo agropecuário do cooperativismo nacional.

Este contexto e as constatações apresentadas suscitam alguns questionamentos: O cooperativismo agropecuário vem se desenvolvendo de maneira uniforme nas cinco regiões brasileiras? Onde estão localizadas as cooperativas agropecuárias exportadoras? Existe uma tendência regionalizada de internacionalização? A vocação econômica do estado impacta a internacionalização daquelas cooperativas?

Assim, a ampliação deste debate por meio da oferta de possíveis respostas a tais questionamentos foi operacionalizada através da coleta e análise de indicadores e dados secundários que expressam o censo das cooperativas agropecuárias, o número de associados e de empregados diretos, o faturamento do segmento, a evolução das exportações diretas e a participação no PIB agropecuário nacional. O objetivo principal desta etapa foi identificar as áreas onde o cooperativismo agropecuário é mais representativo, a fim de que o levantamento dos dados primários apresentasse validade externa dos resultados. Logo, por meio da análise e discussão dos dados desta etapa, foi possível delimitar os estados que melhor pudessem representar os objetivos deste estudo.

Faz-se importante mencionar que as possíveis dissimilaridades regionais apontadas acima não foram examinadas extensivamente por dois motivos: (i) não é objetivo deste estudo encontrar as motivações por trás da dispersão geográfica das cooperativas agropecuárias brasileiras; e, (ii) os dados aqui analisados e discutidos foram suficientes para se determinar, a partir de critérios qualitativos e estatísticos, onde a coleta dos dados primários deveria se concentrar.

A análise apresenta inicialmente um panorama geral do cooperativismo agropecuário e segue com discussões voltadas para aspectos mais específicos inerentes à investigação.

O ramo agropecuário do cooperativismo brasileiro é representado por 22,2% das cooperativas brasileiras (OCB, 2010a). São 1.615 cooperativas agropecuárias, doravante denominadas apenas de cooperativas, distribuídas em todo o território nacional, incluindo-se o Distrito Federal. A Figura 11 exibe o agrupamento regional deste ramo evidenciando que, em 2009, a maior concentração de empresas cooperativas se encontrava no Nordeste e a menor no Centro-Oeste.

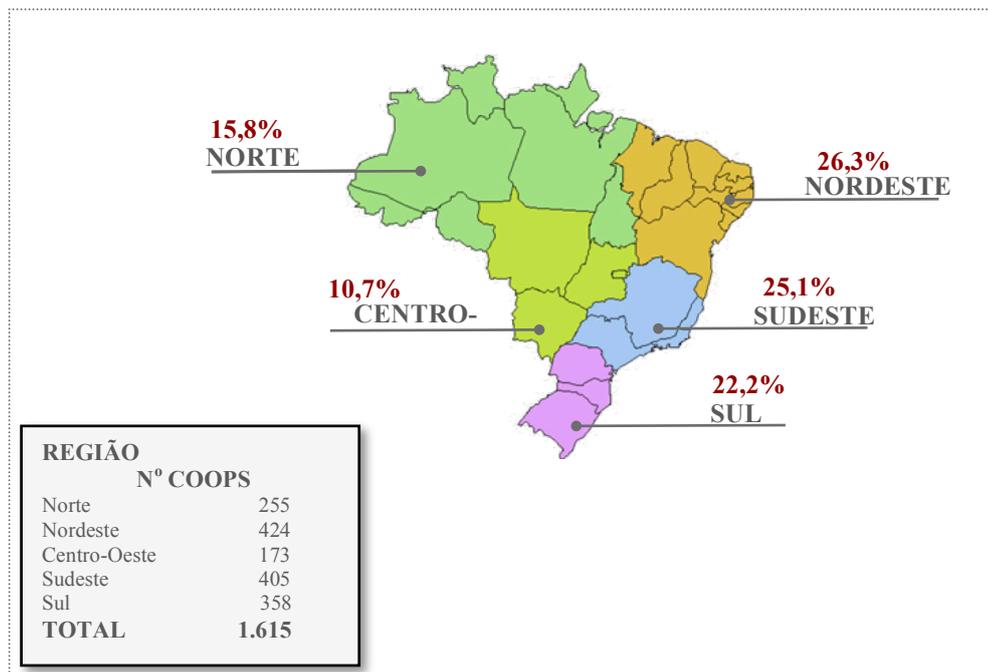


Figura 11. Cooperativas agropecuárias por região - 2009

A mesma análise voltada para a quantidade de associados e funcionários em 2009 desvenda um quadro distinto (Fig. 12). O Sul é significativamente mais representativo sobre as demais regiões, tanto no número de associados quanto no de funcionários.

Os dados também indicam a proporção associados x funcionários por cooperativa. Nessa circunstância, o Sul continua no topo da lista com 5,1 associados por funcionário, enquanto que as demais regiões apresentam as proporções de 5,5:1, 11,4:1, 12,2:1 e 20,7:1 para Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Norte respectivamente. Dessa maneira, verifica-se, por exemplo, que, enquanto o Centro-Oeste está na penúltima colocação, seja na quantidade de empresas cooperativas seja no número de associados, a sua proporção de associados face ao número de funcionários é bastante próxima à do Sul do país. Tal resultado é indicativo de

intensa atividade de industrialização em ambas essas regiões uma vez que demanda a contratação da mão-de-obra correspondente de suporte (Ritossa, 2008).

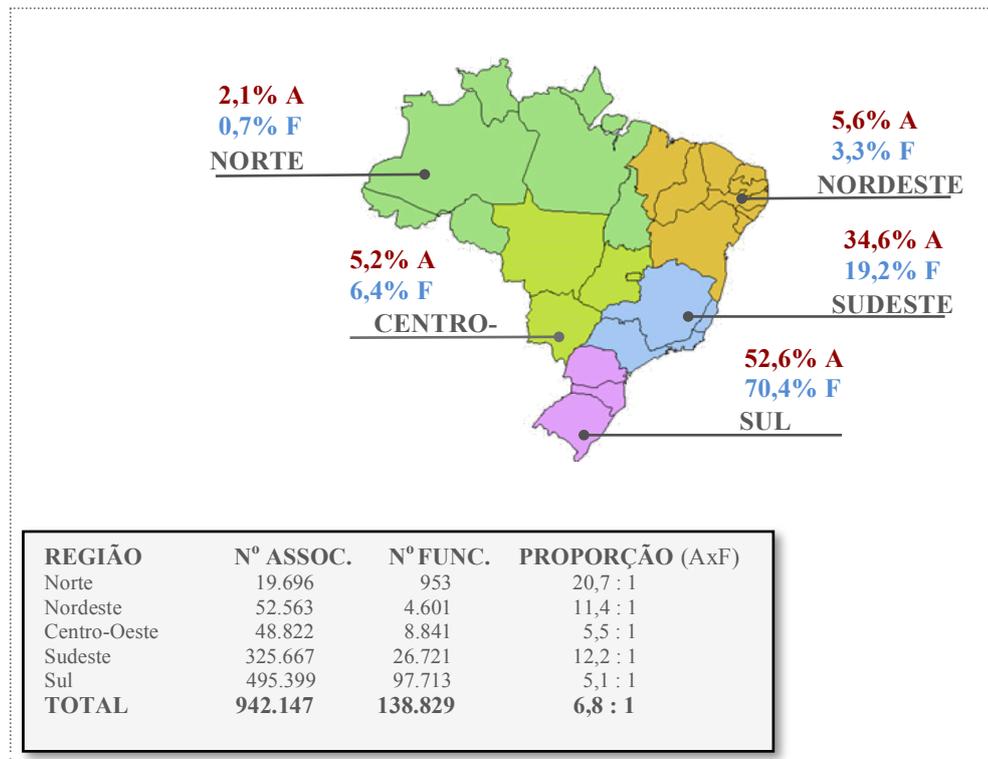


Figura 12. Associados (A) e funcionários (F) por região - 2009

A série histórica do número de cooperativas, de associados e de funcionários no período 2005-2009 aponta para o crescimento do segmento agropecuário. O número de cooperativas e o de associados registrou uma variação positiva demasiado semelhante: 6,7% e 7,1% respectivamente. Isso significa dizer que ambas as categorias apresentaram um crescimento médio anual em torno dos 1,7%. No mesmo período, contudo, o número de funcionários assinalou uma evolução positiva anual praticamente duas vezes maior. De 123.690 funcionários saltou para 138.829, o que correspondeu a uma variação de 12,3% na série selecionada ou uma média anual de crescimento de 3,1%.

Apesar do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul ocuparem a 3ª colocação na quantidade de empresas cooperativas, o porte de tais organizações é o maior do país com uma média de 1.384 associados e 273 funcionários por cooperativa sulista, enquanto que 77 associados e 4 funcionários são as menores médias brasileiras verificadas na região Norte (Tab. 2). A região Sudeste aparece no segundo lugar apresentando uma média de 804 associados e 66 funcionários por cooperativa.

Tabela 2:
Quantidade Média de Associados e Funcionários por Cooperativa - 2009

REGIÃO	MÉDIA ASSOCIADOS POR COOPERATIVA	MÉDIA FUNCIONÁRIOS POR COOPERATIVA
Norte	77	4
Nordeste	124	11
Centro-Oeste	282	51
Sudeste	804	66
Sul	1.384	273

Ainda que a crise mundial de 2008 e 2009 tenha afetado o resultado das cooperativas, o crescimento médio anual do faturamento do segmento agropecuário foi de 17,2%. Os US\$ 18,7 bilhões de 2005 saltaram para US\$ 31,6 bilhões em 2009. Tal resultado representa um crescimento acumulado de 68,9% no período investigado (Fig. 13). Apesar de inúmeras tentativas, houve impeditivos de diversas ordens que não permitiram obter o faturamento anual das cooperativas por unidade da federação ou até por região, o que poderia ter aprofundado substancialmente a presente análise.

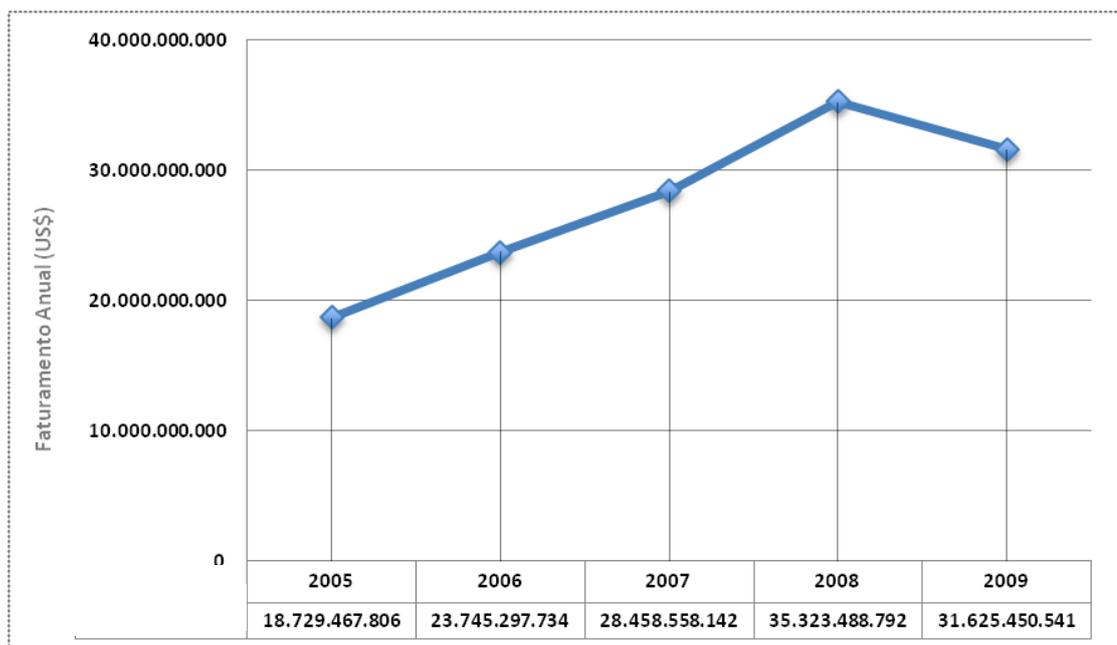


Figura 13. Faturamento anual das cooperativas agropecuárias (US\$) – período 2005-2009

Os números acima permitem a associação da ampliação do faturamento com o aumento no número de funcionários verificado nesse mesmo período. Em outras palavras, é factível inferir que a adoção de estratégias de agregação de valor aos produtos comoditizados, as quais requerem a contratação de força operacional para os processos de industrialização, expande o faturamento da cooperativa, conforme verificado no estudo de Ritossa (2008) com as cooperativas paranaenses. Esta mesma estratégia ao ser implementada gera aumento expressivo de funcionários alocados nas áreas de beneficiamento dos produtos, sem apresentar crescimento equivalente no quadro associativo.

Quanto às atividades de internacionalização das cooperativas, apesar da evolução adversa do câmbio da moeda norte-americana, o quadro se apresentou favorável ao crescimento. As exportações diretas saltaram de US\$ 2,3 bilhões em 2005 para US\$ 3,6 bilhões em 2009 (MDIC, 2010). Ou seja, houve 61,0% de crescimento nos valores comercializados para além das fronteiras nacionais. O resultado poderia ter sido ainda mais significativo, não fosse a retração do mercado mundial que se fez sentir particularmente em 2009. Nesse mesmo período, os totais das exportações brasileiras e mundiais apresentaram uma evolução menor de 29,1% e 18,8% respectivamente (Tab. 3).

Tabela 3:
Valor das Exportações por Região - Período 2005-2009

REGIÃO	2005	2006	2007	2008	2009
EXP COOP. AGROP.	2,3	2,8	3,3	4,0	3,6
EXP BRASIL	118,5	137,8	160,6	197,9	153,0
EXP MUNDO	10.221,6	11.811,4	13.661,2	15.742,7	12.146,3

Nota. Valores em US\$ BI FOB.

O resultado acumulado das exportações diretas das cooperativas, do Brasil e do Mundo é um indicativo de que as cooperativas vêm encontrando maneiras de obterem um desempenho internacional proporcionalmente superior mesmo quando se verifica uma crise no mercado global (Fig. 14). As atividades internacionais das cooperativas vêm paulatinamente se tornando mais consolidadas na pauta estratégica do segmento uma vez que

o crescimento médio anual em quatro anos foi de 11,85% para as cooperativas, 6,59% para o Brasil e 4,41% para o mundo. Fica ainda evidenciado que a retração apresentada em 2009 foi muito menor nas exportações por cooperativas agropecuárias do que as apresentadas pelas exportações do Brasil e do mundo.

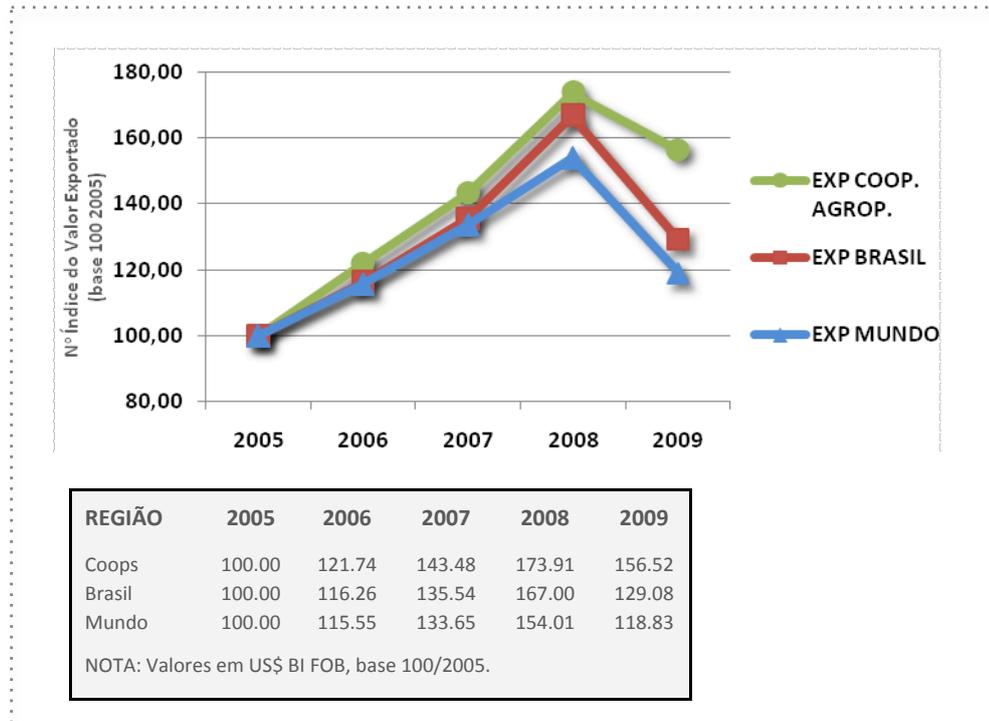


Figura 14. N° índice do valor exportado por região – período 2005-2009

Contudo, a Figura 15 demonstra que as regiões Sul e Sudeste foram, com ampla margem, as mais representativas nos valores exportados no quinquênio. Juntas, sua participação cresceu de 88,6% do total exportado em 2005, para 91,6% em 2009. Cabe notar que apenas os estados do Sul e do Norte registraram crescimento no período analisado, 14,3% e 40% respectivamente. As demais regiões tiveram os valores exportados reduzidos em 2009 quando comparados com 2005 na ordem de 16,7%, 30,8% e 8,5% respectivamente para o Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste.

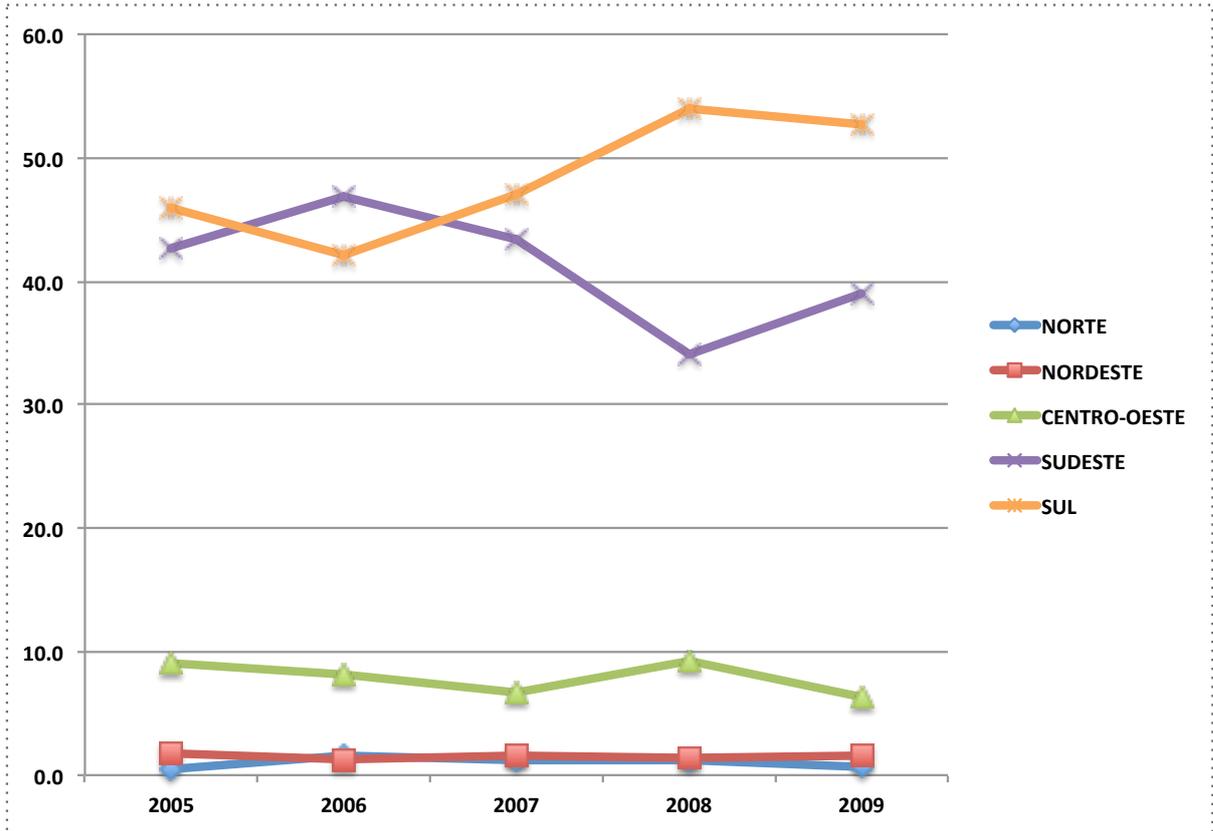


Figura 15. Participação regional nas exportações das cooperativas – período 2005-2009

A participação das exportações diretas sobre o faturamento das cooperativas registrou uma variação mínima nos cinco anos analisados - a média anual de participação foi de 11,7%. Isto significa dizer que as exportações acompanharam proporcionalmente as oscilações, positivas e negativas, verificadas no resultado daquelas empresas. Ou seja, há evidências que a crise mundial afetou as atividades dos mercados doméstico e internacional das cooperativas de maneira semelhante.

Para a análise da internacionalização sob uma perspectiva estadual, o modelo de Regressão Linear Múltipla - utilizando como parâmetros os valores exportados como variável dependente e o número de cooperativas, associados e funcionários por estado como variáveis independentes -, explica 57,4% da variação da exportação das cooperativas por estado (Tab. 4). O nível de significância estatística aponta que o número de funcionários ($p = ,000$) é um bom preditor da capacidade exportadora das cooperativas. Em outras palavras, quanto maior for o número de funcionários tanto maior tenderá a ser a internacionalização da empresa cooperativa. Este resultado corrobora a análise feita anteriormente que relaciona fortemente as variáveis número de funcionários de uma cooperativa com seu volume de exportação.

Tabela 4:
Sumário do Modelo de Regressão Linear Múltipla e Níveis de Significância Estatística

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758(a)	,574	,565	188869377,231
a Predictors: (Constant), cooperativas, associados e funcionários				
b Dependent Variable: exportação direta				

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26301155,025	26587391,226		,989	,324		
	Associados	100,598	681,416	,022	,148	,883	,147	6,798
	Funcionários	20901,446	2612,396	,764	8,001	,000	,356	2,810
	Cooperativas	-227703,213	571687,455	-,044	-,398	,691	,261	3,832

a Dependent Variable: exportação direta

A análise mais aprofundada dos dados das exportações diretas revelou que apenas 232 empresas cooperativas do total nacional estiveram envolvidas alternadamente nessas atividades durante o período 2005-2009. A título de exemplificação, em 2005 foram 126 cooperativas exportadoras, em 2006 foram 144, em 2007 foram 145, em 2008 foram 151, e em 2009 foram 160. Tal resultado indica uma variação positiva de 27,0% no quinquênio, mas também uma média de 145 cooperativas exportadoras por ano analisado que correspondem a 9,3% da totalidade média de cooperativas. Observa-se, portanto, que não houve ano da série em que todas aquelas 232 sociedades se relacionassem simultaneamente com o exterior. Ainda, sob uma perspectiva regional, a média de frequência para o período aponta uma participação expressiva da região Sul com 66 cooperativas, seguida de muito longe pelas regiões Centro-Oeste e Sudeste, ambas com 27 cooperativas cada (Fig. 16).

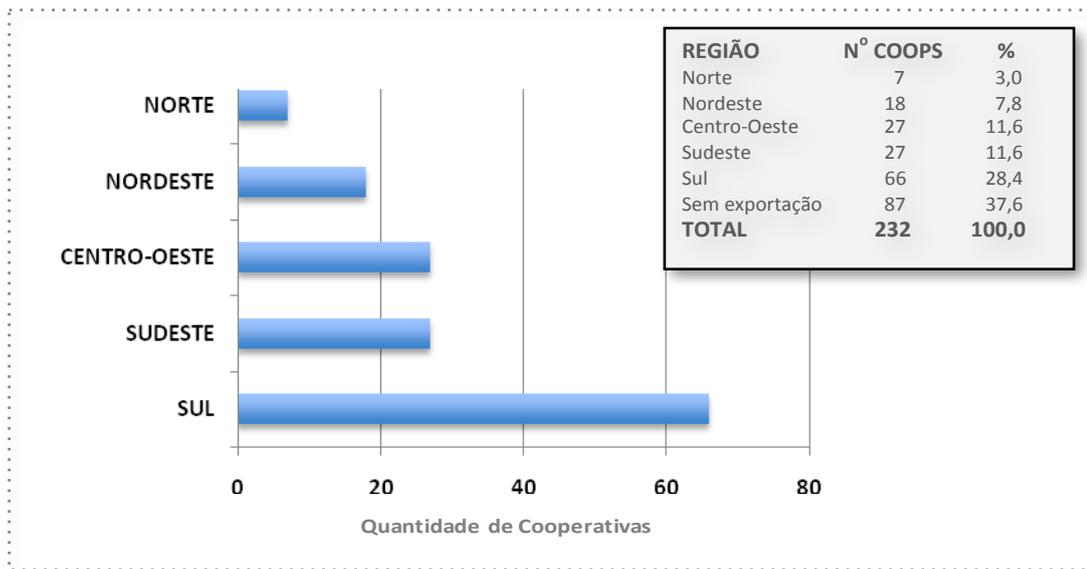


Figura 16. Média de frequência de cooperativas na exportação – período 2005-2009

Os valores exportados pelas 232 cooperativas são outro aspecto relevante para análise. Ao se considerarem as sete faixas de valor adotadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2010), é possível se verificar que a maior parte das exportações por cooperativa não ultrapassou o valor de US\$ 1 milhão anual (Tab. 5).

Compete mencionar que, enquanto nas faixas *até US\$ 1 milhão e de US\$ 1 a 5 milhões* há envolvimento de cooperativas de todas as regiões brasileiras, nas operações *acima de US\$ 100 milhões* se concentram tão somente cooperativas das regiões Sudeste e principalmente Sul. Este resultado sugere não apenas um maior volume de produção, mas também uma melhor estrutura organizacional dessas cooperativas para enfrentarem os desafios e a complexidade que envolvem o comércio exterior. Ou ainda, indica que há cooperativas focadas em produtos destinados essencialmente à exportação, como por exemplo, o açúcar e a laranja. Também aponta para dificuldades logísticas em cooperativas localizadas no Centro-Oeste, grande região produtora agrícola, para o envio de sua produção ao exterior.

Tabela 5:
Frequência das Exportações das Cooperativas por Faixa de Valor - Período 2005-2009

	2005		2006		2007		2008		2009	
FAIXA	Frequência	%								
Sem exportação	106	45,7	88	37,9	87	37,5	81	34,9	72	31,0
Até US\$ 1 milhão	59	25,4	61	26,3	67	28,9	59	25,4	93	40,1
US\$ 1 a 5 milhões	32	13,8	35	15,1	27	11,6	32	13,8	34	14,7
US\$ 5 a 10 milhões	11	4,7	15	6,5	13	5,6	13	5,6	8	3,4
US\$ 10 a 50 milhões	16	6,9	24	10,3	27	11,6	31	13,4	17	7,3
US\$ 50 a 100 milhões	5	2,2	4	1,7	4	1,7	8	3,4	1	0,4
Acima de US\$ 100 milhões	3	1,3	5	2,2	7	3,0	8	3,4	7	3,0
TOTAL	232	100,0								

Nota. Os números expressos na frequência se referem à quantidade de cooperativas. Fonte: Dados da pesquisa.

Com efeito, sob a perspectiva regional, a participação exportadora ao longo do quinquênio investigado converge sensivelmente para as cooperativas das regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste do país (Tab. 6). Contudo, em 2009, apenas 9,9 % do total de cooperativas apresentou atividade exportadora direta. Expandindo este resultado por região, temos que o Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sudeste e Sul foram respectivamente representados por 3,5%, 5,7%, 15,6%, 7,2% e 19,8% da totalidade de suas cooperativas.

Tabela 6:
Frequência de Cooperativas nas Exportações por Região - Período 2005-2009

REGIÃO	2005	2006	2007	2008	2009
Norte	7	7	8	7	9
Nordeste	14	15	16	20	24
Centro Oeste	24	29	27	27	27
Sudeste	25	26	27	28	29
Sul	56	67	67	69	71
Sem exportação	106	88	87	81	72
TOTAL	232	232	232	232	232

Ao se efetuar a análise no nível estadual, são destacadas as quatro unidades da federação que mais contribuíram para os valores exportados. No período 2005-2007, foram as atividades exportadoras de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e São Paulo que somaram respectivamente 85,2%, 83,9% e 82,8% do total exportado pelas cooperativas. Nos anos subsequentes, esta participação ficou concentrada nos estados de Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo que responderam em conjunto por 80,1% em 2008 e 85,9% em 2009.

Diante deste quadro, é possível inferir que a evolução positiva das exportações das cooperativas, conforme apresentado na Figura 4, é uma consequência do desempenho internacional superior das cooperativas destes estados das regiões Sul e Sudeste. Cabe ainda assinalar que ao longo do período analisado o Distrito Federal, o Amapá e Sergipe não acusaram nenhuma movimentação no comércio exterior direto. E o estado do Ceará esteve presente apenas no ano de 2006, dentro da faixa de valor de *até US\$ 1 milhão*.

O valor médio anual exportado por região ao longo dos cinco anos da série histórica pode ser observado na Tabela 7. Muito embora o Sul tenha sido representado com o maior valor médio em US\$ FOB, as cooperativas exportadoras do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo obtiveram o maior valor médio na atividade de internacionalização. Duas considerações podem ser feitas a respeito das elevadas médias por cooperativa exportadora do Sul e Sudeste: (i) é razoável assumir que os estados destas duas regiões apresentam os maiores volumes de produção agropecuária; e/ou, (ii) os produtos exportados

têm maior valor agregado o que aumenta o valor de comercialização. Ambas as inferências são coerentes com o número elevado de associados e de funcionários verificados nestas áreas.

Tabela 7:
**Valor Médio Anual Exportado por Região e por Cooperativa Exportadora
 (US\$ FOB) - Período 2005-2009**

REGIÃO	MÉDIA VALORES EXPORTADOS	MÉDIA/COOPERATIVAS EXPORTADORAS
Norte	34,405,066	4,915,009
Nordeste	48,802,585	2,711,255
Centro-Oeste	250,491,254	9,277,454
Sudeste	1,300,010,492	48,148,537
Sul	1,571,514,013	23,810,818

Nota: O valor médio por cooperativa exportadora foi obtido pela divisão com a média da frequência de cooperativas exportadoras da Figura 6. Fonte: Dados da pesquisa.

O comércio internacional também pode ser analisado pelo tipo de produto exportado pelas cooperativas. Para este fim, está sendo tomado como parâmetro o fator agregado aos produtos negociados no exterior. Dessa forma, as categorias de análise consistem em produtos básicos e manufaturados, devendo ser observado que, entre estes últimos, por uma questão de visualização estatística, se incluem também os produtos semimanufaturados. Desde 2005, os produtos básicos ocupam a preferência das cooperativas exportadoras. Naquele ano, tais produtos representavam 63,9% sobre o valor total exportado. Ao término de 2009, esta participação havia gradualmente declinado para 58,9%.

Contudo, enquanto a pauta exportadora ainda se apresenta muito concentrada em *commodities*, as quais sofrem pressões competitivas que impactam nos preços comercializados internacionalmente, nota-se uma tendência constante e gradual do segmento no aumento do grau de industrialização dos produtos ofertados no mercado internacional (Fig. 17). Com efeito, a diversificação da produção por meio de processos de agregação de valor é uma alternativa estratégica eficaz para incrementar as sobras das cooperativas. Facilita também a inserção em novos mercados, pois supera barreiras protecionistas ao mesmo tempo em que admite a prática de maiores margens de comercialização dos produtos no exterior (Ritossa, 2008). Desta maneira, há evidências de que o crescimento de 68,9% no faturamento (Fig. 13) na série 2005-2009 foi positivamente influenciado pelo incremento das atividades de

industrialização das cooperativas, as quais, por conseguinte, implicaram no aumento do número de funcionários.

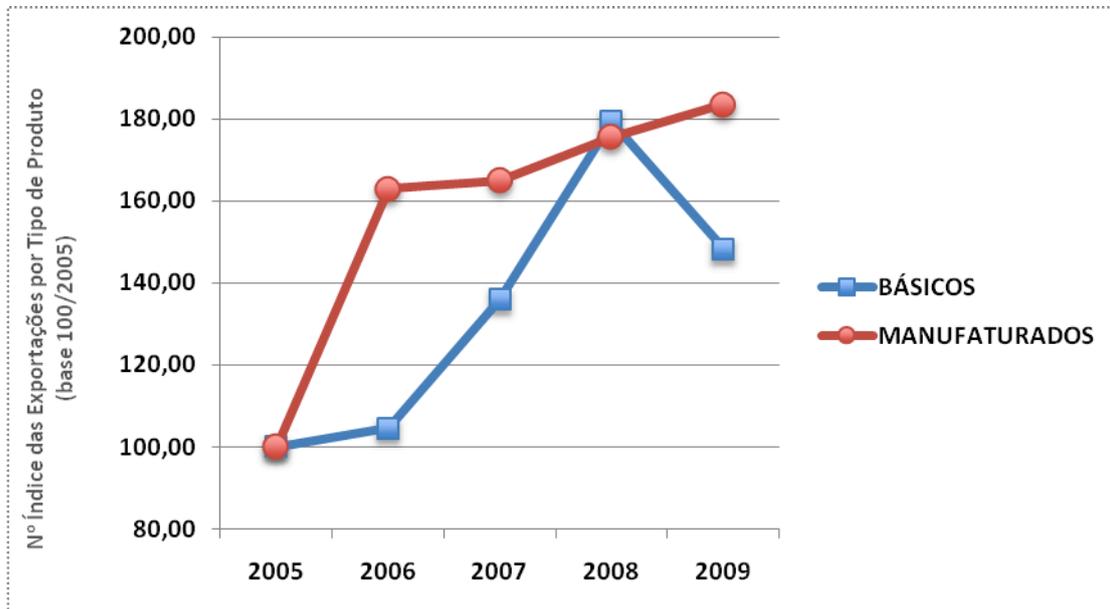


Figura 17. N° índice das exportações por tipo de produto – período 2005-2009

Sob a perspectiva da categoria de produtos, as exportações diretas das cooperativas se concentraram em sete matrizes de negócios: setor sucroalcooleiro, complexo da soja, carnes, café, milho, algodão e trigo. No quinquênio sob análise, o setor sucroalcooleiro e o complexo da soja registraram os maiores valores exportados em US\$ FOB. Em conjunto, representaram 61,6%, 63,0%, 58,7%, 58,6% e 56,0% do total respectivamente exportado em cada um dos cinco anos do período investigado.

Alguns valores merecem destaque. Pelo índice acumulado do período (Fig. 18) é possível se observar a alta nos valores exportados do milho em 2006 e 2007. Tal situação foi impulsionada principalmente em virtude do avanço do etanol de milho nos Estados Unidos, o que provocou aumentos no preço do grão e, por consequência, no preço das rações animais. Já o trigo, cujo preço disparou em 2008, sofreu o impacto da redução dos estoques mundiais aliado ao aumento do consumo e à quebra de safra de países produtores em virtude de questões climáticas.

Estas ocorrências ratificam que “o produtor de *commodities* que não agrega valor à sua produção, está absolutamente sujeito ao mercado” (Souza, 2006, p. 6). Nesse sentido, o aumento gradual das exportações de produtos semimanufaturados e manufaturados (Fig. 7) é

coerente com os resultados dos estudos de tendências do mercado mundial, os quais enfatizam o declínio das exportações de matérias-primas e *commodities* face às exportações de produtos processados, beneficiados e industrializados (Lopes, 2003).

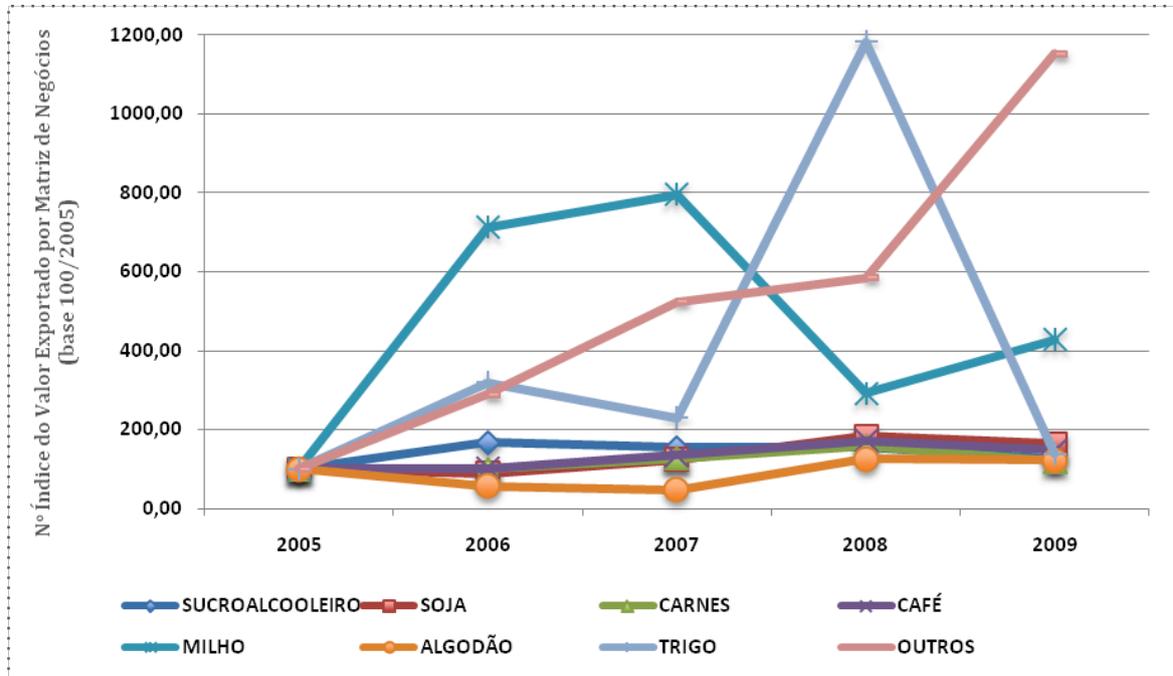


Figura 18. Nº índice do valor exportado por matriz de negócios – período 2005-2009

No período analisado, os blocos econômicos *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) e União Europeia foram os destinos privilegiados pelas exportações diretas das cooperativas brasileiras (Tab. 8). De fato, a Alemanha (União Europeia), a China (APEC) e a Holanda (União Europeia) foram os países que registraram os três maiores valores exportados respectivamente em US\$ FOB. Em 2009, por exemplo, considerando-se todos os 147 países para os quais as cooperativas enviaram seus produtos, essas três nações foram responsáveis por 27,7% do total comercializado.

O Mercosul, bloco econômico do qual o Brasil faz parte, apesar de apresentar um crescimento gradual médio de 27,49% no período, ocupou reiteradamente o 4º lugar do ranking com uma média nos valores exportados 83,8% menor que a do 3º colocado (Nafta). Diante disto, é razoável presumir que há mais fatores envolvidos nas decisões de se exportar tomadas pelas cooperativas do que a simples proximidade geográfica para com o destino ou a mera facilidade de comunicação em um idioma estrangeiro. Deve ser ressaltado que entre os

países que formam o Mercosul, a Argentina, segundo país mais populoso do bloco, também é grande produtora agrícola, o que reduz a necessidade de importação deste tipo de produto.

Tabela 8:
Exportação das Cooperativas por Bloco Econômico (US\$ FOB) - Período 2005-2009

BLOCOS ECONÔMICOS	2005	2006	2007	2008	2009
APEC ⁷	699,320,507	1,037,764,370	1,079,101,849	1,543,122,700	1,103,525,786
MERCOSUL ⁸	24,633,661	37,258,899	41,956,937	61,937,739	60,990,845
NAFTA ⁹	107,746,072	365,920,293	264,614,736	445,279,222	216,342,821
PACTO ANDINO ¹⁰	3,239,449	4,226,740	6,996,842	9,025,366	21,113,003
UNIÃO EUROPEIA ¹¹	732,800,027	680,961,725	1,084,439,321	1,349,119,569	1,142,277,939
TOTAIS	2,253,819,051	2,832,891,456	3,301,212,013	4,010,536,267	3,627,658,264

Finalmente, a movimentação da economia desdobrada por setor explica porque o Brasil recebe o título de “celeiro do mundo”. A média do PIB agropecuário brasileiro registrada nos anos 2005-2008¹² é 90,0% maior do que a média mundial (Tab. 9). Para ilustrar a força agropecuária brasileira, a comparação com a média do PIB Agropecuário dos Estados Unidos da América no mesmo período revela uma superioridade do Brasil da ordem de 418,2%.

⁷ O bloco *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) é constituído por 21 países: Austrália, Brunei, Canadá, Chile, China, Coreia, Estados Unidos, Filipinas, Hong Kong, Indonésia, Japão, Malásia, México, Nova Zelândia, Papua Nova Guiné, Peru, Rússia, Singapura, Taipei, Tailândia, e Vietnam.

⁸ Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai são países-membros do Mercosul e Bolívia e Chile são associados.

⁹ São países-membros do *North America Free Trade Agreement* (NAFTA) os Estados Unidos, o Canadá e o México.

¹⁰ O Pacto Andino é formado pelo Peru, Equador, Colômbia e Venezuela.

¹¹ A União Europeia possui 27 estados membros: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Malta, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Romênia e Suécia.

¹² O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) não havia divulgado os números oficiais do PIB 2009 até a data desta análise.

Tabela 9:
Participação Percentual do PIB por Setores da Economia

REGIÃO	SETOR	2005	2006	2007	2008
MUNDO	Agropecuário	3.1	2.9	3.0	2.9
	Indústria	28.0	28.0	27.6	27.0
	Serviços	68.9	69.1	69.4	70.1
BRASIL	Agropecuário	5.7	5.5	5.6	5.9
	Indústria	29.3	28.8	27.8	27.9
	Serviços	65.0	65.7	66.6	66.2
EUA	Agropecuário	1.2	1.0	1.1	1.2
	Indústria	22.1	22.2	21.8	21.3
	Serviços	76.7	76.8	77.1	77.5

Já a participação média das unidades da federação no PIB agropecuário brasileiro para o período 2005-2008 expõe situações díspares (Tab. 10). Enquanto Minas Gerais ocupa o 1º lugar no ranking com 14,33%, a última colocação é do Amapá com 0,15% de participação média. Ao se tomar a média 2005-2008 do PIB agropecuário do Brasil de 5,7% como parâmetro de referência, apenas seis estados (22%) apresentaram participação média igual ou superior a este índice e 16 estados (59%) não atingiram nem a metade desta média. Tal resultado coloca em evidência as dissimilaridades regionais quanto à propensão econômica agropecuária das unidades da federação.

Tabela 10:
Participação Média Estadual no PIB Agropecuário Brasileiro - Período 2005-2008

ESTADO	PARTICIPAÇÃO MÉDIA NO PIB AGROPECUÁRIO	% ACUMULADO	RANKING
Minas Gerais	14.33%	14.33%	1
São Paulo	11.21%	25.54%	2
Rio Grande do Sul	10.89%	36.43%	3
Paraná	9.20%	45.63%	4
Mato Grosso	8.46%	54.10%	5
Bahia	6.18%	60.27%	6
Santa Catarina	5.40%	65.68%	7
Goiás	5.14%	70.82%	8
Maranhão	4.08%	74.90%	9
Espírito Santo	3.47%	78.36%	10
Mato Grosso do Sul	2.92%	81.28%	11
Pará	2.84%	84.12%	12
Ceará	2.30%	86.43%	13
Rondônia	2.15%	88.57%	14
Pernambuco	2.14%	90.71%	15
Tocantins	1.48%	92.20%	16
Amazonas	1.44%	93.64%	17
Paraíba	0.96%	94.60%	18
Piauí	0.96%	95.56%	19
Alagoas	0.92%	96.48%	20
Rio de Janeiro	0.92%	97.40%	21
Rio Grande do Norte	0.83%	98.23%	22
Acre	0.69%	98.92%	23
Sergipe	0.54%	99.47%	24
Roraima	0.20%	99.67%	25
Distrito Federal	0.19%	99.85%	26
Amapá	0.15%	100.00%	27

Fonte: Dados da pesquisa

Algumas considerações adicionais podem ser feitas quando comparada a participação regional no PIB agropecuário brasileiro com as médias do número de cooperativas, associados, funcionários, cooperativas exportadoras e valores exportados por cooperativa no período 2005-2009 (Tab. 11). Ainda que não inteiramente perfeita, já era esperada uma correspondência entre o número de associados e funcionários e a participação na produção de riquezas agropecuárias; maiores quantidades de produtores rurais associados e funcionários contratados por região tendem a aumentar a participação do estado no PIB agropecuário. O número de cooperativas, no entanto, não exerce influência sobre esta participação, pois dependem de questões geográficas e do encontro de interesses comuns para formação do quadro de associados e, posteriormente, para definição das escolhas estratégicas que podem ou não incluir a diversificação.

Tabela 11:
Comparação entre Médias - Período 2005-2009

REGIÃO	COOPS	ASSOC	FUNC	COOPS EXPORT	VALORES EXPORTADOS/ COOP	PARTICIPAÇÃO % NO PIB AGROPEC NACIONAL
N	242	20,532	971	7	4,915,009	9.1
NE	400	88,101	3,605	18	2,711,255	18.9
CO	162	46,149	9,030	27	9,277,454	16.5
SE	396	301,742	26,800	27	48,148,537	29.9
S	367	454,788	91,648	66	23,810,818	25.5

Nota: As médias de participação percentual no PIB agropecuário nacional foram calculadas para o período 2005-2008 uma vez que o IBGE ainda não havia disponibilizado os dados oficiais de 2009 quando da coleta de dados. Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma, pode-se deduzir que o número de cooperativas exportadoras e os valores comercializados internacionalmente impactam a participação das regiões no PIB agropecuário do Brasil conforme demonstrado na série histórica analisada. Nesta categoria, os expoentes são os estados do Sul e do Sudeste.

Em síntese, o conjunto de dados analisados permite que sejam feitas algumas inferências. Não se pode negar que, de maneira geral, o ramo agropecuário do cooperativismo nacional é um segmento em contínuo desenvolvimento. Não apenas pelo número crescente de cooperativas, associados e funcionários contabilizados no período sob investigação, mas principalmente pelo avanço significativo do faturamento anual das cooperativas agropecuárias e pela sua participação crescente no comércio exterior (OCB, 2010a). No entanto, tal desenvolvimento não ocorre de maneira uniforme nas regiões brasileiras.

A região Norte, por exemplo, com sua vasta e inóspita extensão territorial, coberta quase que totalmente pela densa floresta amazônica, têm o deslocamento dificultado e as alternativas agropecuárias limitadas. Diante destes óbices, é fácil de compreender porque suas cooperativas possuem o menor número de associados e de funcionários face ao das demais regiões. Ainda, a alta proporção de associados por funcionário dá indícios de que as atividades daquelas cooperativas estão concentradas essencialmente na produção de *commodities* (Ritossa, 2008).

Além disso, tal proporção também impacta na sua atividade internacional; a participação da região no comércio exterior é tímida tanto na quantidade de cooperativas exportadoras quanto nos valores envolvidos. Uma das implicações deste cenário se manifesta

na composição regional do PIB agropecuário nacional que atribui ao Norte o menor valor médio percentual para o setor primário da economia (8,95%) no período sob análise. Em outras palavras, a atividade agropecuária e o cooperativismo não aparentam ser o ponto forte da economia nortista quando comparada com as demais regiões.

Com a intensa presença do Estado na promoção do desenvolvimento da economia ao longo das décadas, a realidade do Nordeste evoluiu e distanciou-se daquela visão parcial que rotulava a região como uma fonte de miséria ou de receptação de políticas assistencialistas (Araújo, 1997). Ainda que, por consequência de tais intervenções governamentais e investimentos da iniciativa privada, seja possível notar um maior dinamismo agropecuário, o segmento cooperativista não vem sendo representado na região com esse mesmo vigor. Quantitativamente, possui o maior número de cooperativas do país, porém na média são empresas com poucos funcionários e poucos produtores rurais associados, cuja escala de produção e beneficiamento é ainda acanhada.

A internacionalização não apresenta um quadro mais animador; os valores comercializados estão em queda apesar da quantidade de cooperativas exportadoras ter aumentado. Tal qual a região Norte, aqui também se faz observar o impacto restritivo da pequena quantidade de funcionários sobre o faturamento e o valor das exportações. A impressão que fica é que o Nordeste possui “[...] uma incipiente tradição das práticas cooperativistas, a rarefação de cooperativas ligadas ao mercado internacional e um volume pouco expressivo na região” (Pires, 1999, p. 239). O presente contexto das atividades do cooperativismo nordestino não condiz com a sua participação no PIB agropecuário nacional cuja média para o quinquênio analisado chega a 18,92%.

Por sua vez, o Centro-Oeste tem uma participação média de 16,71% no PIB agropecuário brasileiro já que uma grande parcela da produção de grãos do país advém desta região (Corrêa & Figueiredo, 2006). Os estados que mais contribuíram para este resultado são o Mato Grosso e Goiás. Dentro do contexto deste estudo, destacam-se dois motivos que podem ser considerados como um estímulo ao desenvolvimento agrícola do cerrado: (i) a estratégia de pequenos e médios produtores rurais do Sul e Sudeste que, para aumentarem a própria produção de *commodities*, estenderam suas áreas de cultivo para a região; e, (ii) o estabelecimento de políticas estaduais específicas para se promover o cooperativismo (Rede Universitária das Américas em Estudos Cooperativos e Associativismo [UNIRCOOP], 2003). Tal fato não impediu que o Centro-Oeste tivesse registrado a menor quantidade de cooperativas das cinco regiões brasileiras. No entanto, o número médio de cooperados é mais

de duas vezes superior àquele da região Nordeste. E a quantidade média de funcionários por cooperativa é bastante elevada, sendo apenas 21% menor do que a da região Sudeste, o que sugere que estejam sendo desenvolvidas atividades de industrialização.

Dessa forma, sua inserção no mercado internacional pode ser considerada proporcionalmente significativa, tanto em valores quanto em número de cooperativas envolvidas, uma vez que, na média do quinquênio, apresentou a mesma quantidade de empresas cooperativas exportadoras que o Sudeste. A atuação do segmento cooperativista do Centro-Oeste, enfim, dá a ideia de estar sendo direcionada para a promoção do desenvolvimento regional uma vez que é razoável admitir que a sua localização geográfica pode criar restrições de comercialização, principalmente no exterior, em virtude dos custos de transporte da produção.

Quanto ao Sudeste, sua força agropecuária reside particularmente no dinamismo dos estados de Minas Gerais e São Paulo. Juntos, responderam por mais de 85% da participação média da região no PIB agropecuário brasileiro, região essa a qual expressa o maior percentual médio do país com 29,93% para o período estudado. Ainda, conta com um quarto das cooperativas brasileiras e possui um elevado número de produtores associados, o que pode ser explicado pela grande densidade populacional daqueles estados.

Além disso, é necessário ressaltar que a importância política e econômica da região, que se motivou também pelo fato de a capital da república ter estado sediada no Rio de Janeiro até 1960, possibilitou a ampliação e o fortalecimento do movimento (UNIRCOOP, 2004).

Muito embora “[...] o cooperativismo agropecuário no Sudeste apresenta-se cada vez mais profissionalizado, mecanizado e competitivo ao nível global [...]” (UNIRCOOP, 2004, p. 32), a proporção de cooperados com o número de funcionários sugere que a produção de *commodities* é bastante superior à de produtos beneficiados e manufaturados na região. Admite-se assim que os significativos valores exportados, concentrados mediamente em apenas 27 cooperativas, convergem essencialmente para a comercialização de produtos básicos. A proximidade com o oceano e o acesso a infraestrutura de transporte privilegiada são vantagens adicionais que estariam supostamente sendo bem empregadas pelas cooperativas do Sudeste.

É notória a robustez do cooperativismo no Sul do país, não apenas pela expressiva quantidade de funcionários e cooperados, mas também pela quantidade de cooperativas

internacionalizadas (mais que o dobro do Sudeste) e pelo valor total médio superior verificado nas exportações diretas em relação às demais regiões brasileiras. O espírito cooperativista mais vigoroso do Sul pode ser explicado pela intensa imigração europeia que, pela tradição de seus ancestrais, trouxe para o campo uma maior consciência de grupo social, suscitando o início da prática da atividade rural coletiva, organização associativa que era até então desconhecida em outras regiões rurais do país (Ritossa, 2008).

De fato, tanto o porte médio das cooperativas sulistas por número de cooperados quanto a relação de cooperados face à quantidade de funcionários apresentam a condição mais favorável do país. Tais observações são indicativas da elevada adoção de processos de industrialização que, por sua vez, implicam em um aumento do faturamento. Além disso, a região também se beneficia das vantagens advindas de sua localização e pela infraestrutura disponível para o escoamento de sua produção. Cabe notar que os 25,5% de participação média no PIB agropecuário do Brasil é composto principalmente pela atuação do Rio Grande do Sul e Paraná.

Com exceção do Norte, cujas características regionais não favorecem o desenvolvimento do cooperativismo no ramo agropecuário, a presente análise demonstra que cada uma das demais regiões apresenta suas especificidades na condução da prática associativa. Vale ressaltar que uma maior concentração de empresas cooperativas não significa que exista necessariamente uma maior intensidade de atuação em determinada região. Entretanto, o número de cooperados e de funcionários, além da quantidade de cooperativas envolvidas na internacionalização direta, são fortes indicativos do efetivo desenvolvimento do segmento e da sua participação na composição do PIB agropecuário nacional. Destarte ressaltar que a agregação de valor demanda processos de beneficiamento industriais que exigem investimentos na sua concretização e geram aumento de quadro funcional. Na parte inicial deste trabalho foi visto de forma inequívoca a dificuldade que grande parte das cooperativas encontra na formação de capital, ainda mais que a distribuição total das sobras do exercício reduz significativamente a capitalização através da geração de lucros.

No Brasil, pelo baixo contingente geral de funcionários verificado, a produção de *commodities* parece prevalecer no cardápio estratégico das cooperativas. Nas últimas décadas os mercados de *commodities* sofreram fortes pressões competitivas que levaram muitas cooperativas tradicionais a aumentarem a sua rentabilidade por meio da adoção de atividades de agregação de valor (Nilsson, 1999). O cooperativismo nacional, todavia, parece ainda

encontrar dificuldades para industrializar a sua produção e, a partir daí, comercializá-la igualmente nos mercados doméstico e internacional.

Nomeadamente, é preocupante o fato de que apenas 9,3% em média das cooperativas nacionais tenham estado envolvidas em atividades de exportação direta no quinquênio examinado, uma vez que a internacionalização de tais empresas é considerada um dos caminhos mais promissores a fim de se obter sucesso econômico sustentável (Theuvsen & Ebneith, 2005). Mais além, o índice de crescimento dos valores exportados no período é bem superior ao índice do número de cooperativas exportadoras, respectivamente 61,0% e 27,0%. Isto é, são poucas as cooperativas que vem aderindo à adoção de estratégias de internacionalização, mas aquelas que já se encontram envolvidas no processo vêm aumentando seu volume exportado. Apesar de as possibilidades de avanço no cenário internacional serem inúmeras, na realidade, não parece existir um significativo empenho das cooperativas no aproveitamento dessas oportunidades de crescimento. É nessa constatação que residem a motivação e a justificativa principais para a proposta de um quadro de referência para análise do envolvimento de tais organizações com mercados internacionais, por isso contemplando tanto as cooperativas já atuantes no mercado exterior quanto aquelas que ainda permanecem apenas no mercado doméstico, de forma que o tema possa ser apreciado de maneira mais abrangente.

Por um lado, identifica-se que algumas cooperativas se encontram em processo contínuo de desenvolvimento por estarem adotando estratégias mais agressivas de crescimento, dado o resultado geral do cooperativismo no Brasil. Por outro lado, constata-se que há cooperativas que parecem ter estagnado as suas estratégias nacionais e internacionais, comprometendo o avanço das práticas cooperativistas. A partir da literatura discutida neste estudo, assume-se que esta discrepância de desempenho internacional (e também nacional) pode estar associada aos aspectos críticos encontrados especificamente no cooperativismo estruturado na forma tradicional que acabam solapando suas condições internas administrativas e operacionais. Colocado em outras palavras, esta tese defende que a maneira como os problemas da propriedade, portfólio, horizonte, controle, governança e financeiro (Cook, 1995; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000; Schroder et al., 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002) são administrados tem implicação direta na eficiência econômica e social do empreendimento.

Efetivamente, as condições internas dessas organizações podem tanto alavancar suas atividades quanto levá-las a um desempenho inferior caso aqueles problemas não sejam sanados satisfatoriamente (Novkovic, 2008). Logo, em decorrência da análise efetuada neste estudo, infere-se que as cooperativas das regiões Sul e Sudeste estejam mais capacitadas do que as cooperativas do Norte e Nordeste para superar tais óbices cujos efeitos se fazem sentir pelas decisões estratégicas tomadas.

Retomando os questionamentos iniciais, conclui-se pela análise efetuada que: (i) as cinco regiões brasileiras não demonstram a mesma pujança no desenvolvimento do ramo agropecuário do cooperativismo especialmente na perspectiva dos negócios internacionais; (ii) as cooperativas agropecuárias brasileiras estão presentes em todo o território nacional, mas se concentram essencialmente nas regiões Sul e Sudeste; (iii) ambas estas regiões expressam uma tendência superior para a internacionalização sobre as demais regiões; e, (iv) o perfil econômico da região voltado mais intensamente para a agropecuária parece incentivar a internacionalização das cooperativas.

Diante do alcance das conclusões desta análise conjunta de dados numéricos com características setoriais que atende a um exame da relação causa-efeito, o processo de seleção da amostragem para coleta dos dados primários foi bastante criterioso, apoiando-se essencialmente na análise e discussão destes dados para que este estudo pudesse alcançar os objetivos pretendidos. Inicialmente, os estados do Norte foram descartados, pois as especificidades do cooperativismo daquela região poderiam criar um viés de análise, não apenas pelo seu reduzido peso relativo, mas, sobretudo, pela significativa discrepância de meios e de resultados quando comparados com as demais regiões. Os demais estados, por sua vez, poderiam ser objeto interessante de estudo. Todavia, uma vez que, sobretudo os recursos financeiros e de tempo das pesquisadora foram um fator limitante da abrangência desta investigação, não seria possível aplicar a *survey* também nas cooperativas de todos os 20 estados restantes.

Desta forma, com o escopo de se manter as regiões Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul adequadamente representadas na amostra e, também, com a preocupação de não se comprometer a validade externa dos resultados, foi utilizada a participação média estadual no PIB agropecuário como critério seletivo. A adoção deste critério se justifica pela importância da vocação econômica para a atividade agropecuária no cooperativismo. Dentro deste espírito, o corte foi estabelecido em uma participação média acima dos 5%. Consequentemente, oito estados foram escolhidos para compor a amostra de investigação. Sua participação média

acumulada de 70,82% no PIB agropecuário brasileiro do período apreciado é bastante significativa para corroborar os resultados apreendidos (Tab. 10). As cooperativas da Bahia representaram a região Nordeste e as de Goiás e Mato Grosso o Centro-Oeste. O Sudeste foi representado por Minas Gerais e São Paulo. E no Sul, os três estados foram selecionados.

4.2 DADOS PRIMÁRIOS

A amostragem da etapa quantitativa é composta por 138 cooperativas agropecuárias dispersas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás e Mato Grosso (Fig. 19). Este número representa 14,1% do total de 981 cooperativas destas oito unidades da federação. A maior participação na amostra coube ao Rio Grande do Sul, estado que também possui o maior número de cooperativas. E Goiás foi o estado com a menor frequência na amostragem.

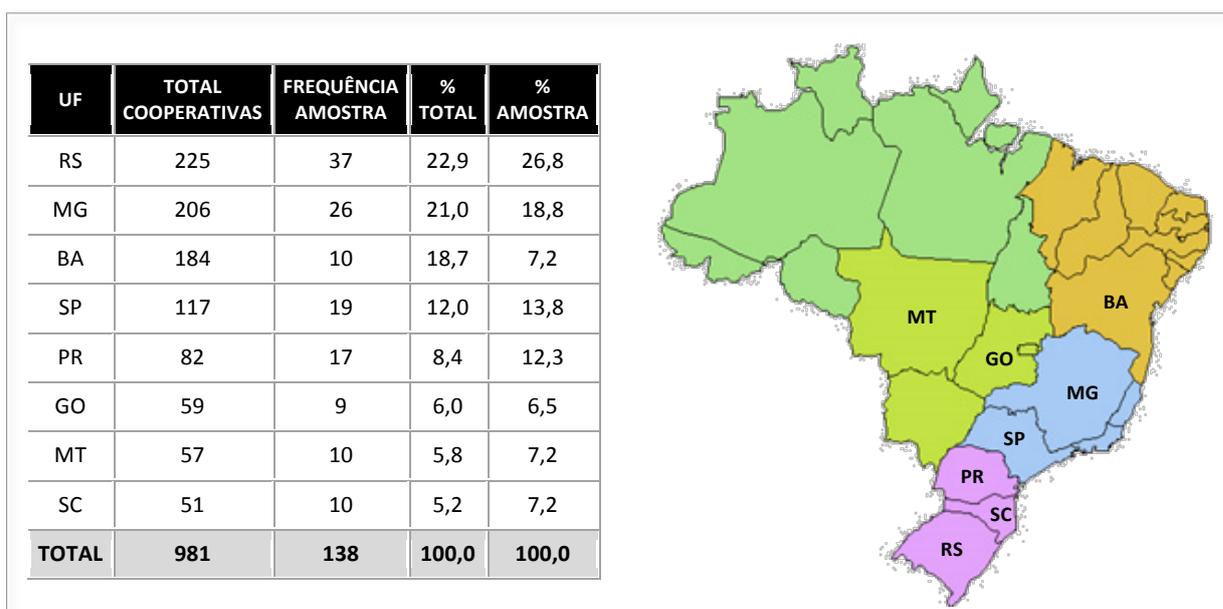


Figura 19. Distribuição da amostra quantitativa

A maior parte das cooperativas investigadas tem mais de 30 anos de fundação (Tab. 12). Mais de 36% destas estão representadas pelos três estados da região Sul e mais de 30% se encontram na região Sudeste, resumida em apenas dois estados: Minas Gerais e São Paulo. Tais resultados são coerentes com os registros históricos do movimento do associativismo brasileiro. Os primeiros empreendimentos cooperativistas brasileiros surgiram no contexto urbano em 1891, fundados por profissionais liberais, para atender precisamente às

necessidades de consumo da classe média urbana. Somente em 1906, no Rio Grande do Sul, as primeiras cooperativas agropecuárias foram levadas a cabo, também por iniciativa da classe média, mas agora com origens rurais. Logo, os descendentes de imigrantes italianos, alemães, holandeses e japoneses da região Sul e Sudeste, imbuídos de pioneirismo próprio e de maior consciência de grupo social, adotaram essa nova forma de organização e deram início a uma série de atividades desconhecidas em outras regiões rurais do país¹³.

Tabela 12:
Faixa de Anos de Fundação das Cooperativas da Amostra

FAIXA DE ANOS DE FUNDAÇÃO	UNIDADES DA FEDERAÇÃO								TOTAL	
	RS	MG	BA	SP	PR	GO	MT	SC		
Mais de 30 anos	N	32	14	3	8	13	2	1	5	78
	%	86.5%	53.8%	30.0%	42.1%	76.5%	22.2%	10.0%	50.0%	56.5%
De 21 a 30 anos	N	0	5	1	1	0	1	2	0	10
	%	.0%	19.2%	10.0%	5.3%	.0%	11.1%	20.0%	.0%	7.2%
De 11 a 20 anos	N	3	3	4	7	3	2	1	3	26
	%	8.1%	11.5%	40.0%	36.8%	17.6%	22.2%	10.0%	30.0%	18.8%
Até 10 anos	N	2	4	2	3	1	4	6	2	24
	%	5.4%	15.4%	20.0%	15.8%	5.9%	44.4%	60.0%	20.0%	17.4%
TOTAL	N	37	26	10	19	17	9	10	10	138
	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

De acordo com a classificação, 73,2% das cooperativas informantes são de primeiro grau ou singulares (Tab. 13). Isto é, são aquelas constituídas por 20 pessoas físicas, no mínimo. Pessoas jurídicas podem ser admitidas excepcionalmente desde que tenham por objeto as mesmas atividades econômicas, ou atividades correlatas, das pessoas físicas (Brasil, 1971). As cooperativas centrais ou de segundo grau são constituídas de três singulares, no mínimo, podendo admitir associados individuais em caráter excepcional (Brasil, 1971). E as cooperativas de terceiro grau, com a menor participação no grupo estudado, são formadas por pelo menos três cooperativas de segundo grau (Brasil, 1971).

¹³ Para informações complementares acerca da história do cooperativismo no Brasil, veja-se, e.g., FUNDAÇÃO FRIEDRICH NAUMANN E ASSOCIAÇÃO DE ORIENTAÇÃO ÀS COOPERATIVAS, O cooperativismo no Brasil: enfoques, análises e contribuições, 1979; PINHO, D.B., O cooperativismo no Brasil, 2003.

Tabela 13:
Classificação das Cooperativas da Amostra

CLASSIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Primeiro grau	101	73,2
Segundo grau	24	17,4
Terceiro grau	13	9,4
TOTAL	138	100,0

Enquanto a quantidade de cooperativas pesquisadas corresponde a 14,1% do total de 981 cooperativas dos oito estados selecionados, a situação para o número de associados e de funcionários é mais representativa: 33,7% e 53,0%, respectivamente (Tab. 14). A proporção de associados por funcionários da amostra é de 4,1:1, ou seja, menor do que a média nacional de 6,8:1 o que, neste caso, pode ser considerado um indicativo de um volume maior de atividades de industrialização das cooperativas respondentes.

Tabela 14:
Quantidade de Cooperativas, Associados e Funcionários dos Estados x Amostra

CATEGORIA	TOTAL 8 ESTADOS	TOTAL AMOSTRA	%
Cooperativas	981	138	14,1
Associados	823.612	277.900	33,7
Funcionários	128.956	68.405	53,0

Segundo indicado no estudo de Ritossa (2008), aqui também se verifica pelos coeficientes de correlação paramétrica e não paramétrica da Tabela 15 que a associação do faturamento de 2010 é estatisticamente mais significativa com a quantidade de funcionários do que com a quantidade de cooperados. Ou seja, as cooperativas agropecuárias que adotam estratégias de diversificação da produção, que demandam mão-de-obra de não cooperados para o desenvolvimento de processos de industrialização, têm seu faturamento ampliado.

Tabela 15:
Associação entre Faturamento Anual, Cooperados e Funcionários

CORRELAÇÃO FATURAMENTO 2010	No. ASSOCIADOS	No. FUNCIONÁRIOS
Pearsons	.648(**)	.799(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.000
Kendall's tau_b	.453(**)	.643(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.000
Spearman's rho	.591(**)	.787(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.000

(**) Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

A partir desta evidência, a amostra que compõe os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul confirmam a robustez e pujança do movimento sulista indicadas na discussão anterior sobre o panorama regional do cooperativismo agropecuário brasileiro (Tab. 16). Da mesma forma, os números de associados e funcionários obtidos para a região Sudeste sugerem que a produção das cooperativas de São Paulo e Minas Gerais se concentra em produtos básicos, apesar da já mencionada profissionalização e mecanização dos processos. No entanto, provavelmente em virtude da pequena quantidade de cooperativas investigadas, não foi possível confirmar o desenvolvimento de atividades de industrialização da região Centro-Oeste sugerido na análise prévia efetuada sob a perspectiva regional.

Tabela 16:
Quantidade de Cooperativas, Associados, Funcionários e Faturamento Anual por Unidade da Federação da Amostra - 2010

UF	No. COOPERATIVAS	No. ASSOCIADOS	No. FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO 2010 (R\$)
RS	37	128.853	16.393	6.412.439.548
MG	26	29.795	3.272	1.439.822.827
SP	19	29.139	2.093	1.777.248.639
PR	17	73.968	28.731	11.773.277.836
BA	10	2.521	212	240.505.601
MT	10	5.061	613	502.961.876
SC	10	4.834	16.625	3.688.327.680
GO	9	3.729	466	577.098.262
TOTAL	138	277.900	68.405	26.411.682.269

Para analisar o faturamento total das cooperativas agropecuárias em 2010 foram adotados critérios geográficos de comercialização, a saber: no estado sede, nos demais estados brasileiros e no exterior (Tab. 17). Sob a perspectiva do comércio exterior, o total de 12,2% está muito aquém do potencial do segmento. Some-se a este o percentual atribuído ao estado da Bahia de 46,5% que distorce tal resultado em virtude da baixa participação das cooperativas daquele estado no total da amostra. Ou seja, eventualmente, a partir de uma amostragem mais volumosa, a participação do comércio exterior na composição do faturamento de 2010 pode ser ainda menor. Contudo, a amostra apresenta um percentual nos valores de internacionalização sobre o faturamento superior à média anual de 11,7% observada na série histórica 2005-2009.

Tabela 17:
Distribuição Geográfica do Faturamento 2010

UF	FATURAMENTO 2010 (R\$)	% COMERCIALIZADO NO ESTADO SEDE	% COMERCIALIZADO NOS DEMAIS ESTADOS	% COMERCIALIZADO NO EXTERIOR	% TOTAL
RS	6.412.439.548	76,2	15,0	8,8	100,0
MG	1.439.822.827	81,2	18,5	0,3	100,0
BA	240.505.601	19,1	34,4	46,5	100,0
SP	1.777.248.639	86,4	13,0	0,7	100,0
PR	11.773.277.836	67,8	16,1	16,1	100,0
GO	577.098.262	32,7	55,9	11,4	100,0
MT	502.961.876	40,3	44,8	14,9	100,0
SC	3.688.327.680	19,4	67,6	13,0	100,0
TOTAL	26.411.682.269	63,3	24,5	12,2	100,0

Ao analisar com mais profundidade os números referentes à internacionalização, são 40 cooperativas (29,0%) que figuram nesta atividade (Tab. 18). Das 18 cooperativas com até 10% do faturamento atribuído ao comércio internacional, oito delas estão abaixo dos 5%. Na faixa acima de 30% encontramos duas cooperativas baianas e duas sul riograndenses. Na Bahia, uma cooperativa é de segundo grau criada com foco para atividades de internacionalização (60% do faturamento). A outra é uma cooperativa de primeiro grau produtora de uvas com controle de produção e gestão de informações de rastreabilidade de

acordo com exigências normalmente demandadas por clientes no exterior (31% do faturamento).

Tabela 18:
Cooperativas Exportadoras por Faixa de Comercialização - 2010

FAIXA % DE COMERCIALIZAÇÃO NO EXTERIOR	COOPERATIVAS	% SOBRE A AMOSTRA
Até 10,0	18	13,1
De 10,1 até 20,0	14	10,1
De 20,1 até 30,0	4	2,9
Acima de 30,0	4	2,9
TOTAL	40	29,0

Já no Rio Grande do Sul, ambas as cooperativas são de primeiro grau comercializando no exterior 35 e 55% do total de 2010, respectivamente. Estas sociedades têm um elevado número de associados (2.048 e 3.500) e concentram suas atividades no setor agrícola sendo consideradas, portanto, grandes exportadoras de produtos básicos, não industrializados, o que pode ser confirmado pelo pequeno número de funcionários não cooperados que se encontra abaixo de 100 em cada uma.

Apenas quatro cooperativas (2,9%) representam o percentual de participação concebido pelo segmento acima de 30% conforme mencionado anteriormente pelo Sr. Elias José Zydek, Diretor Executivo da Frimesa. Ou seja, ao invés de R\$ 3,2 milhões as cooperativas deveriam ter idealmente apresentado um valor de exportação próximo a R\$ 8 milhões em 2010. Comparando este resultado com as faixas de exportação da Tabela 5 (p. 76), torna-se evidente que alcançar este objetivo não é uma tarefa fácil, pois apenas 2,0% das 1651 cooperativas exportaram valores acima de US\$ 5 milhões no ano de 2009.

Ainda que não tenha sido possível demonstrar na amostra investigada que menos de 10% das cooperativas agropecuárias brasileiras não está envolvida no comércio exterior, o resultado é mesmo assim considerado incipiente uma vez que 41,3% delas tem mais de 1000 produtores associados e 23,3% tem mais de 300 funcionários. Com tal envergadura associativa e a quantidade expressa de mão-de-obra de não cooperados, era de se esperar uma maior articulação gerencial e infraestrutura administrativa para diversificar as estratégias adotadas por estes empreendimentos.

Além disso, os coeficientes de correlação paramétrica e não paramétrica indicam que a associação do faturamento total de 2010 é estatisticamente mais significativa com a comercialização internacional do que com a comercialização doméstica (Tab. 19). Colocado em outras palavras, as cooperativas agropecuárias tem seu faturamento expandido ao adotarem estratégias de internacionalização. Uma vez que Ebneith e Theuvsen (2005) sugerem que o grau de internacionalização e o desempenho financeiro estão diretamente atrelados à capacidade dos dirigentes solucionarem os problemas da propriedade, do horizonte, do controle, de portfólio e de governança, é plausível admitir que as condições internas quando eficientemente administradas, favorecem o envolvimento internacional destas cooperativas.

Tabela 19:
Associação entre Faturamento Anual, Comercialização Geográfica – 2010

CORRELAÇÃO FATURAMENTO 2010	COMERCIALIZAÇÃO NO ESTADO SEDE	COMERCIALIZAÇÃO NOS DEMAIS ESTADO	COMERCIALIZAÇÃO NO EXTERIOR
Pearsons	-.147	.068	.265(**)
Sig. (2-tailed)	.085	.427	.002
Kendall's tau_b	-.230(**)	.189(**)	.301(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000
Spearman's rho	-.333(**)	.275(**)	.389(**)
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000

(**) Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

As atividades das cooperativas agropecuárias se concentram em cinco grandes matrizes de negócios: setor agrícola, setor de carnes, setor de leite e derivados, comercialização de insumos e mercadorias junto aos cooperados e outros setores. A participação média percentual de cada setor sobre o faturamento total das cooperativas em 2010 pode ser visualizado na Tabela 20.

Tabela 20:
Média Percentual de Participação das Matrizes de Negócios sobre o Faturamento de 2010

UF	MÉDIA % AGRÍCOLA	MÉDIA % CARNES	MÉDIA % LEITE DE DERIVADOS	MÉDIA % INSUMOS E MERCADORIAS	MÉDIA % OUTROS
RS	48,0	5,7	12,2	17,6	16,5
MG	35,7	3,3	28,6	29,2	3,3
BA	43,4	0,0	18,5	18,1	20,0
SP	55,0	6,8	4,7	21,3	12,2
PR	55,4	8,8	15,7	15,7	4,5
GO	47,1	0,0	17,0	32,6	3,3
MT	67,2	0,0	21,9	10,6	0,3
SC	53,9	9,1	4,7	30,6	1,7
TOTAL	49,0	4,8	15,6	21,5	9,1

O setor agrícola se demonstrou o mais representativo das matrizes de negócios de todas as cooperativas investigadas. O segundo maior setor de atuação se dividiu entre a comercialização de insumos e mercadorias e a produção de leite e derivados. Para três dois oito estados participantes da amostra, não houve registro de atividade produtiva no setor de carnes.

Ao associar estatisticamente o faturamento total com as cinco matrizes de negócios, os coeficientes de correlação evidenciam que o setor de carnes amplia significativamente o faturamento das cooperativas da amostragem (Tab. 21). Ao considerar que as cooperativas sulistas atuam no setor carnes, apresentam um elevado número de funcionários não cooperados e tem um razoável percentual da comercialização destinado ao mercado internacional, pode-se explicar o porquê do faturamento destas cooperativas responde por 82,8% do total investigado; os coeficientes de correlação obtidos para estas três particularidades tem efeitos positivos sobre o faturamento.

Tabela 21:
Associação entre Faturamento Anual e Matrizes de Negócios

CORRELAÇÃO FATURAMENTO 2010	AGRÍCOLA	CARNES	LEITE E DERIVADOS	INSUMOS E MERCADORIAS	OUTROS
Pearsons	-.025	.308(**)	-.098	-.017	-.049
Sig. (2-tailed)	.773	.000	.255	.844	.564
Kendall's tau_b	-.033	.322(**)	.094	.144(*)	.124
Sig. (2-tailed)	.588	.000	.144	.017	.061
Spearman's rho	-.048	.400(**)	.136	.203(*)	.163(*)
Sig. (2-tailed)	.576	.000	.111	.017	.056

(**) Correlação é significativa ao nível 0,01 (2-tailed).

(*) Correlação é significativa ao nível 0,05 (2-tailed).

Para estabelecer a alocação específica de cada cooperativa dentro deste conjunto de matrizes de negócios, foi utilizada a técnica estatística de aglomerados/clusters. Esta técnica agrupa em aglomerados/clusters um conjunto de casos que possuem alta similaridade entre si. O método de extração empregado foi o Ward com a distância euclidiana ao quadrado como forma de medição. Foi adotado o resultado com quatro grupos, após cuidadosa análise das diferentes alternativas.

Os quatro clusters estão identificados a partir do percentual médio de frequência das matrizes de negócios (Tab. 22) e os nomes foram atribuídos em função das características apresentadas. O primeiro é formado por 26 cooperativas que atuam predominantemente na comercialização de *insumos e mercadorias*. O segundo cluster é o mais representativo com 76 cooperativas que concentram suas atividades no setor *agrícola*. No terceiro são apenas oito cooperativas que atuam com *leite e derivados*. Finalmente, o quarto cluster tem 28 cooperativas que operam em setores *diversos*, tais como vinícolas, beneficiadoras de fibras de piaçava, pescadores, dentre outros, os quais não possuem frequência individual suficiente para justificar a criação de uma nova matriz de negócios para análise. Colocado em outras palavras, a força do cooperativismo agropecuário brasileiro está concentrada nas atividades rurais relacionadas com a agricultura.

Tabela 22:
Média Percentual de Frequência por Matriz de Negócio

CLUSTERS	N	AGRÍCOLA	CARNES	LEITE E DERIVADOS	INSUMOS E MERCADORIAS	OUTROS	TOTAL
1 - Insumos e Mercadorias	26	17,9	20,1	4,4	46,6	11,0	100,0
2 - Agrícola	76	79,0	0,6	1,4	15,7	3,3	100,0
3 - Leite e Derivados	8	9,2	3,5	69,2	18,0	0,1	100,0
4 - Outros	28	4,0	0,0	0,0	6,9	89,1	100,0
TOTAL	138	49,0	4,8	15,6	21,5	9,1	100,0

Enquanto o cluster 2 do setor agrícola apresenta a predominância de atuação de estados das regiões Sul e Sudeste, os clusters 1 e 4, que se concentram nas matrizes de negócio de comercialização de insumos e produção de leite e derivados, têm sua frequência dispersa pelos oito estados da amostra (Tab. 23). O cluster 3 de leite e derivados está concentrado principalmente em Minas Gerais, estado com tradição na produção de queijos.

Tabela 23:
Frequência dos Clusters de Matrizes de Negócios por Estado

UF	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	TOTAL
	INSUMOS E MERCADORIAS	AGRÍCOLA	LEITE E DERIVADOS	OUTROS	
RS	5	23	5	4	37
MG	9	8	9	0	26
BA	1	5	2	2	10
SP	4	11	2	2	19
PR	2	12	3	0	17
GO	2	4	3	0	9
MT	0	7	3	0	10
SC	3	6	1	0	10
TOTAL	26	76	28	8	138

Sob a perspectiva geográfica de comercialização, todos os clusters concentram seu faturamento essencialmente no estado sede da cooperativa (Tab. 24). No entanto, o cluster

com atividade no setor agrícola é o que apresenta maior representatividade no envolvimento internacional, o que evidencia a concentração da pauta exportadora nesta categoria de produtos. A comercialização internacional do cluster de insumos e mercadorias pode estar relacionada com a exportação de carnes, uma vez que este é um setor de concentração de suas atividades (Tab. 22).

Tabela 24:
Média de Comercialização Geográfica dos Clusters de Matrizes de Negócios

CLUSTERS	COMERCIALIZAÇÃO NO ESTADO SEDE	COMERCIALIZAÇÃO NOS DEMAIS ESTADO	COMERCIALIZAÇÃO NO EXTERIOR
1 - Insumos e Mercadorias	78,73	18,19	3,08
2 - Agrícola	72,79	20,05	7,16
3 - Leite e Derivados	78,82	21,11	0,07
4 - Outros	87,13	11,88	1,00
TOTAL	75,96	19,44	4,59

Mais uma vez foi utilizada a técnica estatística de aglomerados/clusters aplicada, desta vez, às respostas no instrumento de levantamento que refletem a relação entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais, com o objetivo de agrupar as cooperativas em conjuntos de casos que possuem alta similaridade entre si. O método de extração empregado foi o Ward com a distância euclidiana ao quadrado como forma de medição. Após cuidadosa análise das diferentes alternativas, foi adotado o resultado com quatro grupos, quantidade que corresponde à da tipologia proposta (Tab. 25).

Tabela 25:
Clusters de Cooperativas

CLUSTERS	FREQUÊNCIA	%	% VÁLIDO	% ACUMULADO
1 - Empreendedora	28	20.3	20.3	20.3
2 – Não-Alinhada	65	47.1	47.1	67.4
3 - Reativa	9	6.5	6.5	73.9
4 – Não-Ajustada	36	26.1	26.1	100.0
TOTAL	138	100.0	100.0	

Nesta fase que antecedeu a análise dos dados empíricos, os grupos receberam as mesmas denominações sugeridas no quadro de referência, a saber: cooperativa agropecuária empreendedora (1), cooperativa agropecuária não-alinhada (2), cooperativa agropecuária reativa (3) e cooperativa agropecuária não-ajustada respectivamente (4). Os casos em que houve a necessidade de readequação da terminologia foram indicados durante a discussão dos dados correspondentes.

A distribuição dos associados e funcionários por cluster não é uniforme (Tab. 26). As cooperativas empreendedoras possuem o maior número de funcionários com 68,7% do total. Juntas, as reativas e não-ajustadas possuem apenas 7,1% dos 68.405 funcionários. Todavia, a maior quantidade de associados corresponde a 42,0% do total e é representada pelas cooperativas não-alinhadas. Pela proporção entre associados e funcionários, infere-se que as não-ajustadas são cooperativas essencialmente produtoras de *commodities*.

Tabela 26:
Quantidade de Associados e Funcionários por Tipologia

CLUSTERS	ASSOCIADOS		FUNCIONÁRIOS		PROPORÇÃO ASSOCIADOS x FUNCIONÁRIOS
	Total	Média	Total	Média	
1 - Empreendedora	106.757	3.813	46.974	1.678	2,3:1
2 – Não-Alinhada	116.851	1.798	16.540	254	7,1:1
3 - Reativa	4.931	548	918	102	5,4:1
4 – Não-Ajustada	49.361	1.371	3.973	110	12,4:1
TOTAL	277.900	2.013	68.405	496	4,1:1

A tabulação cruzada pelo método Ward permitiu identificar o estado de origem das cooperativas de cada tipologia (Tab. 27). O Rio Grande do Sul é o estado com o maior número de cooperativas nos clusters 1 e 2 (empreendedoras e não-alinhadas). O estado do Mato Grosso é mais representativo nas reativas. E as não-ajustadas contam com São Paulo e Minas Gerais com frequências praticamente idênticas. Os clusters formados pelo maior número de cooperativas são, em ordem de frequência, o das cooperativas não-alinhadas seguido das não-ajustadas.

Tabela 27:
Quantidade de Cooperativas por Estado por Cluster

UF	1 EMPREENDEDORA		2 NÃO- ALINHADA		3 REATIVA		4 NÃO- AJUSTADA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
RS	10	35,7	20	30,8	2	22,2	5	13,9	37	26,8
MG	2	7,1	14	21,5	2	22,2	8	22,2	26	18,8
BA	3	10,7	4	6,2	0	0	3	8,3	10	7,2
SP	1	3,6	9	13,8	0	0	9	25,0	19	13,8
PR	7	25,0	6	9,2	0	0	4	11,1	17	12,3
GO	2	7,1	4	6,2	1	11,1	2	5,6	9	6,5
MT	0	0	4	6,2	3	33,3	3	8,3	10	7,2
SC	3	10,7	4	6,2	1	11,1	2	5,6	10	7,2
TOTAL	28	100,0	65	100,0	9	100,0	36	100,0	138	100,0

O faturamento total de 2010 por cluster teve sua variância analisada pela aplicação do teste Anova. O valor-p = .000 obtido indica a existência de uma diferença estatística significativa entre os grupos. A composição dos subconjuntos homogêneos calculada pelo método Tukey HSD demonstra esta diferença, compondo dois grupos distintos (Tab. 28). A diferença entre eles é tão acentuada que a média das cooperativas empreendedoras é quase três vezes maior que a soma da média das demais.

Tabela 28:
Faturamento Total Médio de 2010 por Cluster Divididos em Subconjuntos Homogêneos

CLUSTERS	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
3 - Reativa	9	58054093.56	
4 - Não-Ajustada	36	68897381.94	
2 - Não-Alinhada	65	94209545.78	
1 - Empreendedora	28		617331042.89
Sig.		.995	1.000
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 21.054.			
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

A tabulação cruzada entre os clusters de matrizes de negócios e os clusters da tipologia, demonstra vocações distintas entre as cooperativas (Tab. 29). Enquanto as empreendedoras e reativas operam com um foco comercial mais definido, as não-alinhadas e as não-ajustadas tem sua atividade dispersa pelas várias matrizes de negócios.

Tabela 29:
Clusters de Cooperativas x Clusters de Matrizes de Negócios

CLUSTERS	1 INSUMOS E MERCADORIAS	2 AGRÍCOLA	3 LEITE E DERIVADOS	4 OUTROS	TOTAL
1 - Empreendedora	7	20	1	0	28
2 - Não-Alinhada	10	29	19	7	65
3 - Reativa	1	7	7	1	9
4 - Não-Ajustada	8	20	7	1	36
TOTAL	26	76	28	8	138

Sob a perspectiva da comercialização geográfica, as cooperativas de todas as tipologias comercializam a maior parte de sua produção no estado sede da cooperativa (Tab. 30). As cooperativas empreendedoras, porém, são aquelas com o maior percentual médio de comercialização internacional.

Tabela 30:
Média de Frequência da Comercialização Geográfica por Cluster de Cooperativas

CLUSTERS		% NO ESTADO SEDE	% NOS DEMAIS ESTADOS	% NO EXTERIOR	TOTAL
1 - Empreendedora	Média	64,1	24,8	11,1	100,0
	N	28	28	28	28
2 - Não-Alinhada	Média	78,4	18,0	3,6	100,0
	N	65	65	65	65
3 - Reativa	Média	59,2	32,3	8,4	100,0
	N	9	9	9	9
4 - Não-Ajustada	Média	84,9	14,7	0,4	100,0
	N	36	36	36	36
TOTAL	Média	76,0	19,4	4,6	100,0
	N	138	138	138	138

Por fim, o tempo de fundação das cooperativas também foi levantado. A tabulação cruzada dos clusters de cooperativas com as faixas de anos de fundação evidenciou que as cooperativas empreendedoras e as não-alinhadas são aquelas cujos resultados muito próximos indicam serem estes agrupamentos formados essencialmente por cooperativas mais maduras. Já para as reativas, o índice de cooperativas jovens é mais significativo.

Tabela 31:
Faixa de Anos de Fundação da Cooperativa por Cluster

CLUSTERS		FAIXA DE ANOS DE FUNDAÇÃO				TOTAL
		Mais de 30 anos	De 21 a 30 anos	De 11 a 20 anos	Até 10 anos	
1 - Empreendedora	N	18	3	3	4	28
	%	64.3%	10.7%	10.7%	14.3%	100.0%
2 - Não-Alinhada	N	41	2	16	6	65
	%	63.1%	3.1%	24.6%	9.2%	100.0%
3 - Reativa	N	3	1	0	5	9
	%	33.3%	11.1%	.0%	55.6%	100.0%
4 - Não-Ajustada	N	16	4	7	9	36
	%	44.4%	11.1%	19.4%	25.0%	100.0%
TOTAL	N	78	10	26	24	138
	%	56.5%	7.2%	18.8%	17.4%	100.0%

Além do já exposto, para permitir a análise e discussão das hipóteses deste estudo e dos clusters de cooperativas sob o ponto de vista das características descritivas sugeridas individualmente, técnicas estatísticas foram empregadas para selecionar e organizar os dados coletados. Estes procedimentos, a análise e a discussão seguem detalhados nas próximas duas subseções.

4.2.1 *Teste das Hipóteses*

As hipóteses elaboradas propuseram associações entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais em suas múltiplas dimensões. Para testá-las, foram empregados testes de correlação paramétrica e não paramétrica, análise da variância e o teste do Chi-quadrado ao nível de significância $\alpha = 0,05$.

A primeira hipótese procurou associar o porte da cooperativa com a sua assiduidade comercial com mercados internacionais. Ainda que a internacionalização seja uma estratégia que pode ser adotada por organizações independentemente de seu porte, o processo de internacionalização pode ser facilitado para as cooperativas de porte mais expressivo em virtude de sua maior flexibilidade estratégica e capacidade de adaptação frente às demandas dos mercados no exterior (Ritossa, 2008). Os coeficientes de correlação obtidos indicam que há de fato uma associação positiva entre o porte da cooperativa e sua regularidade exportadora (Tab. 32). O aspecto mais intenso desta associação recai sobre o volume de produção que, para um país com dimensões continentais como o Brasil, pode ser facilmente absorvido pela demanda do mercado doméstico. Por isso, grandes volumes são necessários para gerar excedentes que motivem a exportação.

Tabela 32:

Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H1

		Faturamento 2010	Quantidade de Funcionários	Quantidade de Associados	A cooperativa não tem volume de produção suficiente para exportar
A cooperativa exporta com regularidade	Pearson Correlation	.349(**)	.319(**)	.261(**)	-.482(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000
	Kendall's Correlation	.254(**)	.201(**)	.162(*)	-.411(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.011	.000
	Sperman's Correlation	.335(**)	.266(**)	.212(*)	-.476(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.013	.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

A partir da perspectiva das estratégias de diversificação, os resultados sugerem que a regularidade exportadora é mais intensa para as cooperativas com número mais elevado de funcionários do que de associados. Colocado em outras palavras, admite-se que a quantidade de associados não imprime o mesmo impacto sobre a decisão de internacionalizar as atividades da cooperativa como ocorre com o número de funcionários. Verifica-se que as atividades de agroindustrialização, explicadas pela quantidade de mão-de-obra externa

contratada, não apenas ampliam o faturamento da cooperativa (Tab. 15), mas são igualmente atuantes sobre a regularidade comercial da cooperativa com o exterior.

A segunda hipótese sugeriu a associação entre as variáveis relacionadas com a governança da cooperativa e a sua competitividade internacional. Enquanto na exportação de *commodities* as exigências por parte do cliente no exterior normalmente recaem sobre a detenção de certificações relativas à segurança alimentar, na comercialização de produtos com valor agregado a cooperativa fica sujeita à comparação com os diferenciais oferecidos pelos concorrentes internacionais. De acordo com os coeficientes proporcionados pelos testes de correlação (Tab. 33), a obtenção de níveis satisfatórios de competitividade internacional está associada positivamente à dedicação e qualificação profissional de seus dirigentes.

Tabela 33:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H2

		Condições Internas – Governança
Envolvimento com Mercados Internacionais - Competitividade	Pearson Correlation	.232(**)
	Sig. (2-tailed)	.006
	Kendall's Correlation	.179(**)
	Sig. (2-tailed)	.004
	Sperman's Correlation	.239(**)
	Sig. (2-tailed)	.005
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Este resultado caracteriza a importância da experiência e treinamento do gestor de uma cooperativa o qual deve apresentar habilidades e competências para lidar com arranjos mais complexos de negócios e familiaridade com os princípios do cooperativismo para que a tomada de decisão reflita os interesses dos cooperados (Cook, 1995; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000; Zylbersztajn, 2002). Neste sentido, espera-se que sua atuação seja mais compreensiva, indo além da simples exportação de *commodities*, incluindo atividades, tais como: a adoção de inovações tecnológicas para o sistema produtivo, a busca por novos mercados, o

desenvolvimento de produtos adaptados às exigências de clientes internacionais específicos, dentre outras.

A gestão dedicada e profissionalizada do empreendimento também está associada positivamente à disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento da sociedade sempre que convocados pela Diretoria e Conselho (Tab. 34), conforme indicado na terceira hipótese. A impossibilidade de negociar os direitos sobre o capital é um desincentivo notório ao envolvimento dos associados em investimentos de prazos mais longos (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; Schroder et al., 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002). Apesar disso, de acordo com Lazzarini, Bialoskorski e Chaddad (1999), as cooperativas estruturadas na forma tradicional devem considerar a pressão competitiva exercida por outras organizações. Com efeito, a correlação entre as variáveis desta hipótese dão indícios de que cooperativas com elevados padrões de profissionalização de seus dirigentes conseguem transmitir uma visão estratégica do empreendimento para os associados, onde atividades de prazos mais longos podem ser adotadas como, por exemplo, a diferenciação de produtos e a internacionalização. Modelos de gestão profissionalizada evitam que perspectivas míopes favoreçam a formação de fluxo de caixa para pagamentos correntes (Meurer & Marcon, 2007).

Tabela 34:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H3

		Condições Internas – Governança
Cooperados dispostos a investir em oportunidades de crescimento	Pearson Correlation	.175(*)
	Sig. (2-tailed)	.040
	Kendall's Correlation	.211(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	Sperman's Correlation	.251(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

A quarta hipótese buscou correlacionar a adoção de estratégias de diferenciação com o aumento da competitividade e a ampliação dos mercados atendidos internacionalmente. Os

coeficientes encontrados apontam uma associação estatística significativa entre as variáveis (Tab. 35). Para Carlos Marés, presidente do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e defensor da diversificação da produção, o “produtor de *commodities* que não agrega valor a sua produção, está absolutamente sujeito ao mercado” (Paraná Cooperativo, 2006a, p. 9). Por isso, as cooperativas que permanecem no negócio de *commodities*, concentrando-se na manutenção do poder de barganha de seus associados, têm suas possibilidades de crescimento limitadas, enquanto que aquelas que buscam maiores margens através da diferenciação de produtos, encontram maiores recompensas de sucesso nos negócios cadeia abaixo (O’Connor & Thompson, 2001).

Tabela 35:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H4

		Diretores buscam alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente
Cooperativa adota estratégias de diferenciação	Pearson Correlation	.351(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	Kendall’s Correlation	.302(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	Sperman’s Correlation	.348(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Como o mercado internacional para produtos agregados de valor vem crescendo com a dinâmica da economia globalizada, a cooperativa que diferencia seus produtos encontra novas possibilidades de comercialização visto que a diversificação geralmente requer novas competências, técnicas e instalações que alteram a estrutura organizacional de acordo com a oportunidade selecionada (Ansoff, 1957). Em última instância, os novos recursos se refletem na ampliação de sua competitividade.

Coltrain, Barton e Boland (2000b) apontam três principais forças do mercado que motivam a diferenciação de produtos: (i) o aumento da demanda do consumidor por produtos relativos à saúde, nutrição e conveniência; (ii) o empenho das empresas processadoras de alimentos para aperfeiçoar sua produtividade; e, (iii) os avanços tecnológicos que capacitam

as cooperativas a produzir o que os consumidores e empresas processadoras de alimentos desejam. Desse modo, o enfoque da produção passa a ser o consumidor final e não apenas a simples produção de *commodities*.

A quinta hipótese encontrou uma associação positiva entre a regularidade exportadora da cooperativa e suas características de governança (Tab. 36). Tal resultado permite inferir que gestores qualificados que se dedicam integralmente ao negócio cooperativo reconsideraram suas fronteiras de atuação (USDA, 2002). Estas cooperativas encontram na internacionalização uma alternativa estratégica para incrementar sua eficiência empresarial visto que a própria assiduidade na comercialização internacional está altamente correlacionada com o faturamento da cooperativa (Tab. 32).

Tabela 36:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H5

		Condições Internas – Governança
A cooperativa exporta com regularidade	Pearson Correlation	.179(*)
	Sig. (2-tailed)	.036
	Kendall's Correlation	.144(*)
	Sig. (2-tailed)	.033
	Sperman's Correlation	.178(*)
	Sig. (2-tailed)	.036
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

A propensão das cooperativas se envolverem com mercados internacionais é mais significativamente correlacionada com a adoção de estratégias de diferenciação de produtos visando a obtenção de maiores margens de comercialização e acesso a novos e melhores mercados do que com o desenvolvimento de linhas de produtos diferenciados de acordo com os mercados de comercialização (Tab. 37). Tal resultado reflete que a busca por novos mercados menos competitivos é colocada em efeito através da oferta de produtos agropecuários com maior valor agregado em virtude do aumento da pressão da concorrência no mercado de *commodities* (Nilsson, 1999). Como a diversificação pode aumentar ou deteriorar o valor da empresa pois implica riscos e benefícios extraordinários (Markides,

1997), o futuro das cooperativas depende da habilidade de seus dirigentes criarem uma estrutura que faça frente à concorrência por meio da oferta em bases globais de múltiplas *commodities* e de produtos agregados de valor (Donoso et al., 2003). Nesse sentido, corrobora o argumento a ampliação da competitividade internacional da cooperativa com a dedicação e profissionalização de seus gestores (Tab. 33).

Tabela 37:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H6

		Cooperativa adota estratégias de diferenciação	Cooperativa diferencia produtos de acordo com os mercados
A cooperativa exporta com regularidades	Pearson Correlation	.249(**)	.202(*)
	Sig. (2-tailed)	.003	.018
	Kendall's Correlation	.236(**)	.162(*)
	Sig. (2-tailed)	.001	.026
	Sperman's Correlation	.272(**)	.186(*)
	Sig. (2-tailed)	.001	.029
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Na internacionalização, as cooperativas sofrem a influência de diversos óbices sob a responsabilidade do governo federal, por exemplo: o custo Brasil, a política cambial, a burocracia na gestão dos processos de internacionalização e a existência de barreiras tarifárias e não tarifárias cuja incidência destes é dependente de acordos internacionais e negociação bilaterais. A sétima hipótese esperava encontrar uma associação positiva entre a capacidade de superação destes óbices com a qualificação e dedicação dos gestores da cooperativa. No entanto, o que se observa é que a correlação só existe com a atuação em tempo integral por parte do dirigente (Tab. 38). Deste resultado é possível inferir que ser bem informado acerca dos fatores externos que incidem na internacionalização demanda mais tempo do que qualificação. Ou seja, neste caso, um gestor bem informado é mais importante do que um gestor bem qualificado.

Tabela 38:

Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H7

		Diretores se dedicam em período integral	Diretores estão qualificados profissionalmente
Envolvimento com Mercados Internacionais – Elementos Estruturais	Pearson Correlation	.174(*)	.012
	Sig. (2-tailed)	.041	.890
	Kendall's Correlation	.139(*)	-.001
	Sig. (2-tailed)	.039	.994
	Sperman's Correlation	.178(*)	.001
	Sig. (2-tailed)	.037	.991
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Cooperativas cujas atividades convergem para a regularidade na comercialização em mercados internacionais, devem adotar uma série de ações coerentes entre si (Petersen, 2004). Uma delas diz respeito ao ajuste das atividades e investimentos nas propriedades dos associados com as decisões coletivas de internacionalização. Esta associação proposta na oitava hipótese é altamente significativa (Tab. 39) e permite inferir que a gestão profissionalizada pode motivar investimentos coletivos voltados para estratégias de crescimento mais competitivas, como a adoção de processos de agregação de valor (Tab. 34 e 35). No entanto, a expectativa de retornos acima daqueles que poderiam ser obtidos caso o investimento fosse realizado com foco no mercado doméstico é fator preponderante nesta decisão do associado, conforme advertido por Meurer e Marcon (2007).

Tabela 39:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H8

		Os cooperados ajustam atividades/investimentos com as decisões coletivas de internacionalização
A cooperativa exporta com regularidade	Pearson Correlation	.534(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	Kendall's Correlation	.468(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	Sperman's Correlation	.525(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Considerando que a distribuição de sobras líquidas em bases regulares aumenta a consistência na associação e o apoio às atividades da cooperativa, era esperada na nona hipótese uma forte correlação com os aspectos relativos ao perfil comercial do empreendimento no que se refere à internacionalização. No entanto, das sete variáveis desta dimensão, a importância da distribuição das sobras convergem positivamente apenas para duas situações: na regularidade exportadora e, com mais intensidade, na diluição do risco do negócio com atuação compartilhada entre os mercados nacional e internacional (Tab. 40). A capitalização dos sócios, portanto, não amplia seu interesse na internacionalização e nem altera a propensão ao risco inerente à comercialização internacional de sua produção.

Tabela 40:
Cálculo das Correlações Existentes entre as Variáveis de H9

		Cooperativa exporta mercado doméstico saturado-estagnado	Cooperativa não tem interesse na internacionalização	Cooperados preferem não correr os riscos inerentes à internacionalização	Cooperativa exporta com regularidade	Cooperados ajustam atividades-investimentos com as decisões coletivas de internacionalização	Cooperativa dilui os riscos atuando nos mercados nacional e internacional	Cooperativa se limita a atender pedidos inesperados do exterior
Sobras são distribuídas regularmente	Pearson Correlation	.050	.121	-.052	.181(*)	.148	.244(**)	-.064
	Sig. (2-tailed)	.559	.156	.544	.034	.083	.004	.457
	N	138	138	138	138	138	138	138
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Tabela 41:
Cálculo das Diferenças Estatísticas de H10

Descriptives								
As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Empreendedora	28	4.61	.685	.130	4.34	4.87	2	5
Não-Alinhada	65	4.06	1.144	.142	3.78	4.34	1	5
Reativa	9	2.44	1.509	.503	1.28	3.60	1	5
Não-Ajustada	36	3.61	1.440	.240	3.12	4.10	1	5
Total	138	3.95	1.281	.109	3.73	4.16	1	5

Test of Homogeneity of Variances			
p2. 10 As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
7.683	3	134	.000

ANOVA					
p2. 10 As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	37.435	3	12.478	8.932	.000
Within Groups	187.210	134	1.397		
Total	224.645	137			

Homogeneous Subsets				
As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico				
Tukey HSD				
CLUSTERS	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Reativa	9	2.44		
Não-Ajustada	36		3.61	
Não-Alinhada	65		4.06	4.06
Empreendedora	28			4.61
Sig.		1.000	.605	.442

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a Uses Harmonic Mean Sample Size = 21.054.

b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

As duas últimas hipóteses estão voltadas para aspectos mais específicos das tipologias que compõem o quadro de referência. A décima proposição faz uma associação das tipologias

com a elaboração de um planejamento estratégico. A análise de variância indica que há uma diferença estatística significativa entre os agrupamentos (Tab. 41). O que se pode observar é que as cooperativas empreendedoras apresentam o mais alto grau de adesão à elaboração de um planejamento estratégico para nortear suas atividades, seguidas das não-alinhadas. A partir da declaração de Koslovski (Jornal Coamo, 2007), fica o indicativo de que estas duas cooperativas são potencialmente mais bem sucedidas que as demais visto que a implantação de modelos de gestão estratégica, com planejamento de médio e longo prazo, é necessária para este objetivo ser atingido.

Tabela 42:
Cálculo de Influência entre as Variáveis de H11

			CLUSTER DE MATRIZES				Total
			Insumos e Mercadorias	Agrícola	Leite e Derivados	Outros	
CLUSTER COOPERATIVAS	Empreendedora	Count	7	20	1	0	28
		% within Cluster Coops	25.0%	71.4%	3.6%	.0%	100.0%
	Não-Alinhada	Count	10	29	19	7	65
		% within Cluster Coops	15.4%	44.6%	29.2%	10.8%	100.0%
	Reativa	Count	1	7	1	0	9
		% within Cluster Coops	11.1%	77.8%	11.1%	.0%	100.0%
	Não-Ajustada	Count	8	20	7	1	36
		% within Cluster Coops	22.2%	55.6%	19.4%	2.8%	100.0%
	Total	Count	26	76	28	8	138
		% within Cluster Coops	18.8%	55.1%	20.3%	5.8%	100.0%

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.262(a)	9	.045
Likelihood Ratio	20.662	9	.014
Linear-by-Linear Association	.012	1	.913
N of Valid Cases	138		

a 7 cells (43.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .52.

Além das cooperativas desta investigação estarem dispersas por oito unidades da federação, cada qual com suas especificidades socioeconômicas, climáticas, tipos de solo e relevo que, conforme caracterização anteriormente realizada, podem influenciar a propensão econômica regional, pressupõe-se que a atividade cooperativa voltada para diferentes matrizes de negócios pode imprimir possibilidades distintas na adoção de estratégias de comercialização. Neste sentido, a última hipótese procurou testar a eventual influência das diferentes matrizes de negócios apontadas pelos respondentes da amostra na formação das tipologias do quadro de referência. A validade deste pressuposto foi verificada por meio da aplicação do teste de chi-quadrado cujo resultado obtido de $\alpha = .045$ é indicativo de diferenças significativas (Tab. 42).

De fato, é possível observar que o tipo de matriz de negócio influencia a formação dos agrupamentos. Para as cooperativas empreendedoras e reativas, o negócio principal está fundamentalmente concentrado no setor agrícola. Por sua vez, as cooperativas não-alinhadas e não-ajustadas apresentaram um envolvimento significativo também no setor de leite e derivados. Este resultado será utilizado para enriquecer a análise individual das tipologias que segue apresentada.

4.2.2 Tratamento dos Dados para Análise do Quadro de Referência

Todas as 42 variáveis observáveis que compõem ambos os construtos – condições internas e envolvimento com mercados internacionais - tiveram sua variância analisada por meio do emprego do teste Anova para verificar a existência de diferenças estatísticas significativas entre os grupos para quando o *valor-p* se apresentasse menor que 0,05. A homogeneidade dos subconjuntos (Ward Method) e as comparações múltiplas pelo método Tukey HSD (Post Hoc Tests) foram utilizadas como forma de complementar a análise.

Resultam deste processo alguns casos que mereceram tratamento especial após apreciação cuidadosa da pesquisadora. São eles:

Nas condições internas:

- Não está indicada uma diferença estatística significativa ($p = .051$) entre os grupos para a métrica “*Cooperados evitam investir em oportunidades de longo prazo*”, porém a homogeneidade dos subconjuntos não reflete este resultado apontando

para a existência de dois grupos distintos. Nesta circunstância, esta variável observável passou a ser considerada significativamente diferente sob a perspectiva estatística entre grupos (Tab. 43).

- Situação inversa foi encontrada na métrica “*Alguns diretores são profissionais externos contratados*”. Enquanto o valor $p = .031$ confirma uma diferença estatística significativa entre os grupos, a homogeneidade dos subconjuntos aponta para existência de um único grupo. Neste caso, prevaleceu a homogeneidade entre os grupos (Tab. 45).

No envolvimento com mercados internacionais:

- Duas variáveis observáveis receberam o mesmo tratamento de análise. “*A cooperativa se limita a atender pedidos inesperados do exterior*” e “*A internacionalização é realizada através de consórcios de exportação*” obtiveram valor-p .001 e .000 respectivamente. No entanto, as diferenças entre as médias dos escores por grupo são significativamente pequenas em ambas as situações. Optou-se assim, considerá-las sem diferença estatística significativa, formando um grupo homogêneo para cada uma destas métricas (Tab. 45).
- O valor $p = .005$ indica diferença estatística significativa entre os grupos para a métrica “*A cooperativa possui escritório de representação no exterior*”. Como esta indicação não encontrou correspondência na formação de subconjuntos, considerou-se que esta variável observável não possui diferença estatística significativa (Tab. 45).

A depuração das métricas foi imprescindível para que cada uma das quatro tipologias propostas, bem como a associação entre os construtos, pudessem ser testadas a partir de um conjunto de variáveis observáveis com diferenças estatisticamente significativas em cada dimensão. Nas Tabelas 43 e 44 estão demonstrados os resultados desta depuração por dimensão e construto, já estando incorporadas as adequações estatísticas discutidas acima.

Foi igualmente elaborada uma tabela com as métricas que, conforme justificativa acima, não apresentaram diferença estatística significativa entre os grupos (Tab. 45). Este resultado expressa a convergência encontrada nessas respostas oferecidas pelas cooperativas da amostra.

A partir do tratamento estatístico aplicado às métricas individualmente, cada dimensão teve sua análise de variância calculada para verificação de diferença estatística significativa considerando, desta vez, o conjunto de métricas que a compõe, excluídas contudo aquelas com respostas convergentes (Tab. 46). Nos testes estatísticos subsequentes foram utilizados os clusters de cooperativas da Tabela 25 e as dimensões com estas métricas agrupadas. A análise também contou com a observação cuidadosa da homogeneidade dos subconjuntos (Ward Method) e das comparações múltiplas do método Tukey HSD (Post Hoc Tests) cujo resultado deste último teste está apresentado nas Tabelas 47 e 48.

Para permitir a apreciação mais detalhada dos dados, foram examinados os valores médios dos escores por cluster, indicados na estatística descritiva de homogeneidade (Tukey HSD), os quais foram redistribuídos de maneira mais compreensiva e apresentados com as métricas com diferenças estatísticas significativas na Tabela 49 e com métricas com escores convergentes na Tabela 50.

Tabela 43:

Variáveis Observáveis das Dimensões das Condições Internas com Diferença Estatística Significativa

DIMENSÕES	MÉTRICAS / VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS (Texto Resumido)	Sig. ENTRE GRUPOS
Portfólio e Propriedade	A cooperativa adota estratégias de diferenciação	.000
	A cooperativa diferencia produtos de acordo com os mercados	.000
	A cooperativa oferece apenas logística e processamento básico	.000
Horizonte	Os cooperados estão dispostos a investir em oportunidades de crescimento	.002
	Os cooperados evitam investir em oportunidades de longo prazo	.051 (*)
Controle	Os cooperados participam das Assembleias	.001
	As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico	.000
Governança	Os diretores se dedicam em período integral	.000
	Os diretores estão qualificados profissionalmente	.000
Financeiro	Sobras são distribuídas regularmente	.000

(*) A inclusão desta métrica está justificada nesta subseção 4.2.1.

Tabela 44:

Variáveis Observáveis das Dimensões do Envolvimento com Mercados Internacionais com Diferença Estatística Significativa

DIMENSÕES	MÉTRICAS/VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS (Texto Resumido)	Sig. ENTRE GRUPOS
Porte	A cooperativa não tem volume de produção suficiente para exportar	.000
Perfil Comercial	A cooperativa exporta somente quando o mercado doméstico está saturado/estagnado	.011
	A cooperativa não tem interesse na internacionalização	.000
	Os cooperados preferem não correr os riscos inerentes à internacionalização	.000
	A cooperativa exporta com regularidade	.000
	Os cooperados ajustam atividades/investimentos com as decisões coletivas de internacionalização	.000
	A cooperativa dilui os riscos atuando nos mercados nacional e internacional	.000
Competitividade	A cooperativa possui certificações	.000
	A cooperativa está aumentando a oferta de produtos com valor agregado para o exterior	.000
	A cooperativa possui estrutura tecnológica produtiva para competir no exterior	.000
	Os diretores buscam alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente	.000
	A exportação se concentra apenas em <i>commodities</i>	.000
	A cooperativa desenvolve produtos adaptados às exigências do cliente internacional	.000
Modos de Entrada	A internacionalização é realizada através de agentes/tradings	.005
	A internacionalização é realizada pela própria cooperativa	.000
	Na internacionalização, faz parcerias com empresas que NÃO são cooperativas	.000
	Na internacionalização, faz parcerias com outras cooperativas	.000
Elementos Estruturais	O custo Brasil dificulta a inserção da cooperativa em mercados internacionais	.000
	A política cambial brasileira impede um maior envolvimento internacional	.000
	Barreiras fiscais, tarifárias e não tarifárias são um obstáculo para o ingresso no mercado exterior	.027

Tabela 45:

Variáveis Observáveis das Dimensões das Condições Internas e do Envolvimento com Mercados Internacionais sem Diferença Estatística Significativa

DIMENSÕES	MÉTRICAS/VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS (Texto Resumido)	Sig. ENTRE GRUPOS
Portfólio e Propriedade	Os cooperados tendem a rejeitar projetos alto risco mesmo que os retornos se reduzam	.496
Horizonte	Os cooperados preferem investimentos com retornos de curto prazo	.662
Controle	Há divergência de interesses entre associados, Conselho e dirigentes	.872
Governança	Alguns diretores são profissionais externos contratados	.031 (*)
Financeiro	A falta de capital limita as possibilidades de investimento	.194
	Os cooperados possuem capacidade financeira semelhante	.730
	Há divergências na decisão sobre investimentos por causa de diferentes posturas perante o risco dos associados	.063
	A cooperativa não depende de recursos financeiros externos para implantação de projetos	.401
Perfil Comercial	A cooperativa se limita a atender pedidos inesperados do exterior	.001 (*)
Modos de Entrada	A internacionalização é realizada através de consórcios de exportação	.000 (*)
	A cooperativa possui escritório de representação no exterior	.005 (*)
Elementos Estruturais	A cooperativa não exporta por causa da complexidade na gestão da internacionalização	.593

(*) A inclusão desta métrica está justificada nesta subseção 4.2.1.

Tabela 46:

Dimensões dos Construtos com Diferença Estatística Significativa – Métricas Agrupadas

CONSTRUTOS	DIMENSÕES	Sig. ENTRE GRUPOS
CONDIÇÕES INTERNAS	Problema do Portfólio e Propriedade	0,000
	Problema do Horizonte	0,002
	Problema do Controle	0,000
	Problema da Governança	0,000
	Problema Financeiro	0,000
ENVOVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS	Porte	0,000
	Perfil Comercial	0,000
	Competitividade	0,000
	Modos de Entrada	0,000
	Elementos Estruturais	0,002

Tabela 47:
Diferenças Estatísticas por Cluster nas Dimensões das Condições Internas (Post Hoc Tests – Tukey HSD)

RELAÇÕES ESTATÍSTICAS ENTRE CLUSTERS	PROBLEMA DO PORTFÓLIO E PROPRIEDADE		PROBLEMA DO HORIZONTE		PROBLEMA DO CONTROLE		PROBLEMA DA GOVERNANÇA		PROBLEMA FINANCEIRO		
	Mean Difference (I-J)	Sig.	Mean Difference (I-J)	Sig.	Mean Difference (I-J)	Sig.	Mean Difference (I-J)	Sig.	Mean Difference (I-J)	Sig.	
Empreendedora	Não-Alinhada	.70092(*)	0,003	0,47280	0,100	0,50604	0,081	0,62912	0,054	0,47363	0,394
	Reativa	1,46958(*)	0,000	1,13690(*)	0,007	1,93254(*)	0,000	2,54365(*)	0,000	2,42063(*)	0,000
	Não-Ajustada	1,11772(*)	0,000	.72024(*)	0,010	.98810(*)	0,000	1,07143(*)	0,001	1,17063(*)	0,003
Não-Alinhada	Empreendedora	-.70092(*)	0,003	-0,47280	0,100	-0,50604	0,081	-0,62912	0,054	-0,47363	0,394
	Reativa	0,76866	0,065	0,66410	0,170	1,42650(*)	0,000	1,91453(*)	0,000	1,94701(*)	0,000
	Não-Ajustada	0,41681	0,098	0,24744	0,554	0,48205	0,066	0,44231	0,206	0,69701	0,060
Reativa	Empreendedora	-1,46958(*)	0,000	-1,13690(*)	0,007	-1,93254(*)	0,000	-2,54365(*)	0,000	-2,42063(*)	0,000
	Não-Alinhada	-0,76866	0,065	-0,66410	0,170	-1,42650(*)	0,000	-1,91453(*)	0,000	-1,94701(*)	0,000
	Não-Ajustada	-0,35185	0,695	-0,41667	0,605	-0,94444(*)	0,037	-1,47222(*)	0,002	-1,25000	0,060
Não-Ajustada	Empreendedora	-1,11772(*)	0,000	-.72024(*)	0,010	-.98810(*)	0,000	-1,07143(*)	0,001	-1,17063(*)	0,003
	Não-Alinhada	-0,41681	0,098	-0,24744	0,554	-0,48205	0,066	-0,44231	0,206	-0,69701	0,060
	Reativa	0,35185	0,695	0,41667	0,605	.94444(*)	0,037	1,47222(*)	0,002	1,25000	0,060

(*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 48:
Diferenças Estatísticas por Cluster nas Dimensões do Envolvimento com Mercados Internacionais (Post Hoc Tests – Tukey HSD)

RELAÇÕES ESTATÍSTICAS ENTRE CLUSTERS	PORTE		PERFIL COMERCIAL		COMPETITIVIDADE		MODO DE ENTRADA		ELEMENTOS ESTRUTURAIS		
	Mean Difference (I-J)	Sig.	Mean Difference (I-J)	Sig.							
Empreendedora	Não-Alinhada	2,12692(*)	0,000	1,32317(*)	0,000	.59240(*)	0,000	0,30701	0,233	-.59744(*)	0,014
	Reativa	0,25000	0,953	1,22288(*)	0,000	1,14881(*)	0,000	0,35615	0,564	0,35185	0,714
	Não-Ajustada	2,61111(*)	0,000	1,94974(*)	0,000	1,62103(*)	0,000	1,39087(*)	0,000	-0,27778	0,582
Não-Alinhada	Empreendedora	-2,12692(*)	0,000	-1,32317(*)	0,000	-.59240(*)	0,000	-0,30701	0,233	.59744(*)	0,014
	Reativa	-1,87692(*)	0,000	-0,10028	0,953	0,55641	0,060	0,04915	0,997	.94929(*)	0,013
	Não-Ajustada	0,48419	0,247	.62657(*)	0,000	1,02863(*)	0,000	1,08387(*)	0,000	0,31966	0,289
Reativa	Empreendedora	-0,25000	0,953	-1,22288(*)	0,000	-1,14881(*)	0,000	-0,35615	0,564	-0,35185	0,714
	Não-Alinhada	1,87692(*)	0,000	0,10028	0,953	-0,55641	0,060	-0,04915	0,997	-.94929(*)	0,013
	Não-Ajustada	2,36111(*)	0,000	.72685(*)	0,002	0,47222	0,175	1,03472(*)	0,001	-0,62963	0,212
Não-Ajustada	Empreendedora	-2,61111(*)	0,000	-1,94974(*)	0,000	-1,62103(*)	0,000	-1,39087(*)	0,000	0,27778	0,582
	Não-Alinhada	-0,48419	0,247	-.62657(*)	0,000	-1,02863(*)	0,000	-1,08387(*)	0,000	-0,31966	0,289
	Reativa	-2,36111(*)	0,000	-.72685(*)	0,002	-0,47222	0,175	-1,03472(*)	0,001	0,62963	0,212

(*) A diferença média é significativa ao nível de 0,05.

Tabela 49:
Média dos Escores das Métricas com Diferença Estatística Significativa por Cluster do Quadro de Referência.

DIMENSÕES	MÉTRICAS (texto resumido)			NÃO-AJUSTADA		
	EMPREENDEDEDORA	NÃO-ALINHADA	REATIVA			
CONDIÇÕES INTERNAS	PORTFOLIO E PROPRIEDADE	Cooperativa adota estratégias de diferenciação	4,75 (1)	4,52 (2)	3,44 (4)	3,50 (3)
		Cooperativa diferencia produtos de acordo com os mercados	4,68 (1)	4,35 (2)	3,22 (4)	3,53 (3)
		Cooperativa oferece apenas logística e processamento básico	1,46 (4)	3,02 (2)	3,11 (1)	2,42 (3)
	HORIZONTE	Cooperados dispostos a investir em oportunidades de crescimento	4,25 (1)	3,95 (2)	3,22 (4)	3,39 (3)
		Cooperados evitam investir em oportunidade de longo prazo	2,64 (4)	3,29 (2)	3,89 (1)	3,22 (3)
	CONTROLE	Cooperados participam das assembleias	4,04 (1)	3,57 (2)	2,33 (4)	3,06 (3)
GOVERNANÇA		As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico	4,61 (1)	4,06 (2)	2,44 (4)	3,61 (3)
		Diretores se dedicam em período integral	4,39 (1)	3,72 (2)	1,33 (4)	3,28 (3)
		Diretores estão qualificados profissionalmente	4,25 (1)	3,66 (2)	2,22 (4)	3,22 (3)
	FINANCEIRO	Sobras são distribuídas regularmente	4,64 (1)	4,17 (2)	2,22 (4)	3,47 (3)
ENVOLVIMENTO COM MERCADOS INTERNACIONAIS	PORTE	A cooperativa não tem volume de produção suficiente para exportar	1,75 (4)	3,88 (2)	2,00 (3)	4,36 (1)
		A cooperativa exporta somente quando o mercado doméstico está saturado	2,57 (3)	3,22 (2)	3,33 (1)	2,50 (4)
		A cooperativa não tem interesse na internacionalização	1,36 (3)	3,09 (1)	1,33 (4)	3,08 (2)
	PERFIL COMERCIAL	Os cooperados preferem não correr os riscos inerentes à internacionalização	2,00 (4)	3,35 (1)	3,33 (2)	3,11 (3)
		A cooperativa exporta com regularidade	4,33 (1)	2,34 (2)	2,11 (3)	1,19 (4)
		Os cooperados ajustam atividades/investimentos com as decisões coletivas de internacionalização	3,79 (1)	2,98 (2)	2,44 (3)	1,33 (4)
		A cooperativa dilui os riscos atuando nos mercados nacional e internacional	4,61 (1)	3,29 (2)	3,00 (3)	1,36 (4)
		A cooperativa possui certificações	4,36 (1)	4,02 (2)	2,67 (3)	2,61 (4)
		A cooperativa está aumentando a oferta de produtos com valor agregado no exterior	3,61 (1)	3,17 (2)	2,67 (3)	1,75 (4)
	COMPETITIVIDADE	A cooperativa possui estrutura tecnológica produtiva para competir no exterior	4,29 (1)	3,28 (2)	3,22 (3)	1,75 (4)
		Os diretores buscam alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente	4,43 (1)	3,38 (2)	2,56 (3)	1,67 (4)
		A exportação se concentra apenas em commodities	3,79 (2)	3,22 (3)	4,33 (1)	1,89 (4)
		A cooperativa desenvolve produtos adaptados às exigências do cliente internacional	4,00 (1)	2,71 (3)	3,22 (2)	1,28 (4)
	MODOS DE ENTRADA	A internacionalização é realizada através de agentes/tradings	3,68 (2,3)	3,68 (2,3)	4,56 (1)	2,97 (4)
		A internacionalização é realizada pela própria cooperativa	3,14 (1)	2,49 (2)	1,78 (3)	1,72 (4)
		Na internacionalização, faz parcerias com empresas que NÃO são cooperativas	3,43 (2)	3,15 (3)	3,44 (1)	1,64 (4)
	Na internacionalização, faz parcerias com outras cooperativas	3,29 (1)	2,98 (2)	2,33 (3)	1,64 (4)	
ELEMENTOS ESTRUTURAIS	O custo Brasil dificulta a inserção da cooperativa em mercados internacionais	2,36 (4)	3,55 (1)	2,44 (3)	3,36 (2)	
	A política cambial brasileira impede um maior envolvimento internacional	2,75 (3)	3,88 (1)	2,56 (4)	3,22 (2)	
	Barreiras fiscais, tarifárias e não-tarifárias são um obstáculo para o ingresso no exterior	4,39 (1)	3,86 (2)	3,44 (4)	3,75 (3)	

Nota. Os números entre parênteses ordenam a classificação das respostas.

Tabela 50:
Média dos Escores das Métricas sem Diferença Estatística Significativa das Cooperativas da Amostra.

	DIMENSÕES	MÉTRICAS (texto resumido)	ESCORE MÉDIO
CONDICÇÕES INTERNAS	Portfólio e Propriedade	Os cooperados tendem a rejeitar projetos alto risco mesmo que os retornos se reduzam	4,00
	Horizonte	Os cooperados preferem investimentos com retornos de curto prazo	3,96
	Controle	Há divergência de interesses entre associados, Conselho e dirigentes	2,33
	Governança	Alguns diretores são profissionais externos contratados	4,16
	Financeiro	A falta de capital limita as possibilidades de investimento	2,37
		Os cooperados possuem capacidade financeira semelhante	3,57
Há divergências na decisão sobre investimentos por causa de diferentes posturas perante o risco dos associados		3,01	
	A cooperativa não depende de recursos financeiros externos para implantação de projetos	2,20	
MERCADOS INTL	Perfil Comercial	A cooperativa se limita a atender pedidos inesperados do exterior	1,42
	Modos de Entrada	A internacionalização é realizada através de consórcios de exportação	4,30
		A cooperativa possui escritório de representação no exterior	2,20
	Elementos Estruturais	A cooperativa não exporta por causa da complexidade na gestão da internacionalização	1,89

De posse destas análises, as tipologias do quadro de referência proposto neste estudo foram examinadas e discutidas na subseção que se segue.

4.2.3 *Análise e Discussão das Tipologias do Quadro de Referência*

4.2.3.1 A Cooperativa Empreendedora

Este primeiro cluster é formado por 28 cooperativas agropecuárias que apresentaram os melhores escores médios da amostra (Tab. 49) no que se refere à habilidade em sanar os problemas relativos às condições internas. Suas atividades se concentram principalmente no setor agrícola o qual representa o maior percentual de comercialização internacional sobre o faturamento (Tab. 24). Uma vez que 64,3% delas têm mais de 30 anos de fundação, estas cooperativas são consideradas organizações experientes e maduras.

O problema do portfólio e propriedade está sendo contornado pela adoção de estratégias de diferenciação como forma de obter maiores margens de comercialização, acesso a novos mercado e satisfação das demandas de mercados específicos. Dessa maneira, a

cooperativa empreendedora oferece aos seus associados serviços que vão além da simples logística e processamento básico dos produtos. Com atividades dirigidas para a industrialização, os empreendimentos desta tipologia possuem o mais elevado número de funcionários de todos os clusters, representando 68,7% do total da amostra. Não está caracterizada, portanto, a falta de motivação dos associados em realizar investimentos na sociedade (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; Prakash, 2000; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002). Ao contrário, a diferença apontada estatisticamente para este cluster no conjunto de métricas que compõe esta dimensão é significativo quando comparado com os demais (Tab. 47).

Uma vez que os cooperados estão dispostos a investir em oportunidades de crescimento da cooperativa sempre que convocados pela Diretoria ou Conselho e sua relutância em abraçar oportunidades com retornos de longo prazo é relativamente baixa, não se configura a preferência exclusiva por investimento de curto prazo, característica esta atribuída à existência do problema do horizonte (Cook, 1995; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008, Schroder et al., 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002).

A elevada participação dos associados nas Assembleias aliada à elaboração de um planejamento estratégico aprovado pelos membros minimiza a possibilidade dos dirigentes atuarem com muita autonomia, o que reduz consideravelmente o problema do controle (Cook, 1995; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000, Schroder et al., 1993; Seipel & Heffernan, 1997; Zylbersztajn, 2002). Os respectivos escores de 4,04 e 4,61 (Tab. 49) são indicativos da capacidade da cooperativa enfrentar turbulências do mercado.

Estas cooperativas são administradas por diretores qualificados profissionalmente os quais se dedicam integralmente ao exercício de suas funções (escores de 4,39 e 4,25 respectivamente na Tabela 49) (Bijman & Dijk, 2009). Este perfil de governança habilita os gestores a tomarem decisões que melhor reflitam os interesses dos cooperados mesmo quando as operações se tornam mais complexas (Cook, 1995, 2000; Kyriakopoulos & Bekkum, 1999; Nilsson, 1999; Novkovic, 2008; O'Connor & Thompson, 2001; Prakash, 2000; Zylbersztajn, 2002).

A eficiência gerencial do empreendimento se reflete não apenas na entrega de bons serviços, mas também na distribuição de sobras com regularidade para os associados a qual sugere a utilização competente do capital (Cook, 2000; O'Connor & Thompson, 2001; Schroder et al., 1993; Prakash, 2000; Zylbersztajn, 2002). O faturamento médio anual de

2010 para as cooperativas empreendedoras de R\$ 617,33 milhões lhes confere com ampla margem a primeira posição no ranking das tipologias.

As cinco dimensões que compõem o construto das condições internas, apresentam um resultado positivo de gestão para lidar eficazmente com os obstáculos impostos pelos problemas específicos que surgem na forma tradicional de organização das cooperativas agropecuárias brasileiras tanto pela análise das médias dos escores (Tab. 49) quanto pelas diferenças estatísticas observadas entre os quatro clusters (Tab. 47) (Hof et al., 2009).

No que diz respeito à internacionalização, a cooperativa agropecuária empreendedora tem volume de produção suficiente para direcionar sua comercialização tanto para o mercado doméstico quanto para o internacional. De fato, tal resultado aliado à quantidade média de associados (3.813) e de funcionários (1.678) evidencia serem estas organizações de grande porte as quais têm o acesso ao cliente no exterior facilitado uma vez que apresentam maior habilidade de adaptação frente às suas diferentes demandas (Petersen, 2004; Ritossa, 2008).

Diversos aspectos demonstram o interesse destas cooperativas em atividades de internacionalização. De todos os quatro clusters encontrados, este é o único grupo cujo perfil comercial aponta para o envolvimento em regime de regularidade com o mercado internacional como forma de diluir os riscos do negócio através da diversificação geográfica de sua comercialização. Seus associados apresentam uma maior propensão ao risco e procuram desenvolver suas atividades em consonância com as decisões coletivas de internacionalização (Petersen, 2004). As diferenças estatísticas do perfil comercial comprovam a ascendência da cooperativa empreendedora sobre as demais tipologias (Tab. 48).

Ainda que esteja demonstrada que boa parte da internacionalização se concentra na comercialização de produtos básicos (escore de 3,79 na Tabela 49), a oferta de produtos agregados de valor vem sendo valorizada pela direção do empreendimento explicada inclusive pela baixa proporção entre associados e funcionários de 2,3:1. Nesse sentido, produtos adaptados às exigências específicas de clientes internacionais já vem sendo desenvolvidos (escore de 4,00 na Tabela 49). Este processo é facilitado pela posse de certificações relativas à segurança alimentar e pela paridade tecnológica produtiva com a ofertada nos mercados desenvolvidos (Ritossa, 2008; Zylbersztajn, 2002).

O processo de internacionalização não apresenta um modo de entrada definido. A cooperativa empreendedora pode tanto optar por agentes ou *tradings* quanto pela comercialização direta. Porém, conforme reportado por Zylbersztajn (2002), verifica-se que a

formação de parcerias estratégicas não vem sendo considerada potencialmente uma maneira de facilitar o ingresso em mercados internacionais. A não adoção de formas mais arrojadas de se relacionar com o exterior das cooperativas empreendedoras é similar àquela encontrada nos clusters das reativas e das não-alinhadas (Tab. 48).

Ao contrário dos achados do estudo de Ritossa (2008) com as cooperativas agropecuárias paranaenses, o chamado custo Brasil (escore de 2,34 na Tabela 49) e a política cambial brasileira (escore de 2,75 na Tabela 38) não parecem estar sendo consideradas um grande obstáculo ao processo de internacionalização. O principal aspecto está associado às barreiras fiscais, tarifárias e não-tarifárias (escore de 4,39 na Tabela 49).

As cinco dimensões que compõem o construto do envolvimento com mercados internacionais demonstram não apenas o interesse consistente das cooperativas agropecuárias empreendedoras de atuarem no mercado exterior pela gestão profissionalizada do empreendimento, mas também pelo desempenho convergente de seus associados sem o qual este objetivo não poderia ser alcançado.

Além disso, como 71,4% das cooperativas empreendedoras estão localizadas no Sul do país, região onde o cooperativismo encontra raízes nas tradições dos seus imigrantes, é plausível assumir que o movimento nacional precisa alcançar níveis de maturidade operacional ainda não conquistados pelas cooperativas dos demais estados em virtude da recenticidade da implantação e desenvolvimento do seu pensamento sócio-empresarial coletivista, da dificuldade de superação da égide protecionista sofrida por estas organizações (Muradian & Mangnus, 2009), de fatores ambientais que podem ter limitado suas oportunidades (Bulgacov et al., 2007) e da falta de profissionalização dos gestores para conduzir a evolução bem sucedida destes empreendimentos, conforme atestado por Koslovski, presidente da OCEPAR (Jornal Coamo, 2007).

4.2.3.2 A Cooperativa Reativa

As nove cooperativas agropecuárias reativas não demonstram estarem particularmente interessadas em motivar seus associados a investirem no empreendimento coletivo. Estratégias de agregação de valor não vem sendo manifestamente adotadas (escore 3,22 na Tabela 49) e os serviços prestados aos cooperados se limitam essencialmente à oferta de logística e processamento básico. A quantidade média de associados (548) e de funcionários (102) das cooperativas que compõem este cluster refletem o pequeno e menor porte destes empreendimentos quando comparados com as demais tipologias. Elas estão concentradas nos

estados de Minas Gerais, Mato Grosso e Rio Grande do Sul, e dividem suas atividades entre o setor agrícola e o de leite e derivados.

Como não há um planejamento estratégico para orientar as ações da cooperativa reativa (escore 2,44 na Tabela 49), a disposição dos produtores em investir em oportunidades de crescimento é incerta (escore 3,22 na Tabela 49). Isto se reflete na baixa participação dos associados nas assembleias.

Os diretores que administram estes empreendimentos não têm formação profissional adequada para o exercício de suas funções. Além disso, não se dedicam em período integral ao cargo que ocupam.

Como consequência da falta de habilidade dos gestores destas cooperativas sanarem as questões inerentes às condições internas, sobras não são distribuídas com regularidade entre os associados. De fato, das quatro tipologias, as cooperativas reativas apresentam o menor faturamento médio anual de 2010, R\$ 58,05 milhões.

Diferentemente do argumentado nos pressupostos analíticos, as cooperativas agropecuárias reativas apresentaram os escores mais baixos das condições internas dos quatro clusters encontrados. Diversos problemas atribuídos às cooperativas estruturadas na forma tradicional são encontrados não solucionados nesta tipologia condição esta que limita as alternativas estratégicas passíveis de serem adotadas. De fato, uma postura estratégica contingencial conforme argumento de Andersson e colegas (2004), Donaldson (2006), Fry e Smith (1987), Roth e Morrison (1992), está vinculada à uma gestão eficiente da organização, o que não se aplica aos atributos verificados na governança das cooperativas reativas. Tal resultado também pode ser conferido à quantidade de cooperativas ainda novas no ramo. São mais de 55% delas que computam menos de 10 anos de existência. Esta extensão de tempo pode não ter sido suficiente para o processamento dos ajustes necessários ao modelo associativo de organização.

Sob a perspectiva do envolvimento com mercados internacionais, a cooperativa reativa é alegadamente uma exportadora de *commodities* com volume de produção para atender a ambos os mercados, nacional e internacional. Porém, sua atuação em processos de internacionalização não faz parte de uma estratégia deliberada de diluição dos riscos do negócio. Ainda que demonstre interesse no comércio exterior, sua presença internacional é variável (escore, 2,11 na Tabela 38) e realizada através de agentes ou *tradings* (escore 4,56 na Tabela 49).

Uma vez que os produtores associados não estão propensos a ajustarem suas atividades e investimentos com as decisões coletivas da sociedade (escore 2,44 na Tabela 49), a competitividade internacional da cooperativa reativa é limitada. A posse de certificações e a estrutura tecnológica produtiva estão aquém das exigências do cliente internacional, até porque não há uma preocupação da diretoria em buscar alternativas que ampliem a competitividade e os mercados atendidos (escore 2,56 na Tabela 49).

Por ser uma exportadora pontual de produtos básicos, elementos estruturais como o custo Brasil, a política cambial e a diversas barreiras de entrada, não são considerados um óbice significativo para a internacionalização. Talvez por isso estas cooperativas não estão propensas a realizar parcerias com outras organizações, cooperativas ou não.

Tais resultados sugerem que as cooperativas agropecuárias reativas poderiam ser subdivididas em dois grupos. O primeiro seria composto por cooperativas que centralizam o escoamento da produção, concentrando o faturamento em uma boa comercialização da produção dos associados, o que seria condizente com a situação incerta verificada na remuneração de sobras da amostra. Ou seja, os altos valores pagos pela produção compensariam a ausência de sobras. No segundo grupo, estariam as cooperativas reativas com estrutura precária de comercialização conjuntamente com uma pequena capacidade produtiva, provavelmente dependente de cooperativas centrais ou de segundo grau. Tal situação seria condizente com o baixo envolvimento em atividades de comercialização de insumos e mercadorias (Tab. 29) e com a discutível oferta de serviços de logística e processamento básico (Tab. 49). Cabe salientar que estas declarações são de caráter exploratório e devem ser objeto de estudos futuros para sua confirmação.

De maneira geral, a cooperativa reativa pode ser considerada o oposto da cooperativa empreendedora no que se refere às dimensões das condições internas conforme demonstrado nas diferenças estatísticas da Tabela 47. Por consequência, o envolvimento com mercados internacionais também aponta particularidades entre elas, fundamentalmente nos aspectos relativos ao perfil comercial e à competitividade.

4.2.3.3 A Cooperativa Não-Alinhada

Este cluster é o maior de todas as tipologias na quantidade de cooperativas. Dos 65 empreendimentos que o compõe, 66,2% estão localizados nos estados São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul (Tab. 27). Sua atividade econômica está diluída, por ordem de

frequência, no setor agrícola, de leite e derivados e na comercialização de insumos e mercadorias (Tab. 29). O porte destes empreendimentos indica que são cooperativas razoavelmente grandes com 1.798 de associados em média. No entanto, o número de funcionário apresenta uma média de apenas 254.

Mesmo não correspondendo à situação ótima encontrada nas cooperativas empreendedoras, a qualificação profissional e a dedicação dos diretores necessárias para o satisfatório desempenho das suas funções dão indícios de que as questões relativas às condições internas vem sendo contornadas positivamente. Pode ser verificada diferença estatisticamente significativa entre elas apenas na dimensão do Problema do Portfólio e Propriedade (Tab. 47), principalmente pela oferta de serviços aos associados além da logística e do processamento básico (Tab. 49). Uma vez que a proporção de 7,1:1 entre associados e funcionários apontam para uma relativamente baixa adoção de estratégias de agregação de valor, as médias nas respostas sobre este tema com escores de 4,52 e 4,35 (Tab. 49) pode ser indicativo de uma mudança estratégica realizada nos 12 meses que separam os dados da coleta das respostas. Ou seja, de acordo com o instrumento de levantamento de dados, as ações da cooperativa não-alinhada seguem um planejamento estratégico que inclui a crescente adoção de estratégias de diferenciação com o desenvolvimento de produtos de acordo com as especificidades dos mercados.

Ainda que seu faturamento médio anual de 2010 no valor de R\$ 94,21 milhões seja, aproximadamente, 6,5 vezes menor do que o das cooperativas empreendedoras, sobras são distribuídas regularmente, mantendo os produtores associados motivados a investir em oportunidade de crescimento (escore de 3,95 na Tabela 49).

O envolvimento com mercados internacionais das cooperativas não-alinhadas não ocorre com regularidade. Tal fato pode ser atribuído aos volumes de produção que não geram excedentes em demasia. Some-se a esta condição o comportamento conservador dos produtores associados que preferem, em sua maioria, não ajustar suas atividades e investimentos com as decisões coletivas de internacionalização (escore 2,98 na Tabela 38). Como este cluster incorpora na sua maioria (63,1%) cooperativas com mais de 30 anos de fundação, maduras e experientes, esta postura não aderente à internacionalização frequente dá indícios de que as escolhas estratégicas privilegiam conscientemente o mercado doméstico.

Apesar de possuir certificações de controle e sanidade alimentar, sua estrutura tecnológica de produção não faz frente aos concorrentes internacionais (escore 3,28 na Tabela 49). A inserção no mercado exterior não aparenta ser uma prioridade estratégica para estes

empreendimentos. Não demonstram inclusive disposição para adaptar produtos às demandas do cliente estrangeiro (escore de 2,71 na Tabela 49). Quando exportam, se utilizam essencialmente de agentes e *tradings*. Além disso, os eventuais óbices previstos para os processos de internacionalização relativos aos elementos estruturais, não são representativos para o tipo de operações desenvolvidas pelas cooperativas não-alinhadas.

Da relação demonstrada entre as condições internas e o envolvimento com mercados internacionais, pode-se inferir que tais cooperativas não apresentam características de não-alinhamento, mas sim de uma postura preponderantemente mais conservadora frente à adoção de alternativas estratégicas de internacionalização. Apoiar este argumento a discrição dos diretores na busca de alternativas de ampliação da competitividade e de mercados atendidos internacionalmente (escore 3,38 na Tabela 49) e o caráter eventual, conforme previsto, no envolvimento com mercados internacionais (escore 2,34 na Tabela 49).

Ainda assim, em virtude da distribuição de sobras em bases regulares e do registro da segunda maior média de faturamento anual, estas cooperativas demonstram que o crescimento e a consolidação da sociedade estão prioritariamente direcionadas para as atividades no mercado doméstico, ainda que basicamente concentradas na produção de produtos básicos com pouco valor agregado. Ou seja, ao contrário do previsto para esta tipologia, a decisão de restringir a comercialização da produção ao mercado doméstico, não decorre da falta de profissionalização dos gestores, mas sim de um plano estratégico menos ousado previamente concebido que reflete o perfil investidor mais cauteloso dos associados que aponta para preferências de oportunidades de prazos mais curtos e riscos menores (Carlos & Bialoskorski, 2007).

Por fim, argumenta-se que esta tipologia tenha sua denominação alterada para cooperativas agropecuárias conservadoras, terminologia esta que descreve melhor os atributos observados nos empreendimentos deste cluster.

4.2.3.4 A Cooperativa Não-Ajustada

O último cluster representa 36 cooperativas (26,1%) distribuídas nos oito estados da amostra, porém com um pouco mais de concentração nos estados de Minas Gerais e São Paulo. Seu quadro associativo é composto por 49.361 produtores rurais e possui 3.973 funcionários cuja relação de proporção de 12,5:1 aponta para baixos níveis de industrialização da produção. Suas atividades não estão concentradas em uma única matriz de negócios. O

setor agrícola é o mais presente, mas a produção de leite e derivados e a comercialização de insumos e mercadorias também são consideráveis. Estas são cooperativas que, em sua maioria, possuem menos de 30 anos de fundação.

Com exceção da oferta de serviços de logística e de processamento básico, todas as métricas referentes às dimensões que compõem o construto das condições internas apontam para o ponto médio de avaliação (Tab. 49). Ou seja, não há nenhum elemento de destaque, positivo ou negativo, na opinião dos respondentes deste grupo. Este resultado é preocupante porque é indicativo de uma falta de visão administrativa do empreendimento o que compromete a evolução do negócio, conforme sugerem os dados apurados.

Mesmo que se leve em consideração o caráter subjetivo do instrumento de pesquisa que retrata somente a percepção do avaliado, a análise comparativa com as demais tipologias encontradas aponta para uma questão crítica dentro da sociedade: o problema da governança. Segundo Zylbersztajn (2002), uma vez que não existem mecanismos controladores de mercado para resolver ou mitigar os problemas de agência, a transparência e a profissionalização da gestão se torna imprescindível para o crescimento da cooperativa. O escore obtido neste grupo só é melhor que aquele verificado para as reativas (Tab. 49).

Visualiza-se para a cooperativa não-ajustada a falta de capacidade gerencial para adotar e conduzir práticas eficientes que motivem os associados a adotarem uma postura de maior comprometimento frente às ações coletivas. Reforçam este análise o registro da segunda menor média de faturamento anual de 2010 no montante de R\$ 68,9 milhões e a situação indefinida da distribuição de sobras (escore de 3,47 na Tabela 49) que comprometem a consistência na associação e no apoio às atividades empresariais (Lopes, Souza & Lopes, 2003).

Os fatores que permitem a análise do envolvimento internacional ratificam o porte relativamente menor das cooperativas não-ajustadas. Uma vez que sua produção não alcança volumes que possibilitem a adoção de estratégias de internacionalização (escore de 4,36 na Tabela 49), sua comercialização está restrita ao mercado doméstico. De fato, o escore de 1,19 (Tab. 49) para a regularidade na comercialização internacional e o escore de 1,33 (Tab. 49) para a motivação dos associados ajustarem suas atividades e investimentos com as decisões coletivas de internacionalização representam as menores médias de avaliação das quatro tipologias e tornam manifesta a concentração da comercialização de sua produção dentro do país.

Por consequência, a cooperativa não está estruturada tecnologicamente para competir em mercados desenvolvidos (escore 1,75 na Tabela 49) e tampouco possui certificados de sanidade e rastreabilidade alimentar (escore de 2,61 na Tabela 49). Nesse sentido, não há porque buscar alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente enquanto o empreendimento não demonstrar estar consolidado para atuar primeiramente no mercado interno (escore de 1,67 na Tabela 49). Esta condição se assemelha àquela das cooperativas conservadoras, porém por motivos distintos. Enquanto admite-se que a competitividade internacional mais restrita das conservadoras resulta de um planejamento estratégico que prioriza o crescimento das atividades em território nacional, as não-ajustadas demonstram que esta situação decorre da falta de capacidade administrativa para aprimorar as questões relativas às condições internas que influenciam o desempenho limitado destas organizações em ambos os mercados, nacional e internacional.

Identifica-se ainda a necessidade de readequar a terminologia que descreve essa tipologia. Sugere-se que a denominação cooperativa agropecuária desestruturada representa de maneira mais satisfatória as características deste tipo de organização.

4.2.3.5 Aspectos Comuns entre as Tipologias

Os resultados estatísticos obtidos com o levantamento permitiram que as quatro tipologias do quadro de referência fossem analisadas e discutidas comparativamente. Para tanto, foram utilizadas somente as métricas que apresentaram distinção estatística de avaliação entre as tipologias (Tab. 43 e 44).

Um conjunto de métricas, tanto para as condições internas quanto para o envolvimento com mercados internacionais, não apresentaram diferença estatística significativa entre as tipologias (Tab. 45). Contudo, merecem serem apreciadas como particularidades descritivas de ordem comum das cooperativas agropecuárias brasileiras.

No que diz respeito às condições internas, as questões relativas ao problema financeiro foram as que encontraram o maior número de opiniões convergentes entre os respondentes. Duas métricas com escalas inversas abordaram a mesma questão e obtiveram o mesmo resultado relativo: a falta de capital limita as possibilidades de investimentos (escore médio de 4,16) constringendo a cooperativa a buscar recursos externamente para implantação dos projetos aprovados (escore médio de 2,20). Também foi possível observar que a capacidade dos associados de alavancar recursos próprios para investimentos na sociedade não é

uniforme entre os associados (escore médio de 2,37) o que por vezes provoca discordância nas decisões sobre investimentos em virtude das distintas posturas perante o risco (escore médio de 3,01).

Outros aspectos complementam o contexto financeiro, indicando que a preferência dos membros recai sobre investimentos de menor risco e de prazos mais curtos (escores médios de 4,00 e 3,96 respectivamente), mesmo que essa opção implique na diminuição dos retornos. No quesito governança, a contratação de diretores profissionalizados externos à sociedade parece ainda ser um conceito não assimilado pelo movimento (escore médio de 2,33).

Por sua vez, são especificidades comuns encontradas no envolvimento com mercados internacionais a não utilização de consórcios pelas cooperativas investigadas para efetuarem atividades de exportação (escore médio de 1,89) e o atendimento de pedidos inesperados de clientes internacionais como forma ordinária de internacionalização (escore médio de 2,20). Ainda com mais ênfase, os achados apontaram para a não existência de escritório de representação das cooperativas no exterior (escore médio de 1,42).

Finalmente, a complexidade na gestão das operações internacionais obteve um escore elevado por parte de todas as cooperativas pesquisadas (escore médio de 4,30), mesmo pelas empreendedoras que operam com regularidade nos mercados internacionais. Atribui-se este resultado à diversificação de mercados atendidos e de produtos comercializados que impõem documentação e controles específicos mais elaborados dos processos de internacionalização.

4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE

O ramo agropecuário do cooperativismo brasileiro é um segmento em contínuo desenvolvimento tanto pelo número crescente de cooperativas, associados e funcionários quanto pelo avanço significativo do faturamento anual e da sua participação no comércio exterior. Contudo, em virtude das dissimilaridades encontradas ao longo de sua vasta extensão territorial, as 1.615 cooperativas não demonstraram a mesma evolução nas atividades agropecuárias sob a perspectiva regional, sobretudo no que tange os negócios internacionais.

São poucas as cooperativas que aderiram à adoção de estratégias de internacionalização, mas aquelas que já se encontravam envolvidas no processo aumentaram o volume exportado. Este foi o caso verificado no Sul e no Sudeste. Com ampla margem, estas regiões foram, no período analisado, as mais representativas tanto na quantidade de

média de cooperativas exportadoras quanto nos valores médios exportados. Contribuiu para o resultado o fato destas cooperativas possuírem o maior número de funcionários, característica esta que amplia as atividades de internacionalização. Além disso, também possuíam o maior número de cooperativas e associados. Ou seja, nos estados destas regiões se encontraram as cooperativas de maior porte, não por acaso, inseridas no ambiente que registrou o perfil econômico mais intensamente voltado para a atividade agropecuária. A soma destas características lhes conferiu uma maior propensão para a internacionalização do que aquela observada para as demais regiões.

Vale ressaltar que somente uma maior concentração de empresas cooperativas não significou a existência mandatória de uma maior intensidade de atuação em determinada região. Foram fortes indicativos do efetivo desenvolvimento do segmento e da sua participação na composição do PIB agropecuário nacional o número de associados e de funcionários, além da quantidade de cooperativas envolvidas na internacionalização.

Deste modo, os resultados das demais regiões foram mais modestos. A região Norte, prejudicada pela vasta extensão territorial quase que totalmente coberta pela densa floresta amazônica, tem suas alternativas agropecuárias limitadas. Com o menor valor médio percentual regional para o PIB agropecuário, suas cooperativas registraram o número de produtores associados e de funcionários contratados mais baixo de todo o Brasil.

Ainda que a participação do Nordeste na composição do PIB agropecuário seja expressiva, esse contexto não encontrou correspondência na adoção de práticas cooperativistas. Os valores exportados foram incipientes apesar da região possuir o maior número de cooperativas do país. Na média, são empresas com poucos funcionários e poucos produtores rurais associados, cuja escala de produção e beneficiamento mostrou-se ainda acanhada.

Por serem grandes produtoras de grãos, as cooperativas do Centro-Oeste destacaram-se no número médio de cooperados e de funcionários. Apesar das médias dos valores comercializados no exterior terem sido sensivelmente inferiores do que aquelas observadas no Sul e Sudeste, a quantidade de cooperativas da região gradualmente se expandiram nesta atividade.

Não obstante a localização geográfica, a análise apontou para uma constatação importante: enquanto algumas cooperativas se encontraram em processo contínuo de desenvolvimento por estarem adotando estratégias mais agressivas de crescimento, como a

internacionalização, outras pareceram ter estagnado as suas estratégias nacionais e internacionais, comprometendo o avanço das práticas cooperativistas. Em conformidade com o argumento deste estudo, esta discrepância de desempenho internacional (e também nacional) foi associada aos problemas encontrados especificamente no cooperativismo estruturado na forma tradicional. Tais problemas, entendidos como as condições internas, são influenciados pelo ambiente organizacional e podem comprometer o envolvimento das cooperativas brasileiras com mercados internacionais.

As hipóteses do estudo que testaram esta associação em diversas dimensões foram validadas em sua maioria (Fig. 20). As hipóteses H1, H5, H6, H8 e H9 (parcial) demonstraram que a regularidade exportadora da cooperativa está associada ao seu porte (produção, faturamento, associados e funcionários), à dedicação e profissionalização de seus gestores, à adoção de estratégias de diferenciação, ao ajuste das atividades e investimentos individuais por parte dos associados em conformidade com as decisões coletivas e à distribuição de sobras. Colocado em outras palavras, tal resultado demonstrou que quando os problemas de governança, financeiro, propriedade e portfólio estão controlados, a assiduidade exportadora é favorecida não apenas para as cooperativas de maior porte, mas principalmente para estas.

HIPÓTESES	RESULTADO
H1: O porte da cooperativa (produção, faturamento, associados e funcionários) está associado à sua regularidade exportadora.	CONFIRMADA
H2: A competitividade da cooperativa em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da organização.	CONFIRMADA
H3: A disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento está associada à gestão dedicada e profissionalizada do empreendimento.	CONFIRMADA
H4: Os diretores de cooperativas que adotam estratégias de diferenciação buscam mais por alternativas que possam ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pelas cooperativas.	CONFIRMADA
H5: A regularidade operacional em mercados internacionais está associada à dedicação e profissionalização dos gestores da cooperativa.	CONFIRMADA

H6: As cooperativas que adotam estratégias de diferenciação ou diferenciam produtos de acordo com os mercados atendidos estão mais propensas a se envolver com mercados internacionais.	CONFIRMADA
H7: As cooperativas com gestores dedicados e profissionalizados são capazes de superar os obstáculos externos (elementos estruturais) à atividade exportadora.	PARCIALMENTE CONFIRMADA
H8: A internacionalização ocorre com mais regularidade nas cooperativas cujos associados ajustam as atividades e investimentos em suas propriedades com as decisões coletivas.	CONFIRMADA
H9: A distribuição de sobras aos associados está associada ao perfil comercial mais favorável à internacionalização das atividades das cooperativas.	PARCIALMENTE CONFIRMADA
H10: Existe uma associação entre a tipologia organizacional e sua atitude estratégica.	CONFIRMADA
H11: A tipologia organizacional tem influência nas matrizes de negócios das cooperativas.	CONFIRMADA

Figura 20. Resultados das hipóteses testadas

O problema da governança associado ao envolvimento com mercados internacionais, foi testado em H2, H3, H5 e H7. A validação corroborou a importância da gestão profissionalizada e dedicada em tempo integral às funções do cargo na conquista dos seguintes aspectos: o aumento da competitividade da cooperativa em mercados internacionais, a disposição dos associados em investir em oportunidades de crescimento e a regularidade exportadora. Para a superação dos elementos estruturais que podem criar óbices à internacionalização, o fator tempo do gestor foi primordial. Ou seja, neste caso a validação foi parcial, apontando que um gestor com tempo para se manter informado é mais importante do que um gestor qualificado.

De maneira indireta, H4 pode ser considerada inferência de H3, H5 e H6. Se a gestão profissionalizada e dedicada aumenta a disposição dos associados a investir em oportunidades de crescimento (H3), como a diferenciação (H6) e a internacionalização (H5), é consequência natural de um processo eficiente de gestão que estes dirigentes busquem por alternativas que ampliem a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pela cooperativa.

Por sua vez, em H9 a distribuição de sobras apresentou uma baixa associação com o perfil comercial da cooperativa no que se refere à internacionalização. Como visto anteriormente, além de ampliar a assiduidade exportadora, a distribuição de sobras

demonstrou ter efeito sobre a adoção de estratégias para mercados nacionais e internacionais com o objetivo de diluir dos riscos do negócio.

Finalmente, em H10 e H11 foram validadas as associações referentes à atitude estratégica e a adoção de matrizes de negócios com as tipologias que compõem o quadro de referência para análise do envolvimento das cooperativas com mercados internacionais. Este resultado corrobora o caráter mutuamente exclusivo das tipologias, pois, sob ambas estas óticas, há propriedades distintivas entre elas.

Para descrever a partir das condições internas o envolvimento das cooperativas brasileiras com mercados internacionais, quatro tipologias foram propostas neste estudo que, após a análise, tiveram suas denominações adequadas para: cooperativa empreendedora, cooperativa conservadora, cooperativa reativa e cooperativa desestruturada.

A tipologia das cooperativas empreendedoras descreve os empreendimentos de grande porte, maduros e experientes, essencialmente localizados nos estados sulistas, cujos valores de faturamento são os maiores do quadro de referência. Sua atividade se concentra com prioridade no setor agrícola e apresenta volumes de produção que podem atender tanto as demandas do mercado doméstico quanto do internacional. Seus dirigentes são qualificados profissionalmente e se dedicam em tempo integral ao cargo, características estas que se refletem na sua habilidade de contornar eficazmente os problemas inerentes à forma tradicional de organização das cooperativas. Seus associados participam ativamente das assembleias, são motivados e demonstram estarem dispostos a investirem em oportunidades de crescimento, pois apresentam uma maior propensão ao risco e sua resistência em abraçar oportunidades com retornos de longo prazo é relativamente baixa. Desta forma, amparadas em um planejamento estratégico, estratégias de diferenciação e internacionalização fazem parte das suas atividades em bases regulares de operação tal qual a distribuição de sobras entre os cooperados. Ainda que boa parte da internacionalização se concentre na comercialização de produtos básicos, a oferta de produtos com valor agregado vem sendo valorizada. Gradualmente, produtos adaptados às exigências específicas de clientes internacionais vem sendo desenvolvidos. Para tanto, sua competitividade no mercado internacional é mantida pela posse de certificações e pela paridade tecnológica de processos produtivos desenvolvida.

Na tipologia das cooperativas conservadoras, previamente alcunhadas de não-alinhadas, se encontra o maior número de empreendimentos, principalmente localizados nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. São organizações maduras e

experientes, razoavelmente grandes em número de associados. Suas atividades diluídas nos setores agrícola, de leite e derivados e na comercialização de insumos lhes proporcionam o segundo maior faturamento anual das tipologias. Ainda que administradas por dirigentes qualificados e dedicados os quais se encontram aptos para solucionar satisfatoriamente as questões relativas às condições internas, seu planejamento estratégico reflete um perfil mais conservador. Com distribuição de sobras em bases regulares, a motivação investidora dos associados está voltada para o mercado doméstico e aponta para a adoção recente de estratégias de diferenciação. Como sua preferência declarada é por oportunidades de prazos mais curtos e riscos menores, por enquanto, ainda é baixo o número de funcionários externos contratados que poderiam dar suporte para as atividades de industrialização. A inserção no mercado internacional não é uma prioridade estratégica e ocorre em caráter eventual uma vez que os volumes de produção não geram excedentes em demasia. Um dos segmentos de atuação, leite e derivados, apresenta inclusive restrições relacionadas à validade dos produtos no transporte para destinos mais distantes. Apesar de possuírem certificações, estas cooperativas não investiram em tecnologia produtiva para competir internacionalmente. Desta forma, seus dirigentes buscam de maneira moderada alternativas de ampliação da competitividade e de mercados internacionais já que os cooperados não demonstram disposição para investir em processos de adaptação de produtos às demandas do cliente estrangeiro. A postura preponderantemente mais conservadora frente à adoção de alternativas estratégicas de internacionalização, aliada ao bom desempenho e gestão destes empreendimentos, demonstram que o crescimento da sociedade está prioritariamente direcionado para as atividades no mercado doméstico.

Na tipologia das cooperativas reativas encontram-se as organizações mais jovens e de menor porte do quadro de referência. São cooperativas pequenas basicamente situadas nos estados de Minas Gerais, Mato Grosso e Rio Grande do Sul, as quais dividem suas atividades entre o setor agrícola e o de leite e derivados. Estes empreendimentos enfrentam diversos problemas não solucionados referentes às questões internas. Os diretores que administram estes empreendimentos não possuem qualificação profissional para tal e tampouco se dedicam em período integral ao cargo que ocupam. Não há um planejamento estratégico que oriente as ações da cooperativa e a motivação e disposição dos produtores em investir em oportunidades de crescimento é incerta. De fato, estratégias de diferenciação não vem sendo manifestamente adotadas e os serviços prestados aos cooperados se limitam essencialmente à oferta de logística e processamento básico. Tais condições, aliadas à baixa participação dos associados

nas assembleias, produzem a não regularidade na distribuição de sobras e o menor faturamento médio anual das tipologias. A presença internacional destas cooperativas é variável. Apesar de possuir volume de produção de *commodities* para atender ambos os mercados, não há uma estratégia deliberada de comercialização para diluir os riscos do negócio ou para ampliar a competitividade restrita que se encontra aquém das exigências do cliente externo, sejam em certificações ou em estrutura tecnológica produtiva. Além disso, seus associados não demonstram estarem propensos para ajustarem suas atividades e investimentos com as decisões coletivas da sociedade. Comparativamente, nas questões relativas às condições internas, estas cooperativas podem ser consideradas o oposto das empreendedoras. E no envolvimento com mercados internacionais, as principais distinções se referem fundamentalmente aos aspectos relativos ao perfil comercial e à competitividade.

Por fim, a quarta tipologia descreve as cooperativas desestruturadas que, anteriormente à análise dos dados, haviam sido nomeadas de não-ajustadas. Distribuídas nos oito estados da amostra, com um pouco mais de concentração em Minas Gerais e São Paulo, estas cooperativas de porte relativamente médio possuem baixos níveis de industrialização da produção. Elas distribuem suas atividades entre o setor agrícola, o mais presente, o de leite e derivados e na comercialização de insumos e mercadorias. Caracteriza esta tipologia a falta de visão administrativa do empreendimento o que compromete a evolução do negócio. Suas cooperativas não possuem dirigentes capacitados para adotarem e conduzirem práticas eficientes que motivem os associados a assumirem uma postura de maior comprometimento frente às ações coletivas. Desse modo, apresentam a segunda menor média de faturamento anual das tipologias e uma situação indefinida na distribuição de sobras. A ausência de excedentes de produção, a não motivação dos associados ajustarem suas atividades e investimentos com as decisões coletivas de internacionalização e os baixos índices de competitividade manifestos pela falta de certificações e tecnologia produtiva, tornam inviável o envolvimento com mercados externos. De modo geral, à frente destes empreendimentos não se encontram gestores capacitados administrativamente para superar as questões relativas às condições internas, fato este que motiva o desempenho limitado destas cooperativas em ambos os mercados, nacional e internacional.

Dadas as análises e discussões, foi necessário readequar o posicionamento de três das quatro tipologias do quadro de referência (Fig. 21). A nova configuração contempla os achados deste estudo cujos resultados permitiram efetuar ajustes essencialmente nas considerações iniciais sobre a capacidade esperada das cooperativas superarem as questões

que dizem respeito às suas condições internas. Os aspectos relativos ao posicionamento do envolvimento das cooperativas com mercados internacionais permaneceram inalterados.

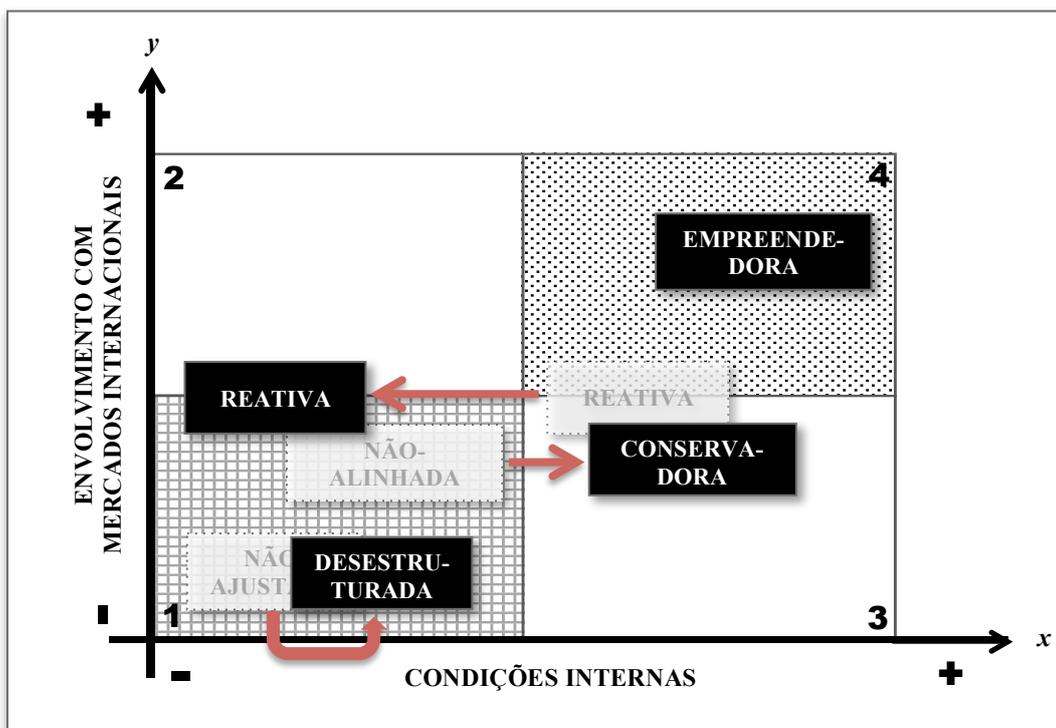


Figura 21. Quadro de referência e tipologias após o tratamento e a análise dos dados

5. CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo se procurou aprofundar o conhecimento do porquê mais de 90% das cooperativas agropecuárias brasileiras não estão envolvidas em operações com os mercados internacionais. Cooperativas ao redor do mundo são todas regidas pelos mesmos princípios, mas mesmo assim, sob a perspectiva dos negócios internacionais, isso não é o suficiente para garantir um *modus operandi* semelhante entre elas. Tal distinção foi atribuída à influência que os diferentes ambientes organizacionais exercem sobre suas condições internas. Contextos socioeconômicos, históricos, culturais e político-legais distintos explicam, não exclusivamente, as múltiplas maneiras de evolução do cooperativismo de tal sorte que, em diferentes países, há preferências específicas por modelos de internacionalização.

Para descrever como as cooperativas agropecuárias brasileiras se envolvem com mercados internacionais, objetivo desta tese, suas condições internas, representadas pelos problemas relacionados à estrutura tradicional destes empreendimentos, foram considerados o elemento determinante. Isto significa dizer que a regularidade com que ocorrem os processos de internacionalização é dependente da habilidade que cada cooperativa possui em sanar tais problemas. Hipóteses foram testadas e validaram esta relação de dependência, o que contribuiu para explicar a dúvida apresentada na frase inicial: o baixo envolvimento das cooperativas agropecuárias brasileiras com mercados internacionais pode ser explicado pelas características observadas nas condições internas destes empreendimentos.

Além disso, para responder o problema desta pesquisa, um quadro de referência que refletisse as maneiras distintas das cooperativas brasileiras se posicionarem neste processo foi apresentado e testado empiricamente. Como resultado, foi possível descrever quatro tipologias com especificidades próprias sobre esta questão, principalmente nas atitudes estratégicas e nas matrizes de negócios operadas, o que determinou seu caráter mutuamente exclusivo. Cooperativas enquadradas em uma tipologia apresentaram características únicas que não permitem sua aproximação de outra.

As tipologias receberam as seguintes designações: cooperativa empreendedora, cooperativa conservadora, cooperativa reativa e cooperativa desestruturada. As empreendedoras e reativas se apresentaram como extremos opostos do *continuum* referenciado pelo eixo *x*. Isto é, a habilidade demonstrada por elas na solução dos

problemas associados às suas condições internas se contrapuseram. No eixo *y*, referente ao envolvimento com mercados internacionais, a regularidade exportadora encontrou seus extremos nas cooperativas empreendedora e desestruturada. Cabe enfatizar que apenas as cooperativas empreendedoras, as quais representam 20,3% da amostra, demonstraram manter assiduidade exportadora.

O perfil dos dirigentes demonstrou ser um diferencial relevante entre as tipologias. As cooperativas com gestores profissionalizados e dedicados integralmente à função, desenvolveram um planejamento estratégico para amparar a tomada de decisão e conseguiram manter elevado o comprometimento dos associados com as ações coletivas da organização. Dessa forma, a cooperativa se tornou mais competitiva e estratégias mais elaboradas puderam ser adotadas, como a diferenciação e a internacionalização, que se refletiram na obtenção de maiores valores médios de faturamento. Por outro lado, independentemente dos objetivos pretendidos, cooperativas que não manifestaram eficiência administrativa para contornar os problemas provenientes das condições internas, apresentaram indícios de que a forma cooperativa de organização não está consolidada (Novkovic, 2008).

Destes resultados, destacam-se duas contribuições teóricas principais. A primeira aborda a relação entre as condições internas e o envolvimento internacional. As cooperativas exportadoras regulares foram aquelas cujas características refletiram maior capacidade administrativa na solução dos problemas inerentes às suas condições internas. De maneira equivalente, condições internas não solucionadas refletiram baixo ou envolvimento inexistente com mercados externos. Esta relação contribui para a compreensão e previsão do desenvolvimento de processos de internacionalização das organizações, tema este que vem invariavelmente permeando os estudos dos acadêmicos desta área (Buckley, 2002) tendo geralmente por objeto de estudo, porém, as empresas estruturadas na forma convencional.

A segunda contribuição, também no campo da internacionalização, diz respeito aos modos de entrada adotados nos processos de internacionalização. Assim como pesquisas conduzidas no exterior permitiram observar que as cooperativas dos Estados Unidos dão preferência ao IDE e que as cooperativas europeias têm privilegiado o modelo transnacional (O'Connor & Thompson, 2001), este estudo identificou que as atividades de internacionalização das cooperativas brasileiras não ultrapassam os

estágios iniciais de envolvimento, permanecendo na adoção do modo de entrada de exportações diretas e indiretas.

5.1 PESQUISA FUTURAS

A despeito das especificidades de cada tipologia que descreveram maneiras distintas das cooperativas agropecuárias brasileiras se relacionarem com mercados internacionais a partir de suas condições internas, de alguns achados emergiram questionamentos que merecem receber comentários adicionais e indicações de pesquisas futuras:

- As condições internas das cooperativas agropecuárias, compostas pelos problemas da propriedade, do portfólio, do horizonte, do controle, da governança e financeiro, são especificidades encontradas nas cooperativas agropecuárias brasileiras, as quais são estruturadas na forma tradicional. Os resultados obtidos evidenciaram que a evolução destes empreendimentos depende de quão satisfatoriamente são solucionados tais problemas. Os coeficientes de correlação de Pearson indicaram uma forte associação entre eles (Tab. 51), principalmente entre os problemas de governança e os problemas de controle ($p = .489$). Ou seja, sob uma perspectiva otimista, cooperativas cujos dirigentes e associados apresentam visão estratégica e maior envolvimento com a sociedade tendem a obter maior sucesso no empreendimento. Sendo assim, pesquisas poderiam ser conduzidas com o objetivo de identificar os fatores que previnem estas atividades essenciais de serem adotadas de maneira a preencher as necessidades de consolidação e crescimento da organização.

Tabela 51:
Associação Entre as Dimensões das Condições Internas.

		Condições Internas - Portfólio e Propriedade	Condições Internas - Horizonte	Condições Internas - Controle	Condições Internas - Governança	Condições Internas - Financeiro
Condições Internas - Portfólio e Propriedade	Pearson Correlation	1	.202(*)	.288(**)	.211(*)	.126
	Sig. (2-tailed)		.018	.001	.013	.141
Condições Internas - Horizonte	Pearson Correlation	.202(*)	1	.394(**)	.266(**)	.312(**)
	Sig. (2-tailed)	.018		.000	.002	.000
Condições Internas - Controle	Pearson Correlation	.288(**)	.394(**)	1	.489(**)	.287(**)
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.001
Condições Internas - Governança	Pearson Correlation	.211(*)	.266(**)	.489(**)	1	.205(*)
	Sig. (2-tailed)	.013	.002	.000		.016
Condições Internas - Financeiro	Pearson Correlation	.126	.312(**)	.287(**)	.205(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.141	.000	.001	.016	
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

- Nos casos em que houve registro de comercialização internacional, os modos de entrada privilegiados pelas cooperativas da amostra foram a exportação direta e indireta, o que confirma os resultados obtidos na investigação com cooperativas paranaenses exportadoras (Ritossa, 2008). Alternativas como consórcios de exportação e escritórios de representação no exterior não foram consideradas. Da mesma forma, o segmento não realizou parcerias empresariais, com organizações cooperativas ou não, para facilitar sua inserção internacional (Zylbersztajn, 2002). A aversão das cooperativas brasileiras à adoção de modos de entrada outros, aparentemente, não encontra justificativa teórica plausível. Inclusive, um dos aspectos contraria um dos princípios do cooperativismo que apregoa a intercooperação. Investigações pontuais sobre o tema podem aprofundar a compreensão deste comportamento restrito.

- Os coeficientes de correlação empregados no estudo acusaram três associações estatisticamente significativas que indicam a ampliação do faturamento da cooperativa: o número de funcionários, a comercialização internacional e a atividade voltada para o setor de carnes. O número de funcionários é indicativo de atividades de industrialização, as quais intensificam o desempenho da organização (Hitt, Hoskisson,

& Ireland, 1994). A experiência de muitas empresas investigadas indica uma relação positiva entre a internacionalização e o resultado financeiro da empresa (Sullivan, 1994). Todavia, não se encontra justificativa para a elevada correlação com o setor de carnes. Sabe-se que dos oito estados investigados, cinco deles atuam neste segmento. Há indícios também de que a comercialização no exterior do cluster insumos e mercadorias pode ser atribuída a este setor. Pesquisas futuras podem esclarecer esta associação.

- Ainda que haja indícios de que grande parte das exportações se concentra em *commodities* agrícolas, a tendência de aumento constante e gradual no grau de industrialização dos produtos ofertados no mercado internacional verificada na série 2005-2009 (Fig. 17) indica que estratégias de diversificação vem sendo adotadas. Uma vez que o setor agrícola é aquele que apresenta o percentual mais elevado de comercialização internacional e dada a abrangência deste segmento, seria importante levantar quais são as culturas mais representativas - soja, milho, trigo, café, algodão, dentre outras, nos processos de agregação de valor.

- Tomando por base o relatório da ILO (2001) sobre padrões universais de promoção do cooperativismo e as diferentes estratégias de internacionalização verificadas nas investigações realizadas em cooperativas ao redor do mundo, considerou-se neste estudo que características do ambiente organizacional desenvolvidas ao longo do tempo influenciam as condições internas das cooperativas agropecuárias e, por consequência, seu crescimento e respectivas escolhas estratégicas. Tal pressuposto sugere que estudos comparativos poderiam ser conduzidos em cooperativas inseridas em outros ambientes para identificar a existência de tal relação de influência e, eventualmente, caracterizar os aspectos das condições internas que promovem a internacionalização destes empreendimentos.

- Por fim, partindo do pressuposto que recursos estão baseados em um contexto e, dependendo das características deste contexto, recursos podem criar uma inflexibilidade nas competências essenciais da organização e, por consequência, uma rigidez estratégica (Leonard-Barton, 1992), investigações sobre os problemas relacionados às condições internas das cooperativas agropecuárias poderiam ser conduzidas a partir desta perspectiva. Os resultados podem indicar contraposições com a máxima do cooperativismo: fazer juntos o que não seria possível individualmente.

Finalmente, espera-se que os resultados obtidos neste estudo suscitem nos estudiosos do cooperativismo o estímulo para replicação e aprofundamento necessários à ampliação dos conhecimentos aqui produzidos.

REFERÊNCIAS

- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22-34.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Antoniali, L. M. (2000). Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 135-159.
- Araújo, T. B. (1997). Herança de diferenciação e futuro de fragmentação. Dossiê Nordeste I. *Estudos Avançados*, 11(29), 1-32.
- Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. (2011). *Complexo Soja - Exportações*. Recuperado em 23 novembro, 2011, de http://www.abiove.com.br/exporta_br.html
- Bialoskorski Neto, S. (1998). *Discussão da experiência das cooperativas canadenses na abertura de capital*. Capítulo da Tese de Doutorado Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital, DESR/ESALQ/USP, Piracicaba, SP, Brasil.
- Bialoskorski Neto, S. (2000, agosto). Transcrição adaptada dos debates. *Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios*, II, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Bickman, L., & Rog, D. J. (1997). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, Sage.
- Bijman, J., & Dijk, G. van. (2009, June). Corporate governance in agricultural cooperatives: a perspective from the Netherlands. *International Workshop Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future*, Rehovot, Israel.
- Bijman, J., & Doorneweert, B. (2008, August). Entrepreneurship, collective entrepreneurship and the producer-owned firm. *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists (EAAE)*, Ghent, Belgium, 26-29.
- Birchall, J. (2005). Co-operative principles ten years on. *Review of International Cooperation*, International Co-operative Alliance, 98(2), 45-63.
- Brandão, A. S. (2003, junho). Subsídios para o futuro. *Agroanalysis*, 23(4), 6-15.
- Brasil. (1971). Lei 5764, 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.

- Buckley, P. J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of international Business Studies*, 33(2), 365-373.
- Buckley, P. J., & Chapman, M. (1996). Theory and method in international business research. *International Business Review*, 5(3), 233-245.
- Bulgacov, S., Souza, Q.R., Prohmann, J.I.P., Coser, C., & Baraniuk, J. (2007). *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Canuto, O. (2007). *Custo Brasil*. Ministério das Relações Exteriores. Recuperado em 12 dezembro, 2007, de <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/comext/custobr/index.htm>
- Carvalho, F. L., & Bialoskorski Neto, S. (2007, julho). Um ensaio sobre a análise de desempenho em cooperativas agropecuárias. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, VII, FEA-USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Cawley, J., Plouffe, A., & Bellows, E. (1994). The role of co-operatives in enterprise development. *Nexus*, 27.
- Chadad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-360.
- Clamp, C. A. (2003, May). The evolution of management in the Mondragon cooperatives. *Congress "Mapping Co-operative Studies in the New Millennium"*, University of Victoria, British Columbia, Canada.
- Coltrain, D., Barton, D., & Boland, M. (2000, August). Differences between new generation cooperatives and traditional cooperatives. *Risk and Profit 2000 Conference*, Kansas State University, Kansas, USA.
- Companhia Nacional de Abastecimento. (2011, janeiro). *Acompanhamento da safra brasileira: grãos*. Quarto Levantamento. Brasília: Conab.
- Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159.
- Cook, M. L. (2000, agosto). Cooperatives and globalisation. *Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios*, II, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Cook, M. L., & Plunket, B. (2006). Collective entrepreneurship: an emerging phenomenon in producer-owned organizations. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38(2), 421-428.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2009). *WebQualis*. Recuperado em 20 agosto, 2009, de <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>

Corrêa, A. M. C., & Figueiredo, N. M. S. (2006). Riqueza, desigualdade e pobreza: um perfil da região centro-oeste no início do século XXI. *Pesquisa & Debate*, 17(1), 45-65.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2nd ed. London: Sage.

Cruzio, H. O. (1999). Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? *Revista de Administração de Empresas*, 39(2), 18-26.

Dal-Soto, F., Paiva, E. L., & Spuza, Y. S. (2007). Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 40-52.

Davies, K., & Burt, S. (2007). Consumer co-operatives and retail internationalisation: problems and prospects. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(2), 156-177.

Donaldson, L. (2006). Teoria da contingência estrutural. In: S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*, (Vol. 1, pp. 104-131). São Paulo: Atlas.

Donoso, I., Rudzki, R., Shadbolt, N., & Bailey, W. (2003, July). The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development. *Australasian Agribusiness Perspectives Papers*, New Zealand.

Donoso, I., Shadbolt, N., & Bailey, W. (2004, June). The internationalization of agricultural co-operatives: a source of conflict? *14th Annual World Food and Agribusiness Forum*, Symposium and Case Conference, Montreux, Switzerland.

Ebneth, O., & Theuvsen, L. (2005, June). Internationalization and financial performance of cooperatives: empirical evidence from the European dairy sector. *15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum*, Chicago, Illinois, USA.

Federação das Cooperativas Dinamarquesas. (2000). *Transnational Co-operatives: perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers*. Recuperado em 8 janeiro, 2007, de <http://www.danskeandelselskaber.dk/view.asp?ID=11940>

Food and Agriculture Organization. (2001). *Agricultural Cooperative Development: a manual for trainers*. Recuperado em 9 janeiro, 2006, de <http://www.copacgva.org/idc/fao-idc2001.htm>

Freitas, M. L. (2000, agosto). Transcrição adaptada dos debates. *Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios*, II, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *The Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.

Garcia, C., & Pinazza, L. A. (2003). Cooperativismo: uma visão estratégica – Fortes para crescer sempre. *Agroanalysis*, 22(10), 27-30.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª. ed. São Paulo: Atlas.

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R.D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326.

Holf, D. N., Binotto, E., & Padilha, A. C. M. (2009). Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 11(1), 157-172.

Honório, L., & Rodrigues, S. B. (2006). Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 46, Edição Especial Minas Gerais, 86-98.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Contas Regionais do Brasil, 2004-2008*. Recuperado em 09 maio, 2011, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2008/default.shtm>

International Co-operative Alliance. (2008). *What is the ICA?* Recuperado em 14 abril, 2011, de http://www.ica-ap.coop/AboutUs/Ica_Global.aspx

International Co-operative Alliance. (2009a). *Statistical Information on the Co-operative Movement*. Recuperado em 01 outubro, 2009, de <http://www.ica.coop/coop/statistics.html>

International Co-operative Alliance. (2009b). *What is a co-operative?* Recuperado em 01 outubro, 2009, de <http://www.ica.coop/coop/index.html>

International Co-operative Alliance. (2009c). *Statement on the Co-operative Identity*. Recuperado em 01 outubro, 2009, de <http://www.ica.coop/coop/principles.html>

International Labour Office. (2001). *Promotion of cooperatives*. International Labour Conference, Report V(1), Geneva.

Jank, M. (2003). Subsídios para o futuro. *Agroanalysis*, 23(4), 6-15.

Jornal Coamo. (2007, novembro). Análise, *Cooperativismo em Evolução*, ano 33, ed. 367.

- Krogt, D. van der, Nilsson, J., & Høst, V. (2007). The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies – with and empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, 23(4), 453-472.
- Kyriakopoulos, K., & Bekkum, O. F. van. (1999, August). Market orientation of European agricultural cooperatives: strategic and structural issues. *Congress of the European Association of Agricultural Economists*, IX, Warsaw, Poland.
- Lazzarini, S. G., Bialoskorski Neto, S., & Chaddad, F. R. (1999). Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. *Gestão & Produção*, 6(3), 257-268.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, Special Issue, 111-125.
- Lopes, M. R. (2003). Hora de negociar. *Agroanalysis*, 23(2), 43-46.
- Lopes, M. R., Souza, G. S., & Lopes, I. V. (2003). Cooperativismo: uma visão estratégica – Agora ou nunca. *Agroanalysis*, 22(10), 35-37.
- Machado-da-Silva, C. L., Guarido Filho, E. R., Rossoni, L., & Graeff, J. F. (2008). Periódicos brasileiros de administração: análise bibliométrica de impacto no triênio 2005-2007. *RAC-Eletrônica*, 2(3), 351-373.
- Markides, C. C. (1997). To diversify or not to diversify. *Harvard Business Review*, 75(6), 93-100.
- Meurer, S., & Marcon, R. (2007). Desempenho de cooperativas: o caso de uma cooperativa de crédito rural. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 9(3), 334-348.
- Miller, K. D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2010). *Outras Estatísticas de Comércio Exterior*, Secretaria de Comércio Exterior, Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior. Recuperado em 11 outubro, 2010 de <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=608>
- Muradian, R., & Mangnus, E. (2009). *The challenge of entrepreneurship in agricultural cooperatives*. The Broker, Special Report. Recuperado em 8 janeiro, 2010, de <http://www.thebrokeronline.eu/en/Dossiers/Special-report-The-power-of-value-chains/The-challenge-of-entrepreneurship-in-agricultural-cooperatives>
- Nielsen, H. H. (2000, agosto). The fusion process of the Danish milk co-operatives. *Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios*, II, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 449-470.

Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168-2177.

O'Connor, J., & Thompson, G. (2001). International trends in the structure of agricultural cooperatives, n. 01/06, *Rural Industries Research & Development Corporation*.

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2009). *Ramos: cooperativismo em toda a parte*. Recuperado em 14 outubro, 2009, de <http://www.ocb.org.br/site/ramos/index.asp>

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2010a). *Números do Cooperativismo*. Recuperado em 10 outubro, 2010, de <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp?CodPastaPai=40>

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2010b, maio). Palestra: Cooperativismo e agricultura sustentável: desafios da questão ambiental na política agrícola brasileira. *Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP)*, Piracicaba, São Paulo.

Paraná Cooperativo. (2006, junho). *Entrevista: Carlos Frederico Marés de Souza Filho - Impulso ao desenvolvimento econômico e social*, 2(22), 6-9.

Petersen, S.B. (2004). Cooperatives and the EU enlargement. *Federation of Danish Cooperatives*, Agriculture Council of Denmark. Recuperado em 8 janeiro, 2007, de <http://www.danskeandelskaber.dk/view.asp?ID=11940>

Pícoli, T. (2010). A crise da (des)confiança. *Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano*, Notícias, Entrevista. Recuperado em 20 fevereiro, 2010, de <http://www.comigo.com.br/noticias.php?codigo=659>

Pires, M. L. (1999). *O cooperativismo agrícola em questão: a trama de relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) do Canadá*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

Prakash, D. (2000, April). Development of agricultural cooperatives: relevance of Japanese experiences to developing countries. *14th ICA International Training Course, Strengthening Management of Agricultural Cooperatives in Asia*, Idaca, Japan.

Rede Universitária das Américas em Estudos Cooperativos e Associativismo. (2003). *Panorama do Cooperativismo Brasileiro: História, cenários e tendências*.

Rede Universitária das Américas em Estudos Cooperativos e Associativismo. (2004). *Cenário e Tendências do Cooperativismo Brasileiro*.

Ritossa, C. M. (2008). *A internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Ritossa, C. M., & Bulgacov, S. (2008). A Internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad)*, Rio de Janeiro, Brasil.

Ritossa, C. M., & Bulgacov, S. (2009). Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. *Brazilian Administration Review*, 6(3), 187-212.

Robertson, C., & Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.

Roe, M. J. (2004). The institutions of corporate governance [Discussion Paper N° 488]. *Harvard Law School*, John M. Olin Center for Law, Economics, and Business, Cambridge, MA, USA.

Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. *Journal of Management*, 18(3), 473-487.

Schroder, B., & Mavondo, F. (1994). Strategy/performance/environmental linkages in agribusiness: conceptual issues and a developing country example. *Agribusiness*, 10(5), 419-429.

Schroder, B., Wallace, T., & Mavondo, F. (1993). Cooperatives, statutory marketing organizations, and global business strategy. *Agribusiness*, 9(2), 175-187.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Seipel, M. F., & Heffernan, W. D. (1997, October). The transnational challenge: cooperatives and the global food system. *Rural Cooperatives*, 6-10.

Silva, E. R., Ruediger, M. A., & Riccio, V. (2007). A internacionalização do agronegócio brasileiro: gradualismo, aprendizagem e redução dos custos de transação. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad)*, Rio de Janeiro, Brasil.

Silver, M. (2000). *Estatística para administração*. São Paulo: Atlas.

Souza Filho, C. F. M. (2006). Entrevista: Impulso ao desenvolvimento econômico e social. *Paraná Cooperativo*, 2(22), 6-9.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

Theuvsen, L., & Ebneith, O. (2005). Internationalization of cooperatives in the agribusiness: concepts of measurement and their application. In: T. Theurl, & E.C. Meyer (Eds.). *Strategies for Cooperation* (pp. 395-419). Germany: Shaker Verlag GmbH.

United States Department of Agriculture. (1990, May). *Cooperative Benefits and Limitations*, Cooperative Information Report 1, Section 3.

United States Department of Agriculture. (1997, April). *Cooperatives in International Trade*, Cooperative Information Report 1.

United States Department of Agriculture. (2002, November). *Agricultural Cooperatives in the 21st Century*, Cooperative Information Report 60.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Werner, S., & Brouthers, L. E. (2002). How international is management? *Journal of International Business Studies*, 33(3), 583-591.

Zylbersztajn, D. (2002, outubro). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: *XIV Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio*, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais.

APÊNDICE 1

Instrumento de Coleta de Dados



PESQUISA DE TESE SOBRE AS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS BRASILEIRAS.

Sob a responsabilidade da doutoranda CLAUDIA MONICA RITOSSA
e do professor orientador SERGIO BULGACOV,
CONTATOS: (41) 9171-7100 - ritossa@gmail.com

Os nomes do respondente e da cooperativa serão mantidos em sigilo.
Tempo estimado para responder a pesquisa: até 15 minutos.

CONDIÇÕES INTERNAS DA COOPERATIVA

Assinale seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

Os cooperados estão dispostos a investir em oportunidades de crescimento da sociedade cooperativa sempre que convocados pela Diretoria e Conselho.					
Sobras são distribuídas regularmente entre os membros associados.					
A falta de capital limita as possibilidades de investimento da cooperativa.					
Os cooperados tendem a rejeitar as propostas de investimento em projetos de alto risco mesmo que essa rejeição implique a redução dos retornos.					
Os cooperados participam ativamente das Assembleias.					
Há divergência de interesses entre os cooperados, o Conselho e os dirigentes da cooperativa.					
Os diretores da cooperativa se dedicam em período integral ao exercício de suas funções.					
Os diretores estão qualificados profissionalmente para as funções que exercem.					
Alguns diretores da cooperativa são profissionais externos contratados.					
Os cooperados preferem investir em oportunidades que proporcionem retornos de curto-prazo.					
Na sua maioria, os cooperados possuem capacidade financeira semelhante de direcionar recursos próprios para investimentos em projetos da cooperativa.					
Há divergência entre os cooperados na decisão sobre investimentos em projetos da cooperativa por causa das diferentes posturas perante ao risco.					

A cooperativa adota estratégias de diferenciação de produtos (agregação de valor) visando obter maiores margens de comercialização e acesso a novos e melhores mercados.					
A cooperativa opera com linhas de produtos diferenciados de acordo com os mercados de comercialização.					
A cooperativa oferece apenas logística e processamento básico aos seus cooperados.					
A cooperativa não depende de recursos financeiros externos para implantar seus projetos.					
As atividades da cooperativa seguem um planejamento estratégico elaborado pelos dirigentes e aprovado pelo Conselho e membros associados.					
Mesmo quando as possibilidades de retorno são atraentes, os cooperados evitam investir em oportunidades de longo-prazo na cooperativa.					

RELAÇÕES DA COOPERATIVA COM O MERCADO INTERNACIONAL

Assinale seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	INDIFERENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
------------------------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------------------

O chamado custo Brasil (problemas de infraestrutura e transporte, excesso de tributação, etc.) dificulta a inserção da cooperativa em mercados internacionais.					
A política cambial brasileira impede um maior envolvimento da cooperativa no mercado internacional.					
A cooperativa se volta para o mercado externo somente quando o mercado doméstico se encontra saturado ou estagnado.					
As vendas para o exterior são realizadas através de agentes ou tradings.					
As vendas para o exterior são realizadas pela própria cooperativa.					
A cooperativa não se internacionaliza, nem direta e nem indiretamente, por causa da complexidade na gestão das operações internacionais.					
Barreiras fiscais, tarifárias e não-tarifárias são obstáculos para que a cooperativa ingresse no mercado internacional.					
Apesar do mercado externo ser uma oportunidade de crescimento, a cooperativa não tem interesse na internacionalização.					

A cooperativa ainda não tem volume de produção suficiente para atuar no mercado externo.					
A cooperativa possui certificações que atendem as exigências relativas à segurança alimentar (qualidade, gestão-ambiental, rastreabilidade, etc.).					
A cooperativa está aumentando a oferta de produtos com maior valor agregado para os mercados internacionais.					
Os cooperados preferem não correr os riscos inerentes à comercialização internacional da sua produção.					
A cooperativa possui estrutura tecnológica produtiva para competir no mercado internacional.					
Os diretores buscam alternativas para ampliar a competitividade e os mercados atendidos internacionalmente pela cooperativa.					
A cooperativa opera com regularidade no mercado internacional.					
Os cooperados procuram ajustar as atividades e investimentos em suas propriedades com as decisões coletivas de internacionalização da cooperativa, porque acreditam que os resultados podem					
A cooperativa opera no mercado internacional através de Consórcios de Exportação.					
As operações internacionais se concentram apenas na comercialização de commodities (produtos básicos).					
Nos processos de internacionalização, a cooperativa faz parcerias com empresas que NÃO são cooperativas, locais ou internacionais.					
Nos processos de internacionalização, a cooperativa faz parcerias com outras sociedades cooperativas, locais ou internacionais.					
A cooperativa possui escritório de representação no exterior.					
A cooperativa procura diluir os riscos do negócio atuando tanto no mercado doméstico quanto no internacional.					
A cooperativa desenvolve produtos adaptados às exigências específicas de clientes internacionais.					
A atuação da cooperativa no mercado internacional se limita a atender pedidos inesperados vindos do exterior.					

DADOS GERAIS

Data do Preenchimento: _____

Nome da Cooperativa: _____

Município e Estado:

Ano de Fundação:

Nome do Respondente:

Cargo do Respondente:

Tempo na Cooperativa:

Tempo no Cargo:

INDIQUE A CLASSIFICAÇÃO DA COOPERATIVA:

Cooperativa de 1o. Grau

Cooperativa de 2o. Grau

Cooperativa de 3o. Grau

INFORME A QUANTIDADE DE:

Cooperados

Funcionários

INFORME O FATURAMENTO TOTAL GERAL DA COOPERATIVA EM 2010:

R\$

INFORME A DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA (%) DO FATURAMENTO TOTAL GERAL EM 2010:

(a soma deve ser igual a 100%)

% faturado no estado sede da cooperativa

% faturado nos demais estados do Brasil

% faturado no exterior (incluir vendas indiretas realizadas através de agentes ou tradings)

INFORME A COMPOSIÇÃO DE NEGÓCIOS DA COOPERATIVA COM BASE NO FATURAMENTO DE 2010:

(a soma deve ser igual a 100%)

% ... Setor Agrícola

% ... Setor Carnes

% ... Setor Leite e Derivados

% ... Insumos e Mercadorias vendidos aos cooperados

% ... Outro

% ... Outro