

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

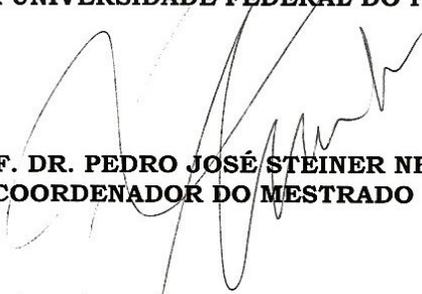
**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**

CLÁUDIA MÔNICA RITOSSA

**CURITIBA
2008**

“A INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM ESTUDO MULTI-MÉTODO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO ESTADO DO PARANÁ”

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**

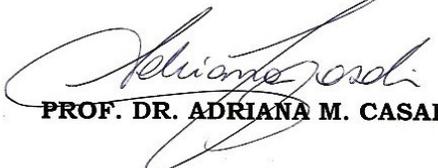
APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



PROF. DR. SERGIO BULGACOV



PROF. DR. ELIANE Z. BRITO



PROF. DR. ADRIANA M. CASALI

CLÁUDIA MÔNICA RITOSSA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

**CURITIBA
2008**

Dedico esse trabalho

*ao meu filho Bruno,
pelo incentivo, paciência e carinho,*

*aos meus pais Fiorina e Giuseppe,
pelo exemplo marcante e apoio incondicional,*

*aos meus irmãos Maria Isabel e Ricardo,
pela generosidade e disponibilidade,*

*ao meu orientador Sergio,
pela oportunidade, confiança e ponderação, e*

*ao meu amigo José Roberto,
pelos questionamentos e desafios intelectuais,
a quem devo a inspiração primeira.*

*São muitos a quem devo tantos agradecimentos.
Pelos pequenos gestos e ricos ensinamentos,
pelas lições de sabedoria e amizades desprendidas,
pelos ouvidos atentos e desafios lançados,
pelas risadas despreziosas e críticas oportunas,
pelas discussões positivas e experiências compartilhadas,
pelas inspirações transmitidas,
pelo tempo disponibilizado,
pelo altruísmo acadêmico,
pelas palavras de incentivo,
pelas inesperadas (e bem-vindas!) surpresas,
a cada um e a todos vocês que,
à sua maneira e ao seu tempo,
se fizeram importantes ao longo dessa jornada acadêmica,
meu sincero muito obrigada.*

RESUMO

Esse estudo seccional, realizado *ex post facto*, de caráter exploratório-descritivo, pretendeu identificar o impacto das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. A pesquisa foi levada a efeito mediante o uso de metodologias mistas, qualitativa e quantitativa, com métodos múltiplos de investigação. A fase qualitativa privilegiou o estudo multi-casos, que foi operacionalizado por meio de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental de duas cooperativas agropecuárias. As transcrições foram tratadas mediante a aplicação de técnicas de análise de discurso. A fase quantitativa consistiu na aplicação de levantamento tipo *survey* inter-seccional, com emprego de questionário estruturado, em toda a população que compreende 28 cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades de internacionalização para fora (*outward*). Os dados coletados em 19 questionários válidos receberam tratamento estatístico não-paramétrico. Os principais achados indicam que: a) as exportações indireta e direta têm sido os modos de entrada adotados pelas cooperativas para atender principalmente os mercados da Europa Ocidental, Ásia e Leste Europeu; b) é reduzido o número de cooperativas que se restringem à exportação exclusiva de *commodities*; c) as estratégias de diversificação contemplam o desenvolvimento de produtos customizados a partir do portfólio já existente e o desenvolvimento de novas matrizes de negócios para atender a demanda internacional; d) a formação de alianças estratégicas tem como prioridade o acesso a canais de distribuição no exterior; e) o aumento de receitas, rentabilidade e lucratividade da cooperativa e do cooperado, e a obtenção de melhores preços de comercialização, figuram como os principais incentivos à internacionalização; f) a adoção de estratégias de diversificação de produtos para atender o mercado internacional é motivada pela possibilidade de criar alternativas de faturamento para o associado e reduzir os riscos de inviabilidade do negócio agrícola; g) a internacionalização é facilitada para as cooperativas que possuem certificações de segurança alimentar, paridade tecnológica com os mercados desenvolvidos e acesso a canais de distribuição no exterior; h) fatores externos às cooperativas são os principais dificultadores da internacionalização; i) pouca importância é atribuída para a proximidade geográfica e para as diferenças culturais e de idioma com o país de destino; j) a internacionalização produz resultados positivos, seja pela ótica econômica, seja pela social; k) as cooperativas têm seu faturamento ampliado ao adotarem estratégias de diversificação de produtos orientados para o mercado externo; e, l) o faturamento das cooperativas não depende da frequência com que elas internacionalizam suas atividades.

Palavras-chave: estratégias de internacionalização, estratégias de diversificação, cooperativas agropecuárias.

ABSTRACT

This cross-sectional study, accomplished *ex post facto*, of exploratory-descriptive character, intended to identify the impact of internationalization strategies on the results of the agricultural cooperatives in the state of Parana. The research was carried out through the use of mixed methodologies, qualitative and quantitative, with multiple methods of research. The qualitative phase elected the study of multi-cases, which have been put into practice through semi-structured interviews and documental analysis of two agricultural cooperatives. The transcripts were treated by the application of discourse analysis techniques. The quantitative phase consisted in an inter-sectional survey, with the application of a structured questionnaire across the population which comprises 28 agricultural cooperatives in the state of Parana involved in internationalization activities (*outward*). Data collected on 19 valid questionnaires were treated by non-parametric statistics tests. Key findings indicate that: a) direct and indirect exports have been the modes of entry used by the cooperatives to serve primarily the markets of Western Europe, Asia and Eastern Europe; b) it is reduced the number of cooperatives that limit their export activities exclusively to commodities; c) strategies for diversification include the development of customized products from the existing portfolio and the development of new matrices of business to meet international demand; d) the formation of strategic alliances prioritizes access to distribution channels abroad; e) the increase in revenues, lucrativeness and profitability of the cooperative and members, and the attainment of better market prices, are the main incentives to internationalization; f) the adoption of product diversification strategies geared to international markets is motivated by the possibility of creating alternatives to the members revenue and of reducing the feasibility risk of the agricultural business; g) internationalization is facilitated to the cooperatives that have certifications of food security, technological parity with the developed markets and access to distribution channels abroad; h) external factors to the cooperatives are the main difficulties found in internationalization; i) little importance is given to geographical proximity and cultural and language differences with the country of destination; j) internationalization produces positive results, both by the economic and social perspectives; k) cooperatives have their revenue expanded by the adoption of product diversification strategies aimed to external markets; and, l) the revenue of cooperatives does not depend on how often they internationalize their activities.

Keywords: internationalization strategies, diversification strategies, agricultural cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Modelo de cooperação com uma associação de produtores no exterior	32
FIGURA 2 - Modelo de aliança entre duas cooperativas já existentes	32
FIGURA 3 - Modelo de cooperativa secundária com duas cooperativas membros	32
FIGURA 4 - Modelo de <i>joint venture</i> para estabelecimento de subsidiária	32
FIGURA 5 - Modelo de transferência de atividades de processamento	33
FIGURA 6 - Modelo de envolvimento – Elementos de colaboração cooperativa	33
FIGURA 7 - Modelo de cooperativa transnacional	33
FIGURA 8 - Modelo de subdivisão com a participação de membros da cooperativa	34
FIGURA 9 - Modelo de participação de investidores externos	34
FIGURA 10 - Estágios na transição para a forma diversificada pura	54
FIGURA 11 - Relações entre as categorias de análise do estudo	67
FIGURA 12 - Bom Jesus – Sede Lapa	78
FIGURA 13 - Frimesa – Sede Medianeira	79

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Princípios Básicos do Cooperativismo	21
QUADRO 2 - Principais Pontos de Reforma da Gestão Cooperativista	23
QUADRO 3 - Diretrizes Básicas de Internacionalização	26
QUADRO 4 - Adequação dos Modelos Organizacionais Cooperativos às Diferentes Escolhas Estratégicas	45

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Modos de entrada	89
GRÁFICO 2 - Frequência de comercialização no mercado internacional	90
GRÁFICO 3 - Base de comercialização internacional – <i>Commodities</i>	91
GRÁFICO 4 - Base de comercialização internacional – Produtos semi-industrializados e industrializados	92
GRÁFICO 5 - Participação da comercialização internacional sobre o faturamento total – 2006	94
GRÁFICO 6 - Principais mercados de destino das exportações das cooperativas - 2006 .	94
GRÁFICO 7 - Marca dos produtos semi-industrializados e industrializados	100
GRÁFICO 8 - Objetivos esperados com a realização de parcerias empresariais	102
GRÁFICO 9 - Fatores que incentivam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias	108
GRÁFICO 10 - Fatores que incentivam a busca de estratégias de diversificação	110
GRÁFICO 11 - Fatores que facilitam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias	113
GRÁFICO 12 - Fatores que dificultam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias	116
GRÁFICO 13 - Resultados da internacionalização das cooperativas agropecuárias	121
GRÁFICO 14 - Avaliação das atividades de internacionalização	123

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Comparação entre População e Amostra - Faturamento Total, Cooperados e Funcionários – 2006	82
TABELA 2 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Associação entre Faturamento Anual, Cooperados e Funcionários	82
TABELA 3 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Composição da Matriz de Negócios – 2006	83
TABELA 4 - Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus - Venda de Cereais - Indústria 2006	85
TABELA 5 - Frimesa Cooperativa Central - Volume Exportações – Venda Líquida – 2004 a 2006	87
TABELA 6 – Frimesa Cooperativa Central – Exportações – Faturamento Líquido Geral – 2004 a 2006	88
TABELA 7 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional – 2006	92
TABELA 8 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Comparação entre Tipos de Produtos, Cooperados e Funcionários	93
TABELA 9 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Estratégias de Diversificação de Produtos	99
TABELA 10 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Classificação por Porte	109
TABELA 11 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Incentivos às Estratégias de Diversificação x Freqüência de Comercialização Internacional	112
TABELA 12 - Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus - Registro de Sobras	119
TABELA 13 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional x Porte da Cooperativa	124
TABELA 14 - Cooperativas Agropecuárias do Paraná - Comparação entre Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional e Faturamento Anual	124

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIPEX – Associação Brasileira de Indústrias de Carnes Suínas Exportadoras

ACC – Adiantamento sobre Contratos de Câmbio

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

APEX – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

CCA – Confederação das Cooperativas Alemãs

COCAMAR - Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda.

COOPERLAC – Cooperativa dos Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná

COOPERVALE – Cooperativa Mista Agrícola Vale do Piquiri

COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata

COPAGRIL – Cooperativa Mista Rondon

EPL – Empresa Pública Limitada

FAO – Food and Agriculture Organization

FCD – Federação das Cooperativas Dinamarquesas

LAR – Cooperativa Agroindustrial Lar

MCC – Mondragon Corporação Cooperativa

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

NGC – Nova Geração Cooperativa

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

OIE – Organização Internacional de Epizotias

ONU – Organização das Nações Unidas

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UPL – Unidade Produtora de Leitões

USDA – United States Department of Agriculture

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	<i>15</i>
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	<i>15</i>
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	19
2.1 COOPERATIVAS	19
2.1.1 <i>Cooperativas - Evolução</i>	<i>20</i>
2.1.2 <i>Cooperativas - Definição e Princípios</i>	<i>21</i>
2.1.3 <i>Cooperativas - Gestão Democrática</i>	<i>21</i>
2.1.4 <i>Cooperativas - Novo Modelo de Gestão</i>	<i>23</i>
2.1.5 <i>Cooperativas - Experiências em Outros Países</i>	<i>24</i>
2.1.6 <i>Cooperativas - Desafios do Mercado: o Novo Cooperativismo</i>	<i>30</i>
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	34
2.2.1 <i>Internacionalização - Teorias</i>	<i>35</i>
2.2.2 <i>Internacionalização - Definição e Modos de Entrada</i>	<i>39</i>
2.2.3 <i>Internacionalização - Estratégias das Cooperativas</i>	<i>42</i>
2.2.4 <i>Internacionalização - Motivações e Vantagens</i>	<i>45</i>
2.2.5 <i>Internacionalização - Barreiras e Limitações</i>	<i>48</i>
2.3 DIVERSIFICAÇÃO	51
2.3.1 <i>Diversificação - Tipologia</i>	<i>52</i>
2.3.2 <i>Diversificação - Motivações</i>	<i>56</i>
2.3.3 <i>Diversificação - Vantagens e Desvantagens</i>	<i>58</i>
2.3.4 <i>Diversificação - Cooperativas</i>	<i>61</i>
2.4 RESULTADOS	63
3. METODOLOGIA	66
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	66
3.1.1 <i>Perguntas de Pesquisa</i>	<i>66</i>
3.1.2 <i>Categorias de Análise</i>	<i>67</i>
3.1.3 <i>Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis</i>	<i>67</i>
3.1.4 <i>Definições de Termos Relevantes</i>	<i>69</i>
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	69
3.2.1 <i>Delineamento da Pesquisa</i>	<i>69</i>
3.2.2 <i>População e Amostra</i>	<i>71</i>
3.2.3 <i>Nível e Unidade de Análise</i>	<i>71</i>
3.2.4 <i>Coleta e Tratamento dos Dados</i>	<i>72</i>
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	75

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	77
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS	77
4.1.1 <i>Fase Qualitativa</i>	77
4.1.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus	78
4.1.1.2 Frimesa Cooperativa Central	79
4.1.2 <i>Fase Quantitativa</i>	80
4.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	84
4.2.1 <i>Fase Qualitativa</i>	84
4.2.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus	84
4.2.1.2 Frimesa Cooperativa Central	86
4.2.2 <i>Fase Quantitativa</i>	89
4.3 ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO	95
4.3.1 <i>Fase Qualitativa</i>	95
4.3.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus	95
4.3.1.2 Frimesa Cooperativa Central	97
4.3.2 <i>Fase Quantitativa</i>	98
4.4 FATORES PROMOTORES E DIFICULTADORES DA INTER- NACIONALIZAÇÃO	102
4.4.1 <i>Fase Qualitativa</i>	102
4.4.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus	102
4.4.1.2 Frimesa Cooperativa Central	105
4.4.2 <i>Fase Quantitativa</i>	107
4.5 RESULTADOS	118
4.5.1 <i>Fase Qualitativa</i>	118
4.5.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus	118
4.5.1.2 Frimesa Cooperativa Central	120
4.5.2 <i>Fase Quantitativa</i>	121
5. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS	126
5.1 CONCLUSÕES	126
5.1.1 <i>Cooperativas Agropecuárias do Paraná – Identificação e Caracteri- zação</i>	126
5.1.2 <i>Estratégias de Internacionalização – Delineamento</i>	127
5.1.3 <i>Estratégias de Diversificação de Produtos na Internacionalização – Identificação e Caracterização</i>	127
5.1.4 <i>Fatores Facilitadores e Dificultadores da Internacionalização – Identificação e Caracterização</i>	128
5.1.5 <i>Resultados das Estratégias de Internacionalização – Descrição dos Impactos</i>	129
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
5.3 PESQUISAS FUTURAS	131
REFERÊNCIAS	133
APÊNDICE	143

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, as pesquisas de internacionalização têm se concentrado em grandes corporações com presença em diversos países, o que dá a falsa idéia que o tema não se aplica a outros tipos de organizações como pequenas e médias empresas, empresas familiares, cooperativas e organizações não governamentais. Contrariando essa prática, a atenção desse estudo prioriza a realidade brasileira e se volta para as cooperativas agropecuárias, responsáveis por cerca de 40% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola nacional e 6% das exportações do setor (ORTIZ, 2007).

Fatores como a globalização e a liberação do comércio, desencadearam mudanças no ambiente político, social e econômico no qual as cooperativas agropecuárias estão inseridas; a decisão estratégica de internacionalizar tornou-se de fundamental relevância na busca de alternativas que incrementem a eficiência empresarial da cooperativa e possibilitem a oferta de melhores serviços aos seus associados (FAO, 2001).

Com a adoção de estruturas gerenciais avançadas, a presença das cooperativas agropecuárias na arena internacional tem se tornado gradualmente mais consistente e diversificada. A simples exportação de *commodities* que integra as cooperativas ao mercado global, está cedendo espaço para a elaboração de estratégias de agroindustrialização de agregação de valor. A diversificação da produção se apresenta como uma possibilidade de incrementar as sobras das cooperativas; é uma alternativa competitiva poderosa de inserção em novos mercados que lhes oferece a possibilidade de operar com uma maior margem na comercialização dos produtos no exterior e superar barreiras protecionistas. Com efeito, estudos de tendências do mercado mundial enfatizam o declínio da exportação de matérias-primas e *commodities*, superadas pelos produtos processados, beneficiados e industrializados (LOPES, 2003).

No Paraná, estado com tradição e vocação para a atividade rural, 53% da economia agrícola advém do cooperativismo agropecuário que responde por, aproximadamente, 18% do PIB (OCEPAR, 2006). Esse segmento, de acordo com dados da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR, 2007), exportou em 2006 o equivalente a US\$ 852,9 milhões, representando 30,1% do total das exportações das cooperativas brasileiras e 8,5% do total de exportações do estado.

As cooperativas agropecuárias do Paraná confirmam a tendência mundial e vêm investindo estrategicamente em segmentos do agronegócio, seja implantando, ampliando ou modernizando agroindústrias. Conforme Ferreira e Denardin (2006), já foram investidos R\$ 600 milhões em 2005 e R\$ 795 milhões em 2006. Até 2010, o sistema planeja injetar adicionais R\$ 3,5 bilhões.

Assim posto, a internacionalização das cooperativas também leva em consideração as possibilidades de diversificação de sua produção com vistas ao atendimento de mercados externos.

Diante da complexidade e implicações inerentes à decisão estratégica de internacionalizar as atividades das organizações, esse trabalho, no campo de estudo de estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias, propõe contribuir para a continuidade do que se produz na pesquisa acadêmica das ciências sociais aplicadas, aprofundando e introduzindo novas realidades de investigação.

A opção de pesquisar a internacionalização das cooperativas agropecuárias se ampara em dois pilares: a escassez de investigações sobre o tema (DONOSO *et al*, 2003) e a crescente relevância do cooperativismo no saldo da balança comercial brasileira. A partir dessa orientação, o presente estudo pretende responder o problema formulado a seguir.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual o impacto das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná?**

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

A partir do problema proposto, o objetivo geral pretendido é caracterizar o impacto das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

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

- Identificar e caracterizar as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades internacionais.
- Delinear as estratégias de internacionalização das cooperativas em estudo.

- Identificar e caracterizar as eventuais atividades de diversificação na internacionalização das cooperativas sob análise.
- Identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores das estratégias de internacionalização e do eventual processo de diversificação na internacionalização das cooperativas investigadas.
- Descrever os possíveis impactos das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas envolvidas em atividades internacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A internacionalização de cooperativas agropecuárias é uma tendência mundial e também um dos seus principais desafios (DONOSO *et al*, 2003). Ao privilegiar pessoas ao invés do capital, as cooperativas, geralmente, não se expandem para além das fronteiras nacionais. Contudo, 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 formular novas estratégias que, igualmente, protejam mercados tradicionais e permitam a conquista de novos negócios. Seu crescimento futuro, reconhecem as cooperativas, requer reconsiderar suas fronteiras de atuação, sua produção e seus sistemas de mercado tradicionais (USDA, 2002).

Além da decisão de atender mercados internacionais, as cooperativas contam com outra alternativa estratégica: a diversificação da produção. O aumento da pressão da concorrência no mercado de *commodities* incentivou muitas cooperativas tradicionais a buscar novos mercados menos competitivos por meio da oferta de produtos com maior valor agregado (NILSSON, 1999).

No entanto, a pauta exportadora do Brasil ainda está muito concentrada em *commodities* tradicionais, altamente protegidas no mercado mundial. Ainda que timidamente, nossa agricultura vem agregando valor aos produtos, aumentando seu grau de diferenciação nos mercados internacionais (BRANDÃO, 2003; JANK, 2003).

O aumento da demanda por *commodities*, impulsionada pela globalização, chocou-se com a pouca oferta e os preços foram às alturas. Conforme analisa Bill Emmott (2007, p. 44), “a globalização pode muito bem significar que a demanda vai crescer no longo prazo. No entanto, a tecnologia e o investimento, num mundo aberto e dotado de vários possíveis fornecedores, podem também elevar fortemente a oferta”. A análise se conclui com a recomendação que países produtores de *commodities* diversifiquem sua economia no longo prazo.

Porém, os “princípios [cooperativistas] delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas [...], criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem” (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 1). Encontrar um equilíbrio entre os interesses dos associados e a necessidade de competir num mercado dinâmico torna-se uma questão a ser superada pelas cooperativas. Segundo Lynch, citado por Donoso *et al* (2004), enquanto as empresas de capital tem o único objetivo de maximizar valor no nível da empresa, as cooperativas também devem fazê-lo no nível do cooperado.

Ainda assim, mudanças no cenário internacional impulsionaram a reestruturação das cooperativas em diversos países. A princípio, uma cooperativa pode perseguir as mesmas estratégias que outras empresas, inclusive as das multinacionais (PETERSEN, 2004). Nesse sentido, o novo cooperativismo parece ter encontrado um caminho de sucesso que contorna as restrições tradicionais e permite a formulação de estratégias de natureza mais ofensiva (COOK, 1995).

Os resultados do setor no Brasil são expressivos. De acordo com Jank (2003), o agronegócio, com seu desempenho extraordinário, tem sido a base da balança comercial brasileira. Em 2006, as cooperativas brasileiras exportaram US\$ 2,83 bilhões, o equivalente a um aumento de 25,7% em relação ao ano anterior (OCEPAR, 2007). Contudo, as cooperativas precisam e podem aumentar a sua participação nas exportações pois, conforme Ninaut (2006), das 7.603 cooperativas brasileiras, apenas 226 exportam.

As cooperativas paranaenses, segundas colocadas no ranking brasileiro de exportações do país (MDIC/SECEX, 2007), com previsão de investimentos consideráveis na agroindustrialização do setor, são um campo fértil para o aprofundamento do conhecimento no campo das estratégias de internacionalização e de diversificação da produção na internacionalização, o que motiva sobremaneira a condução desse estudo. Outrossim, em vista das mudanças significativas observadas no mercado mundial, há indícios que competir em uma economia globalizada vai além da mera exportação de *commodities*.

Tendo em vista a escassez de investigações que demonstrem os fundamentos das estratégias de internacionalização e de diversificação de produtos na internacionalização das cooperativas agropecuárias brasileiras, ou mesmo daquelas do estado do Paraná, esse estudo de caráter exploratório e descritivo, tem a intenção de contribuir para construção desse estoque de conhecimento e de gerar subsídios para pesquisas subseqüentes.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A organização desse trabalho está estruturada em sete partes: são cinco capítulos, seguidos das referências e do apêndice que, em conjunto, representam as fases de desenvolvimento da presente dissertação.

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 dissertação é exposta em quatro grandes temas: cooperativas, internacionalização, diversificação e resultados.

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

No quarto capítulo, os dados coletados nas fases qualitativa e quantitativa são analisados e interpretados.

No quinto capítulo, além de expor sinteticamente os resultados obtidos na pesquisa, são apresentadas considerações gerais e sugestões para pesquisas futuras.

Finalmente, as referências citadas no estudo são relacionadas e os textos e documentos elaborados pela autora são dispostos no apêndice, nessa ordem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A revisão da literatura teórico-empírica sustenta-se no problema formulado e nos objetivos propostos anteriormente. Dessa forma, a fundamentação que se segue está disposta em quatro sub-temas: cooperativas, internacionalização, diversificação e resultados.

2.1 COOPERATIVAS

A estrutura cooperativista permeia a história da civilização desde a antiguidade. A organização social dos babilônios, gregos, chineses, astecas, maias e incas já apresentava essa característica de associação como forma de sobrevivência de partes da população em face das crises políticas, econômicas e sociais. O cooperativismo da história da modernidade surgiu, no entanto, em decorrência da Revolução Industrial. Assim foi porque o processo de industrialização da economia inglesa atraiu um elevado contingente de trabalhadores rurais para as grandes cidades os quais pretendiam encontrar melhores condições de vida. Entretanto, a visão capitalista do novo modelo industrial resultou na exploração do trabalhador e na prática de preços extorsivos das mercadorias. Para sobreviver com os poucos recursos que possuíam, um grupo de 28 tecelões da cidade de Rochdale, na região de Manchester, na Inglaterra, uniu-se e decidiu pela fundação de uma cooperativa de consumo, a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”, em 1844, com o objetivo de, juntos, poderem adquirir produtos básicos a preços melhores.¹

No Brasil, somente a partir de 1888, quando da abolição do trabalho escravo, pode-se pensar em alguma forma de associativismo. Não é de surpreender que a herança de dominação do senhor latifundiário e o altíssimo índice de analfabetismo dos trabalhadores rurais tenha adiado o surgimento das cooperativas agropecuárias para o século seguinte. Os primeiros empreendimentos cooperativistas brasileiros, portanto, 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

¹ Para informações complementares acerca da história do cooperativismo, veja-se, e.g., HOLYOAKE, G.J., *The history of the Rochdale pioneers 1844-1892, 1922*; HOPKINS, E., *Working-class self-help in nineteenth century England: responses to industrialisation, 1995*.

de grupo social, adotaram essa nova forma de organização e deram início a uma série de atividades desconhecidas em outras regiões rurais do país. Com o passar dos anos, principalmente em virtude do apoio e de estímulos do governo federal, as cooperativas agropecuárias tornaram-se um exemplo de dinamismo, inovação, capacidade de organização e de importância econômica para o país.²

2.1.1 Cooperativas – Evolução

A partir da semente lançada pela iniciativa bem sucedida de Rochdale, outras cooperativas foram se proliferando em diversos países até que, em 1895, nasceu a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade independente e não-governamental, que tem por finalidade representar, fortalecer, promover e defender as cooperativas autônomas em todo o mundo. Atualmente, congrega mais de 800 milhões de indivíduos associados, em 92 países espalhados nos cinco continentes, com atividades cooperativistas em todos os setores da economia. O sistema mundial emprega 100 milhões de pessoas, 20% a mais do que as empresas multinacionais. De acordo com estimativa da Organização das Nações Unidas (ONU), metade da população mundial em 1994, ou três bilhões de pessoas, tinha seu sustento garantido por uma empresa cooperativa (ACI, 2006a).

O cooperativismo brasileiro é regulamentado pela Lei 5.764/71 e representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em nível nacional, e pelas organizações estaduais de cooperativas – no Paraná, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). A configuração vigente do cooperativismo no Brasil, segundo a OCB (2006), apresenta 7,39 milhões de associados a 7.603 cooperativas, que geram 218 mil empregos diretos. Os 13 ramos de atividade em que atuam as cooperativas brasileiras – agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer, representam um faturamento da ordem de R\$ 100 bilhões, exportações de US\$ 2 bilhões e 40% da produção agrícola (OCB, 2006). O ramo agropecuário é o mais forte em termos de faturamento, o de trabalho em número de cooperativas e o de crédito em número de cooperados (OCB, 2006). No estado do Paraná, são 228 cooperativas, com mais de 400 mil associados, que geram 50 mil empregos diretos. Sua atividade econômica representa 18% do PIB estadual e suas exportações representam 8,5% do total exportado no Paraná em 2006 (OCEPAR, 2007).

² 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.

2.1.2 Cooperativas – Definição e Princípios

Por definição, segundo deliberação da ACI (2006b), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. O modelo de empresa cooperativa pode ser aplicado a qualquer atividade de negócios, em múltiplos ambientes socioeconômicos. Basicamente, o que a difere da forma organizacional tradicional são a propriedade, o controle e os benefícios estendidos a seus associados.

Passados mais de 160 anos, o conjunto de princípios que norteou os fundadores de Rochdale, continua sendo a diretriz do cooperativismo praticado em todos os países. Por seu intermédio, os valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade são levados a efeito. Com o passar do tempo, foram revistos e atualizados por sucessivos congressos da ACI e, desde 1995, estão assim dispostos, conforme Quadro 1:

ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA
GESTÃO DEMOCRÁTICA PELOS MEMBROS
PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS
AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA
EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO
COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS
COMPROMISSO COM A COMUNIDADE

Quadro 1: Princípios básicos do cooperativismo
Fonte: ACI, 2006c

2.1.3 Cooperativas – Gestão Democrática

Um dos maiores desafios enfrentados pelas cooperativas encontra-se em operacionalizar seu peculiar modelo democrático de gestão – cada cooperado, um voto – (WAACK; MACHADO FILHO, 1999), característica essa que as diferenciam das empresas comuns. Some-se a essa distinção outra particularidade do sistema: a bidimensionalidade da cooperativa, na qual a associação de pessoas diz respeito à responsabilidade social e a reunião

de capital diz respeito à empresa. Ou seja, o associado desempenha um duplo papel: é, ao mesmo tempo, cliente e proprietário da cooperativa. Na medida em que, na maior parte dos casos, os dirigentes são também associados, os aspectos doutrinários do cooperativismo favorecem o surgimento de conflitos de interesses internos no que tange as estratégias da cooperativa e dos cooperados (ANTONIALLI, 2000; CRÚZIO, 1999; WAACK; MACHADO FILHO, 1999). Como cliente, o associado deseja o maior preço; como proprietário, deseja o melhor resultado econômico possível. Conforme destacado por Waack e Machado Filho (1999), suas qualidades distintivas fundamentais aumentam a complexidade de governança e trazem diversas implicações para a relação cooperativa-cooperado. Bialoskorski Neto (2002) evoca a teoria da agência lembrando que a relação principal-agente pode ser analisada por diferentes perspectivas: o associado como principal e o dirigente como agente, ou, a cooperativa como principal e o associado como agente. Em ambas as situações, o comportamento oportunista pode estar presente e comprometer os resultados da cooperativa. Waack e Machado Filho (1999) destacam que a heterogeneidade de interesses pode acarretar a falta de foco em negócios e afetar a escala de produção.

Outra situação crítica identificada por Antonialli (2000) e Cruzio (1999) diz respeito à estrutura de poder das cooperativas brasileiras. Nas investigações por eles realizadas, observa-se baixa participação dos associados nas assembleias, centralização do poder, falta de competência administrativa dos dirigentes, lentidão nas decisões e ausência de planejamento de longo prazo. Contribui para o fato, a perda de autonomia organizacional e administrativa das cooperativas em virtude da intervenção do Governo Federal por cerca de 50 anos. Por consequência, os princípios rochdaleanos 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.

Davis (2003) lembra que mesmo tendo sido as cooperativas fundadas muito antes que as universidades de negócios e de administração, a maior parte delas ignora sua existência. A disciplina de administração só evoluiu a partir do desenvolvimento da industrialização, período conhecido por Fordismo, desprezando a verdadeira revolução administrativa que ocorreu no movimento cooperativo. Por consequência, atualmente o sistema está carente de gestores que aliem o conjunto de valores e princípios cooperativos às funções de administração e de liderança dentro do contexto cooperativo moderno. As muitas cooperativas que floresceram tiveram a sorte de escolher um líder determinado, carismático, capaz de motivar os associados a trabalharem juntos para transformar um objetivo comum em

realidade. Antonialli (2000) observa em seu estudo que as pessoas merecedoras da confiança dos associados, e não necessariamente as mais capacitadas para o posto, assumem o poder, quando na verdade o que as cooperativas mais precisam é de um dirigente profissional com competências múltiplas a serviço dos valores e finalidades cooperativistas.

2.1.4 Cooperativas – Novo Modelo de Gestão

Lopes, Souza e Lopes (2003) se amparam em um estudo elaborado com cooperativas de cinco estados brasileiros – Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Goiás – para identificar os pontos críticos da gestão do sistema cooperativista moderno. A falta de profissionalização do dirigente e de dedicação da diretoria à administração, a inércia gerencial causada pela tradição conservadorista e paternalista, a alienação e infidelidade dos cooperados, e, finalmente, o alto grau de endividamento, são os principais fatores que apontam para a reorganização das estruturas administrativas, estratégicas e mercadológicas das cooperativas. Sem sobras líquidas a serem distribuídas não há manutenção do quadro de associados e tampouco a sustentação dos negócios.

As ações do novo modelo de gestão de várias cooperativas estão voltadas para a modernização do movimento tendo em vista as variações impostas pelo mercado livre, conforme detalhado no Quadro 2.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO DIRIGENTE E DA EQUIPE DE APOIO ADMINISTRATIVO
TRANSPARÊNCIA ADMINISTRATIVA
CARÁTER EMPRESARIAL DA COOPERATIVA
VISÃO DE MERCADO
EFICIÊNCIA PRODUTIVA E QUALIDADE DOS BENS E SERVIÇOS TRANSACIONADOS
DIVERSIFICAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO
REMANEJAMENTO DE RECURSOS INTERNOS
APRIMORAMENTO DA SELEÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO QUADRO DE ASSOCIADOS

Quadro 2: Principais pontos de reforma da gestão cooperativista
Fonte: Adaptado de Lopes, Souza e Lopes, 2003

O foco principal recai sobre a profissionalização do dirigente da cooperativa, no entanto, Paz (2003, p. 22) salienta que “os gerentes executivos deverão não apenas ter mais

treinamento em economia e administração, mas também especificamente em filosofia cooperativa”. A preocupação é pertinente e diz respeito à possibilidade da cooperativa, ao tornar-se uma empresa eficaz e eficiente, desligar-se de seus princípios originais. Ao mesmo tempo, diversos acadêmicos apontam que a necessidade de superação de paradigmas e mudança de mentalidade das cooperativas é a maneira para se evitar que problemas de ordem administrativa e financeira enfraqueçam o compromisso do cooperado com a cooperativa, fato que ameaçaria a continuidade do espírito coletivista (DAVIS, 2003; FREITAS, 2003; LOPES *et al*, 2003; PAZ, 2003).

A investigação de Antonialli (2000) acrescenta ainda a necessidade de efetuar mudanças estruturais e administrativas, tais como: planejamento estratégico, desburocratização, readequação do quadro de funcionários e atualização do estatuto da cooperativa.

Não se deve perder de vista que as cooperativas atuam num contexto bidimensional - empresarial e social. Ou seja, além de possibilitarem que indivíduos busquem ferramentas comuns e trabalhem em conjunto na condução de seus negócios, as cooperativas são a resposta mais realista para o desenvolvimento e o bem-estar sustentável dos associados e da comunidade, amenizando os efeitos negativos da globalização, como a exclusão social, o desemprego e a depredação ambiental (FREITAS, 2003; PAZ, 2003). O cooperativismo bem sucedido traduz-se em eficiência, força competitiva, vantagens para seus associados e desenvolvimento sócio-econômico para seu país.

Segundo Koslovski (JORNAL COAMO, 2007), presidente da OCEPAR, a superação de problemas e a evolução bem sucedida do cooperativismo paranaense nos últimos 10 anos, deve-se preponderantemente à profissionalização da gestão que, entre outros fatores, resultou nas seguintes práticas: visão e gestão estratégica do setor, planejamento a médio e longo prazos, capacitação profissional de funcionários e cooperados, e maior comprometimento dos associados com as ações das cooperativas.

2.1.5 Cooperativas – Experiências em Outros Países

As articulações comerciais e políticas entre os países e o intenso fluxo tecnológico de informação, apresentam para as cooperativas do mundo todo, independente de seu porte, uma concorrência exacerbada e o desafio de buscar novos modelos de gestão que, sem abrir mão da filosofia cooperativista, possam responder às oportunidades e ameaças decorrentes da abertura de mercados.

Foram selecionados aleatoriamente três países da União Européia para ilustrar de maneira breve como as cooperativas na Espanha, Alemanha e Dinamarca se adaptaram ao ambiente para sobreviver, seja implantando novos conceitos gerenciais, alterando suas estruturas, capacitando e profissionalizando seu quadro, ou ampliando sua presença internacional.

ESPAÑA

O sistema de cooperativas Mondragon, iniciado em 1956 no país Basco espanhol, pode ser considerado um dos exemplos mais significativos da filosofia cooperativa. Sem abrir mão dos princípios cooperativistas, vem se utilizando positivamente, ao longo de sua evolução, da tensão entre o modelo cooperativo e as constantes evoluções econômicas, sociais e políticas para se relacionar de maneira inovadora com cada cooperativa, com a organização como um todo e com o mundo externo. Basicamente, são três os pilares que sustentam seu desenvolvimento: (i) a busca por eficiência empresarial nos mercados em constante mudança, (ii) a descoberta de maneiras de solucionar conflitos através da cooperação e não da confrontação, e (iii) a experimentação de estilos gerenciais originais preservando os princípios cooperativos básicos (MONDRAGON, 2006).

Sob a firme convicção de se adaptar constantemente ao ambiente para sobreviver e alcançar os objetivos propostos, foi na década de 1990 que, diante do fenômeno da globalização e do aumento da concorrência, o grupo decidiu se tornar uma corporação. O objetivo principal foi o de intensificar sua presença internacional, para potencializar não somente as exportações, mas também para implantar unidades produtivas no exterior (MONDRAGON, 2006). Os resultados foram recompensadores: somente no segmento industrial, as vendas internacionais saltaram de 25% para 54,4% em 2005.

O impacto dessa mudança sobre a estrutura organizacional se traduziu no abandono da gestão geográfica federativa e na adoção do modelo divisional por setores de atuação para permitir o desenvolvimento de sinergias e o fortalecimento das empresas envolvidas (CLAMP, 2003). O modelo gerencial da Mondragon Corporação Cooperativa (MCC), que combina administração vertical e horizontal, baseia-se não apenas nos princípios e valores que vem norteando seu desenvolvimento há 50 anos, mas inclusive em conceitos gerenciais modernos e práticas utilizadas por organizações de ponta. O resultado dessa reestruturação, conforme Clamp (2003), proporcionou às cooperativas da organização maior visibilidade nos mercados globais e o aperfeiçoamento das habilidades gerenciais para se moverem estrategicamente em novos investimentos. A eliminação de alguns níveis de tomada de

decisão deu maior agilidade à corporação que pode melhor explorar oportunidades de mercado enquanto ameaças competitivas foram minimizadas. Dessa forma, a reestruturação possibilitou à MCC tornar-se um concorrente qualificado e agressivo.

De acordo com Jesús Catania Cobo, Presidente do Conselho Geral, a missão da MCC é uma combinação dos objetivos básicos de uma organização de negócios que compete no mercado internacional, com a criação de postos de trabalho, com a promoção humana e profissional de seus trabalhadores, e com o desenvolvimento de seu ambiente social, através da utilização de métodos democráticos de organização (MONDRAGON, 2006). São seis os objetivos básicos da MCC que, em conjunto com seus valores e princípios inspiradores, formam o plano estratégico da corporação: satisfação do cliente, lucratividade, internacionalização, desenvolvimento, inovação e envolvimento social. Sendo a internacionalização o foco principal deste estudo, o Quadro 3 destaca as diretrizes da MCC para este objetivo.

APERFEIÇOAMENTO DA POSIÇÃO COMPETITIVA POR MEIO DO AUMENTO DAS ATIVIDADES EM MERCADOS INTERNACIONAIS
CONQUISTA DA LEALDADE DOS CLIENTES > ATENDIMENTO DE SUAS NECESSIDADES E AUMENTO DO <i>MARKET SHARE</i>
EXPLORAÇÃO CONJUNTA DE VANTAGENS COMPETITIVAS POR MEIO DE ACORDOS DE COLABORAÇÃO, <i>JOINT VENTURES</i> , ALIANÇAS, E OUTROS.
AQUISIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA EXPANSÃO EM NOVAS ÁREAS OU REFORÇO DAS ATIVIDADES EXISTENTES
RECRUTAMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL COM FOCO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E NAS ADAPTAÇÕES CORRESPONDENTES
APOIO CORPORATIVO PARA A ENTRADA EM NOVOS MERCADOS PROMOVENDO COMÉRCIO E PROJETOS CONJUNTOS
UTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO ACUMULADO COMO IMPULSIONADOR DE ATIVIDADES INTERNACIONAIS
FORTALECIMENTO DA IMAGEM INTERNACIONAL E DAS RELAÇÕES COM GOVERNOS E INSTITUIÇÕES PARA ATRAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Quadro 3: Diretrizes básicas de internacionalização
Fonte: Adaptado de Mondragon, 2006

Provavelmente, uma das características principais do modelo de gestão da MCC reside no fato de que resultados isolados de desempenho econômico não são considerados suficientes para indicar uma gestão positiva. Fatores como satisfação dos clientes, comprometimento social e satisfação do quadro de funcionários, são indicadores relevantes

que complementam a constituição dos resultados gerais da corporação (MONDRAGON, 2006).

O crescimento das cooperativas se deu através de *joint ventures*, fusões e aquisições, e a opção de internacionalizar suas atividades como forma de se manter igualmente competitiva nos mercados local e externo (CLAMP, 2003) tornou a MCC em um complexo multinacional de negócios, com 264 empresas e entidades, com atividades nas áreas financeira, industrial e de distribuição de alimentos. Segundo dados da Mondragon (2006), em 2005, seu faturamento foi da ordem de 11,8 bilhões de euros, com 78.455 postos de trabalho. Fora da Espanha, a MCC está presente em 16 países. Das seis representações corporativas e das 57 plantas produtivas da MCC no exterior, uma representação e seis plantas se encontram no Brasil (MONDRAGON, 2006). Mesmo com operações de ampla magnitude e abrangência, permanece na MCC a prioridade das pessoas sobre o capital, uma atitude que se reflete no alto grau de envolvimento dos trabalhadores e na criação de uma atmosfera positiva de consenso e colaboração.

ALEMANHA

O sistema cooperativista é bastante difundido na Alemanha. Praticamente, todo agricultor pertence a uma ou mais cooperativas. Segundo dados da Confederação das Cooperativas Alemãs (CCA, 2007), as cooperativas empregam 600.000 pessoas, oferecem programas de treinamento a cerca de 35.000 pessoas e, certamente, são a maior organização econômica do país com mais de 20 milhões de associados. Não fosse pela importância depositada na profissionalização e na capacitação das cooperativas, o setor não teria se desenvolvido de forma tão pungente.

Assim como observado em Mondragon, as cooperativas alemãs, também pressionadas pelas forças do mercado globalizado e pela concorrência mais intensa, sentiram a necessidade de substituir as decisões não-profissionais por decisões qualificadas para garantir sua sobrevivência. O crescimento e a concorrência impuseram a colocação de gestores profissionais para conquistar eficiência e eficácia empresarial das cooperativas. Para fazer frente a essa necessidade, a estrutura cooperativa na Alemanha conta, conforme Garcia e Pinazza (2003a), com 13 institutos de formação regionais, uma academia nacional de capacitação, oito institutos universitários de cooperativismo, e, ainda, auditores formados diretamente através da CCA. A política de desenvolvimento de pessoal das cooperativas alemãs, aplicada através da capacitação profissional do pessoal interno, oferece currículos

flexíveis e adaptáveis às necessidades concretas e pretende assegurar a concordância com o pensamento organizacional e a minimização dos riscos da profissionalização.

Além dos processos de aprendizagem, a partir de meados de século passado, o sistema foi submetido a uma mudança estrutural profunda. Pequenas cooperativas foram fundidas em unidades maiores que pudessem fazer frente às necessidades dos associados enquanto custos foram reduzidos e a competitividade aumentada. Ao longo do processo de racionalização, houve um incremento na efetividade das cooperativas, mas também na sua importância e responsabilidade econômica. De acordo com a CCA (2007), o número de associados quadruplicou em função da melhora dos serviços.

Ao constante processo de profissionalização e às mudanças estruturais, as cooperativas alemãs ainda implantaram um processo decisório de quatro níveis hierárquicos, eliminando a direção onipotente (GARCIA; PINAZZA, 2003a). Dessa maneira, as cooperativas ganharam flexibilidade, rapidez na tomada de decisão, reações rápidas e estrutura desburocratizada, fatores estes necessários para o sucesso em mercados globalizados (CCA, 2007).

DINAMARCA

O movimento cooperativo dinamarquês, historicamente, prioriza a cooperação, a aquisição e o compartilhamento de conhecimento, o que estimula a criação de um contexto de formação e evolução de *clusters* de competências entre as cooperativas. Sua trajetória de desenvolvimento revela uma capacidade de constante aprendizado e adaptação única aos sinais e desafios do mercado que se traduz em maior eficiência, qualidade e competitividade (GARCIA; PINAZZA, 2003b; NIELSEN, 2000). Educação e treinamento são atividades chave para o movimento, oportunidade em que, além da atualização, o debate é estimulado como elemento importante para a motivação, a minimização de conflitos e a compreensão das decisões tomadas nas assembleias.

A Dinamarca, assim como a Noruega, são os únicos países desenvolvidos a não possuírem uma lei específica que regule as cooperativas. Significa dizer que as cooperativas dinamarquesas são reguladas pelos próprios estatutos, pelo comprometimento dos membros e pelas suas motivações. Conforme Nielsen (2000), uma particularidade do sistema, que fortaleceu o movimento como um todo, é a obrigação do associado entregar 100% de sua produção à cooperativa para se manter no quadro. Esse compromisso permite a otimização das atividades de produção, processamento e marketing, a redução dos custos e a maximização dos benefícios aos cooperados.

Karantininis (2004) reconhece que o modelo cooperativista dinamarquês não se ampara em uma ideologia. Seu objetivo é a obtenção de lucro e a sobrevivência no mercado. E a melhor forma de ganhar dinheiro e agregar valor ao produto é através da cooperativa, uma instituição em que depositam sua confiança. O desenvolvimento da cooperativa depende somente das necessidades dos membros e da maneira como eles decidem atendê-las. De fato, a Federação das Cooperativas Dinamarquesas (FCD), segundo Garcia e Pinazza (2003b), atribui o sucesso do sistema principalmente ao seu rigoroso objetivo econômico, sua independência, liberdade e autogovernabilidade. A busca por um melhor resultado econômico para seus membros sustenta-se fortemente em pesquisas sobre ações estratégicas que resultam na consolidação da estrutura, na integração vertical das cooperativas, na agregação de valor, na internacionalização, nas alianças estratégicas e na aquisição de empresas.

Apesar dos obstáculos oriundos do forte patriotismo regional, a nova ordem econômica se impôs e pequenas cooperativas que antes competiam entre si, após longos debates característicos do movimento, fundiram-se para aumentar o grau de competitividade de seus produtos. As cooperativas cooperam entre si para tornarem-se mais competitivas e a fusão aparece como uma alternativa para fazer frente a empresas gigantes do ramo (KARANTININIS, 2004). Para exemplificar a força das fusões, com base nos dados de Nielsen (2000), nos últimos 40 anos, o setor de laticínios reduziu o número de cooperativas de 1.400 para 14. E das 62 cooperativas de abate de suínos, hoje há somente três no país. Essa tendência se estendeu a grandes cooperativas nacionais e a alianças estratégicas transnacionais como forma de buscar economia de escala face as demandas do mercado global. A Arla-Foods, a maior cooperativa de laticínios do mundo, resulta da fusão, em 2000, da MD-Foods dinamarquesa e da Arla sueca. Em 1998, as duas cooperativas líderes no abate e comercialização de carne suína também promoveram uma fusão. A entidade resultante, Danish Crown, é a maior cooperativa do segmento do mundo, com *market share* de 80% da produção de suínos do país, 25.500 membros, 19.800 empregados e 16 milhões de animais abatidos ao ano, conforme dados de 2000 (GARCIA; PINAZZA, 2003b; NIELSEN, 2000).

As estratégias de internacionalização das cooperativas da Dinamarca privilegiaram “a presença direta em mercados importantes, [optando] por um posicionamento mais forte no mercado internacional que levasse em consideração as fontes de matéria-prima, trabalho e competências” (GARCIA; PINAZZA, 2003b, p. 30).

Como resultado da força do sistema cooperativo, a Dinamarca, com uma população de 5 milhões de habitantes, produz alimento para 15 milhões de pessoas. Ou seja, dois terços do

que é produzido é exportado. Em média, cada agricultor dinamarquês exporta U\$ 125 mil ao ano (NIELSEN, 2000).

2.1.6 Cooperativas – Desafios do Mercado: o Novo Cooperativismo

Muito embora a formação de cooperativas tenha se amparado na integração vertical coletiva de agricultores, fundamentando-se na produção local de matérias-primas como forma de obter escala e vantagens de custo, mudanças significativas na economia agrícola mundial têm sinalizado a necessidade de se buscar vantagem competitiva a partir do mercado e não do produto.

Para Kyriakopoulos e van Bekkum (1999), a organização tradicional de propriedade, governança e gestão das cooperativas, impede a adoção de estratégias voltadas para o mercado. Os autores enfatizam a importância de reestruturar o sistema de capital e de propriedade predominante para que a abordagem mercadológica traga incentivos e benefícios aos cooperados, a exemplo das cooperativas dinamarquesas.

Um sem número de variedades estruturais têm emergido como resposta ao processo de reorganização das cooperativas que almejam participar em atividades mais lucrativas de processamento e de marketing. A maior parte delas, conforme Coltrain, Barton e Boland (2000a), tem adotado o modelo da Nova Geração Cooperativa (NGC) que se diferencia do modelo tradicional em quatro categorias que tomam por base o papel e o relacionamento do produtor com a cooperativa e as funções associadas à gestão, a saber: (i) transações com o mercado; (ii) distribuição de lucros ao cliente; (iii) obrigações de investimento do proprietário; e (iv) controle de voto do associado.

Cook (1995), ao ressaltar a tendência da cooperativa operar em indústrias primárias com pequeno valor agregado, não descarta o futuro promissor, porém desafiador, daquela que optar por estratégias mais ofensivas para corrigir as imperfeições do mercado. A partir de seu estudo em cooperativas agropecuárias norte-americanas, Cook (1995) propõe um modelo conceitual de cinco estágios para melhor compreensão do ciclo de vida desse tipo de empreendimento:

- 1º estágio – novas cooperativas são formadas incentivadas pelos preços achatados e imperfeições de mercado; este estágio caracteriza-se pela natureza defensiva da iniciativa.

- 2º estágio – cooperativas que sobrevivem às imperfeições do mercado através da geração de benefícios duradouros em oposição àquelas que se dedicam apenas às flutuações de curto prazo do mercado.
- 3º estágio – cooperativas que obtêm sucesso em corrigir ou amenizar os impactos econômicos negativos das falhas do mercado; os preços da concorrência e da cooperativa convergem; maior atenção é dada para os obstáculos da doutrina cooperativista em relação às demandas do mercado.
- 4º estágio – cooperativas que, cientes das questões de propriedade, analisam os *tradeoffs* entre as restrições da doutrina e as oportunidades ímpares do mercado; a complexidade em se tomar uma decisão estratégica é característica deste estágio.
- 5º estágio – cooperativas escolhem estrategicamente uma dentre três opções: (i) abandonar o modelo (geralmente, cooperativas de baixo desempenho); (ii) permanecer no modelo (buscando capital em alianças estratégicas, *joint ventures*, ou outras); ou (iii) substituir o modelo fazendo a transição para a estrutura das NGC (agregando valor mercadológico aos produtos).

Partindo do pressuposto que os atributos de uma empresa de sucesso devem refletir os atributos de seus diversos mercados, Nilsson (1999) sugere que mudanças políticas, tecnológicas e econômicas levam muitas cooperativas a incorporar uma postura empreendedora, praticando intensos processos de reestruturação e transformação, além da adoção de trajetórias de internacionalização e de avanços tecnológicos. Embora a literatura privilegie o modelo NGC, ao analisar as principais características estruturais de cooperativas agropecuárias dos 15 países da União Européia em 1997, Nilsson (1999), dentro do espírito weberiano de modelo ideal, identifica quatro modelos empreendedores divididos em dois grupos: o do investidor externo e o do investidor membro. No primeiro grupo (investidores externos), encontram-se os modelos de quotas de participação e de subsidiárias; em ambos, a cooperativa, agora mais capitalizada, permanece ainda uma sociedade de propriedade coletiva, porém, com atividades orientadas para o mercado a fim de atingir objetivos baseados no retorno do investimento. Os investidores, agindo em causa própria, monitoram os dirigentes da cooperativa e fornecem informações do mercado, diminuindo os problemas de propriedade e orientando a tomada de decisão. O segundo grupo (investidores membros)

abrange os modelos de NGC e de Empresa Pública Limitada (EPL) nos quais os membros possuem quotas de participação intercambiáveis, negociáveis e valorizadas conforme o capital investido. Desta forma, os membros da cooperativa são clientes e também investidores. Com volume de capital mais limitado, os investimentos são concentrados em produtos altamente processados que atendem nichos de mercado, por isso fortemente dependentes da capacidade da cooperativa se valer adequadamente das oportunidades do mercado.

Tradicionalmente, a localização sempre ofereceu um parâmetro importante nos conceitos de comunidade e de identidade para o desenvolvimento das organizações cooperativas locais. Contudo, com a crescente ligação das cooperativas com a comunidade global, Novkovic (2006) apresenta uma tipologia de acordo com o grau de influência das pressões externas sobre as atividades desenvolvidas: cooperativas envolvidas em uma rede cooperativa global cujos membros continuam baseados localmente; novas cooperativas globais ou resultantes de fusões, com membros internacionais, a exemplo das fusões na Dinamarca; e cooperativas locais que se expandem internacionalmente através de *joint ventures* e investimentos diretos estrangeiros, criando subsidiárias em mercados externos, a exemplo da MCC basca. Cabe ressaltar que os princípios cooperativistas podem ser conflitantes apenas com as inovações organizacionais do último modelo da tipologia.

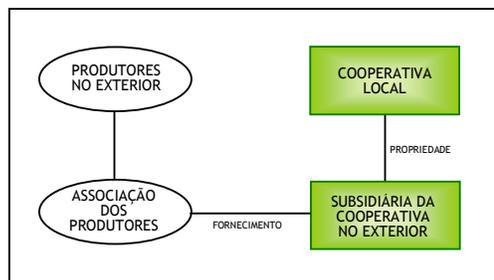


Figura 1 - Modelo de cooperação com uma associação de produtores no exterior
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

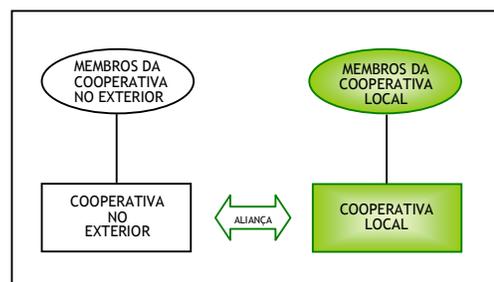


Figura 2 - Modelo de aliança entre duas cooperativas já existentes
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

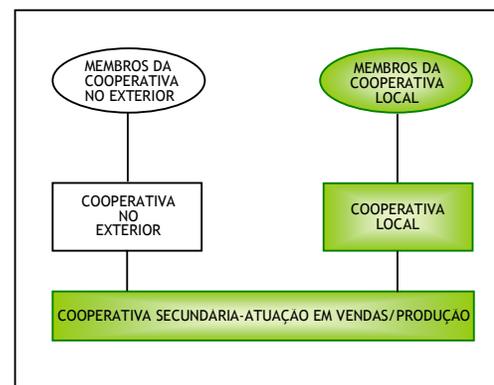


Figura 3 - Modelo de cooperativa secundária com duas cooperativas membros
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

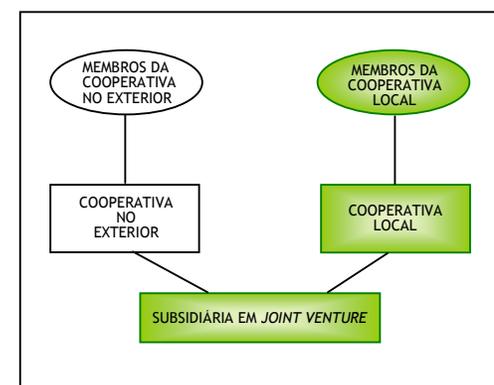


Figura 4 - Modelo de *joint venture* para estabelecimento de subsidiária
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

Petersen (2004) evidencia que a escolha de um novo modelo organizacional deve levar em conta a estratégia da cooperativa e suas condições locais. Alguns

critérios a serem analisados são: risco e capital envolvidos, possíveis contribuições aos membros locais, tradição histórica de colaboração cooperativa, competências das partes, questões relacionadas à gestão e reconhecimento das forças do eventual parceiro. Como

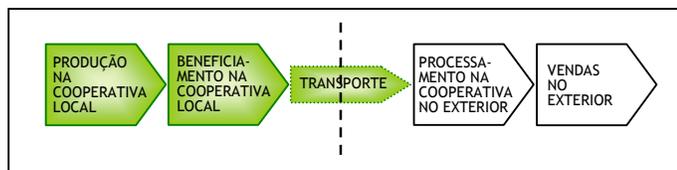


Figura 5: Modelo de transferência de atividades de processamento
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

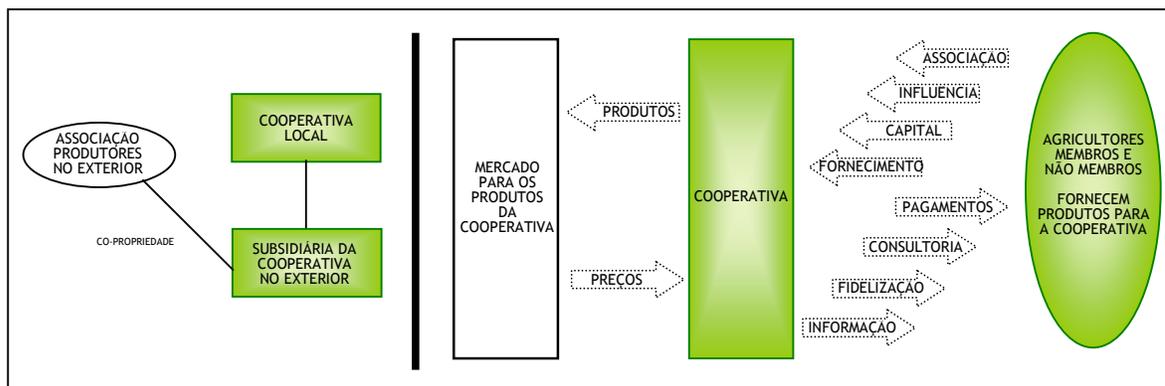


Figura 6: Modelo de envolvimento - Elementos de colaboração cooperativa
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

resultado dessa análise, podem surgir modelos de cooperação, de alianças, de cooperativa secundária, de *joint venture*, de transferência de atividades de processamento, de envolvimento ou de cooperativa transnacional (FIG. 1 a 7), ou ainda, os modelos ditos financeiros de investidores membros e de investidores externos (FIG. 8 e 9).

Não obstante as pesquisas empíricas referenciadas não esgotarem o assunto, há evidências de que fusões e aquisições são práticas que vêm se fortalecendo

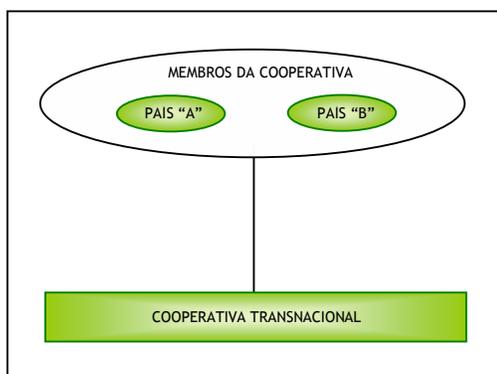


Figura 7: Modelo de cooperativa transnacional
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

internacionalmente no processo de reorganização das cooperativas vis-à-vis as imperfeições do mercado. De acordo com Lopes e Souza (2001), a necessidade de adaptação ao mercado ou de reposicionamento mercadológico também está levando as cooperativas agropecuárias brasileiras a se reestruturarem através da implementação de reformas consoante um planejamento estratégico prévio. No entanto, o estudo dos autores junto a cooperativas agropecuárias dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Goiás, revelou rejeição dos dirigentes a essa alternativa em virtude das seguintes

dificuldades, em ordem decrescente de frequência: avaliação dos ativos e passivos das cooperativas envolvidas, bairrismo ou insubmissão, resistência ou medo dos cooperados, falta de informação sobre a nova estrutura organizacional, perda do poder do dirigente e legislação cooperativista.

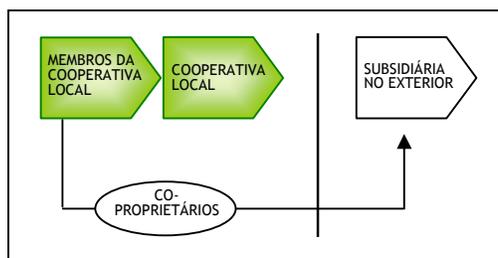


Figura 8: Modelo de subdivisão com a participação de membros da cooperativa
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

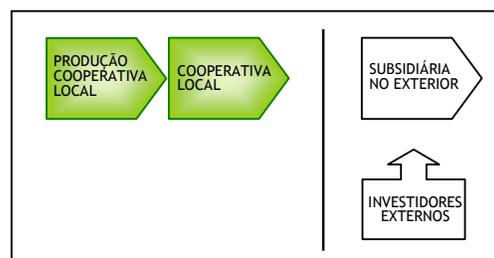


Figura 9: Modelo de participação de investidores Externos
Fonte: Adaptado de Petersen, 2004

Há evidências empíricas, ainda não comprovadas, que uma maior presença internacional induz as cooperativas ao crescimento. No *ranking* das 400 maiores empresas em faturamento do agronegócio no Brasil (EXAME, 2006), figuram 18 das 25 cooperativas agropecuárias com envolvimento internacional do estado do Paraná. As cooperativas paranaenses que concentram suas atividades apenas no mercado doméstico não são mencionadas no *ranking*.

Para melhor compreender as atividades internacionais e a eventual diversificação de produtos na internacionalização e seu impacto nos resultados alcançados pelas cooperativas agropecuárias do estado, as seções subseqüentes revisam a literatura sobre estratégias de internacionalização, tipologias de diversificação e avaliação de resultados.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Mercados globalizados e, por consequência, concorrência intensificada, colocam a estratégia de internacionalizar os negócios na agenda de alternativas das empresas, quaisquer que sejam o seu tamanho, atividade ou forma organizacional. Um conjunto adicional de incertezas se apresenta e decidir o futuro da organização, que já não é tarefa simples no mercado doméstico, torna-se ainda mais complexo e desafiador no âmbito internacional. “À medida que fica mais aparente a globalização da competição, não chega a ser surpreendente que a pesquisa teórica e a prática empresarial em estratégia internacional se tornem cada vez mais importantes” (PORTER, 1999, p. 326).

A internacionalização de cooperativas agropecuárias é uma tendência mundial e estudos a apontam como um dos seus principais desafios (DONOSO *et al*, 2003), o que motiva particularmente a condução da presente pesquisa.

Cabe a essa seção apresentar o arcabouço teórico que fundamenta a investigação empírica sobre as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

2.2.1 Internacionalização - Teorias

O interesse em pesquisar estratégias de internacionalização surgiu após a Segunda Guerra Mundial para explicar os fluxos de investimentos diretos estrangeiros que aqueceram a economia da Europa Ocidental, principalmente aqueles oriundos dos Estados Unidos (BUCKLEY, 2002). A princípio, a teoria de negócios internacionais tomou por base fatores de produção (mão-de-obra e capital) e o movimento de capitais frente as diferentes taxas de juros para explicar os fluxos de investimento. Porém, essa teoria mostrou-se inadequada vis-à-vis as particularidades de cada segmento industrial. A posterior adoção da esfera econômica para análise permitiu, entretanto, a consolidação de diversas teorias, principalmente, para explicar a existência de empresas multinacionais. Implícito nessas teorias, ditas econômicas, encontra-se o caráter racional e objetivo da decisão de internacionalizar do homem econômico.

O enfoque econômico encontra suporte em economistas como Hymer (1960, publicado em 1976) que, conforme descrito por Rubin e da Rocha (2004), identificou que as empresas devem investir em produção internacional para neutralizar concorrentes, para explorar vantagens competitivas únicas e para diversificar, desde que o custo de ser estrangeiro seja superado.

De forma resumida e não excludente, outras abordagens econômicas podem ser citadas. Por exemplo, Vernon (1966) argumenta que a evolução das vantagens comparativas de custos ao longo do ciclo de vida do produto orientam a decisão sobre quando e onde investir na produção internacional de um novo produto. Assim, produtos razoavelmente padronizados, que não necessitam de um ambiente industrial sofisticado, são os mais aptos a serem produzidos no exterior.

O modelo de Buckley e Casson (1998) considera a empresa como um repositório de recursos e conhecimentos internalizados. Os custos envolvidos em compartilhá-los ou transferi-los para o exterior determinarão a seleção do modo de entrada. Nesse caso, quanto

maior a complexidade de atuação no exterior tanto maior será o grau de transações baseadas em conhecimento cujo compartilhamento não se viabiliza.

Finalmente, a abordagem eclética de internacionalização de Dunning (1988) explica a produção internacional das multinacionais através da análise de parâmetros de vantagens de propriedade, de localização e de internalização que variam conforme as distorções estruturais e transacionais do mercado. Um maior comprometimento das atividades internacionais está vinculado a empresas que possuem mais ativos e maior capacidade hierárquica de capturar benefícios nas transações, ou seja, atributos mais facilmente encontrados em multinacionais.

Contudo, a literatura crítica aponta limitações na explicação oferecida pela perspectiva econômica sobre as formas das empresas internacionalizarem suas atividades, sobretudo pela concentração na análise dos investimentos diretos estrangeiros. Outros estudos, em oposição à perspectiva econômica, adotam a abordagem processual com base na teoria organizacional e indicam que há motivos subjetivos e não-rationais associados à internacionalização de empresas. Aqui, a internacionalização é vista como um processo que leva em consideração a aprendizagem organizacional, o poder da cooperação empresarial e o papel do executivo entendido como homem comportamental.

O modelo de estágios sequenciais de internacionalização da escola de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990), é um dos principais protagonistas das teorias comportamentais. Essa abordagem propõe que o acúmulo e a integração de conhecimento (empírico) dão suporte às decisões incrementais de comprometimento gradual dos recursos da empresa com o mercado externo. Colocado de outra forma, a experiência da empresa em mercados externos é a força motriz do processo de internacionalização, independentemente dos estilos de tomada de decisões estratégicas ou dos aspectos econômicos que norteiam outras teorias de internacionalização.

Paralelamente à aprendizagem adquirida, a teoria de Uppsala indica que novos mercados são selecionados com distância psíquica sucessivamente mais intensa. A distância psíquica é formada por um conjunto de fatores, tais como idioma, cultura, sistemas políticos e práticas de negócios que interferem no fluxo de informação entre a empresa e o mercado. Deste modo, as empresas iniciam seus processos de internacionalização em mercados que podem ser mais facilmente compreendidos, mesmo que geograficamente mais distantes.

Em suma, a percepção de menores riscos e a oferta de maiores oportunidades estabelecem o grau de envolvimento e o volume de recursos que a empresa investirá no país de destino, sejam eles investimentos organizacionais, em marketing, em pessoal, em tecnologia, ou em outras áreas. Nesse modelo, o conhecimento do mercado está diretamente

relacionado com o comprometimento estabelecido. Por conseqüência, quanto maior for a aprendizagem, mais valiosos serão os recursos e maior será a amplitude das operações da empresa com esse mercado.

De acordo com essa teoria, os modos de entrada em novos mercados seguem estágios seqüenciais de internacionalização que se desenvolvem numa cadeia de atividades crescentes de envolvimento com o exterior. Para empresas com menor grau de aprendizagem, os modos de entrada se configuram em exportação indireta e direta, e, para empresas com maior conhecimento acumulado, os modos de entrada incidem na implantação de subsidiárias e de unidades de produção no exterior.

Considerada como uma evolução da escola de Uppsala, segue-se a proposta de Johanson e Mattsson (1988) que analisa o processo de internacionalização frente ao acúmulo de experiência, às características da empresa e do mercado e seus inter-relacionamentos. Ao lado de outros fatores, o modelo de redes pressupõe que a empresa individual é dependente dos recursos controlados por outras empresas. Sob esta ótica, mercados são redes de relacionamentos entre empresas através das quais recursos podem ser obtidos e negociados. No tocante à internacionalização, quanto mais estendidas, desenvolvidas e integradas forem as relações da empresa em uma rede internacional, tanto maior será o seu grau de internacionalização. O modo de entrada e a evolução de atividades no exterior estão, portanto, vinculadas à posição que a empresa ocupa na rede.

Abandonando as generalizações das teorias e modelos anteriores, Andersson (2000) resgata a importância das ações empreendedoras individuais no processo de internacionalização. A percepção do ambiente, as intenções, as motivações e a persistência do empreendedor são decisivas na escolha da estratégia de internacionalização. Assim, não basta que a empresa disponha de recursos e oportunidades; a internacionalização deve ser pretendida e efetivada pelo executivo empreendedor. Exposto dessa forma, o sucesso da atividade no exterior depende do modo de entrada, da escolha do mercado e do *timing* de entrada determinados pelo empreendedor, que é a peça central do processo.

No entanto, Miller (1993) enfatiza que gerentes que operam no contexto internacional se deparam com incertezas advindas de uma série de fatores ambientais que variam desde questões sobre políticas governamentais e macroeconomia, até tecnologia de produtos e processos, demanda de mercado e movimentos estratégicos da concorrência. Katz e Kahn, citados por Hanson (1979), classificam as principais forças do ambiente externo em cinco categorias que caracterizam as contingências que impactam nas organizações: cultural, política, econômica, informacional e técnica, e física.

Boa parte da literatura adota uma abordagem contingencial para explicar questões referentes à escolha estratégica e às mudanças organizacionais (BERTERO, 2006), sugerindo que a empresa se ajusta ao ambiente em contínua alteração. Sob essa perspectiva, o cumprimento dos objetivos organizacionais depende da habilidade da empresa adaptar sua estratégia às condições do ambiente no qual ela opera (DONALDSON, 2006; FRY; SMITH, 1987; ROTH; MORRISON, 1992).

A teoria da contingência sustenta que a estrutura segue a estratégia. Essa perspectiva determinista explica que a empresa efetiva “precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente” (DONALDSON, 2006, p. 105). Em outras palavras, a empresa procura otimizar seu desempenho por meio de escolhas estratégicas que se ajustem às diversas contingências (THOUMRUNGROJE; TANSUHAJ, 2005).

A partir desse raciocínio contingencial, pressupõe-se que as empresas que atuam tanto no mercado doméstico como no internacional, apresentam flexibilidade estratégica para responder às contingências de ambos os mercados. Ou seja, não há uma única estratégia ideal para todas as oportunidades. Em certos contextos, é possível identificar ações estratégicas específicas que são mais benéficas do que outras (ROTH; MORRISON, 1992).

Mais especificamente, em que pese o estudo da internacionalização de empresas brasileiras, Brasil, Goulart e Arruda (1994) defendem a adoção de uma postura contingencial, sem descartar necessariamente a evolução em etapas seqüências de comprometimento, que vai desde a exportação até a transnacionalização da empresa. Os autores sugerem que as decisões tomadas quanto à entrada em um determinado país e à expansão das atividades para o exterior, são “contingentes do mercado, tipo de negócio, estágio de desenvolvimento da [empresa] [...] e do nível de risco” (p. 301) que a empresa está propensa a correr diante dos resultados que espera alcançar. Há ainda outros fatores a serem considerados que podem afetar a competitividade internacional da empresa e, por sua vez, a intensificação de seu intercâmbio com mercados externos. No que tange o país de origem, são mencionados os aspectos ligados às políticas macroeconômicas, mercado de capitais, sistema legal, educação e cultura. No que se refere à empresa, há de se levar em conta os mercados em que atua, as tecnologias de produto e processos que possui, sua rede de fornecedores, estrutura organizacional e técnicas gerenciais desenvolvidas ao longo do tempo.

Já há um sem número de estudos sobre internacionalização de empresas que se ampara na teoria da contingência. Por exemplo, Andersson, Gabrielsson e Wictor (2004), investigando a internacionalização de pequenas empresas sob a ótica da abordagem contingencial, concluem que há fatores distintos que influenciam a decisão inicial de exportar

e o subsequente crescimento das atividades internacionais. Foram considerados no estudo os recursos da empresa, as características gerenciais e os processos de planejamento como fatores contingenciais internos. As oportunidades de mercado, ou a falta delas, foram estabelecidas como contingências externas à empresa.

Outro exemplo é o estudo de Roth e Morrison (1992) que demonstra que as empresas diferenciam suas estratégias de acordo com o contexto do mercado selecionado. No âmbito internacional, as contingências do mercado levam as empresas a dar maior ênfase estratégica a questões como escopo, diferenciação e inovação. Por outro lado, a maior preocupação das empresas atuantes no mercado doméstico é responder rapidamente às necessidades do consumidor.

E finalmente, Robertson e Chetty (2000) aplicam a teoria contingencial em um estudo exploratório para determinar a relação entre o desempenho exportador e o grau de adaptação da orientação estratégica da empresa com o ambiente em referência. Seu estudo confirma que a atividade exportadora deve ser considerada um processo dinâmico que se dá em contextos que mudam continuamente. Aos dirigentes cabe não só perceber que o ambiente é influenciado por fatores além do controle da empresa, mas também adotar uma atitude proativa e flexível nas suas escolhas estratégicas.

Uma vez que dados preliminares indicam que as cooperativas agropecuárias brasileiras têm sua atividade internacional concentrada na exportação de *commodities*, altamente protegidas no mercado mundial, ao mesmo tempo em que vêm gradualmente agregando valor aos produtos (BRANDÃO, 2003; JANK, 2003), sua exposição a incertezas é elevada.

Diante desse cenário, as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias paranaenses são analisadas nesse estudo a partir da combinação de duas perspectivas: a da Escola de Uppsala intermediada pela teoria da contingência, cujo conceito central se ampara nas incertezas do ambiente (DONALDSON, 2006).

2.2.2 Internacionalização – Definição e Modos de Entrada

As teorias mencionadas evidenciam a complexidade envolvida na internacionalização de empresas, em sua maioria multinacionais. Múltiplas definições são oferecidas, variantes conforme os pressupostos, os níveis de agregação e a perspectiva de análise do fenômeno.

O conceito oferecido por Welch e Luostarinen (1988) considera a internacionalização como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais. Para Theuvsen e Ebneith (2005), similarmente, a internacionalização descreve o processo pelo qual uma

economia, uma indústria ou uma empresa se torna progressivamente integrada em atividades econômicas internacionais.

Ambas as óticas admitem que o processo de internacionalização das empresas pode ser bidirecional: para dentro ou para fora. É provável, argumentam Welch e Luostarinen (1993), que a primeira incursão internacional de uma empresa seja decorrente de uma compra feita no exterior, da obtenção de licenças de fabricação, da compra de tecnologia ou de contratos de franquia de empresas estrangeiras, ou seja, de um processo de internacionalização para dentro (*inward*). Em oposição, o processo de internacionalização para fora (*outward*), privilegiado pela maior parte da produção acadêmica da área, diz respeito aos modos de entrada no exterior - exportação, licenciamento, *joint venture* ou investimento direto – precisamente o foco de interesse dessa pesquisa. Assim, os termos “internacionalização” e “cooperativas envolvidas em atividades internacionais” utilizados nesse estudo, têm o sentido alinhado com a internacionalização para fora; as exceções serão claramente indicadas.

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. Igualmente, cada teoria pressupõe critérios de análise particulares que podem apontar diferentes possibilidades de entrada entre si para uma mesma empresa. Os modos de entrada serão, entretanto, discutidos nessa seção de maneira ampla e geral, sem que haja qualquer associação com as proposições teóricas ou com as práticas mais frequentes das cooperativas agropecuárias brasileiras no modo de exportação, direta ou indireta. Alem e Cavalcanti (2007) argumentam que “as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996)”. Há casos, por exemplo, de empresas que são exportadoras eventuais.

Para Root (1994), 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. Ainda, classifica-os em três grandes grupos: exportação (direta ou indireta); contratual (licenciamento, franquia e alianças estratégicas); e investimento (aquisição, *wholly owned* e *joint venture*). Três também são os aspectos essenciais que os diferenciam: custos (recursos comprometidos); controle (grau de propriedade); e risco (nível de recursos comprometidos e complexidade do ambiente escolhido) (CHEN; MUJTABA, 2007).

A importância do modo de entrada para o sucesso das operações internacionais da empresa (ROOT, 1994) revela-se pelo interesse da literatura em pesquisar o tema. Kogut e Singh (1988) sugerem uma relação entre fatores culturais e a escolha do modo de entrada. As diferenças culturais entre os países influenciam a percepção dos gerentes quanto aos custos e às incertezas provenientes de aquisições, *joint ventures* ou de iniciativas do tipo *wholly owned*. Anderson e Gatignon (1986) baseiam-se na análise dos custos de transação para a maximização do quociente de retorno sobre o investimento (eficiência) a longo prazo da empresa. Em seu modelo, ativos de especificidade transacional, incerteza interna, incerteza externa e potencial de oportunismo são analisados em função do grau de controle de cada modo de entrada. Hill, Hwang e Kim (1990) desenvolveram um quadro teórico eclético de referência que pretende ser mais abrangente do que a análise isolada por modos de entrada proposta por Anderson e Gatignon (1986). Aqui, leva-se em conta o impacto da escolha do modo de entrada sobre as operações globais da empresa multinacional. Três grandes grupos de variáveis – estratégicas, ambientais e transacionais – são identificados que, por sua vez, interagem com a postura estratégica global da empresa e, finalmente, influenciam a escolha do modo de entrada.

A combinação de uma grande variedade de fatores, a dificuldade em medir sua força e a necessidade de antecipar sua direção em um determinado período de planejamento, tornam a decisão do modo de entrada um processo complexo, com numerosos *tradeoffs* a serem analisados entre as alternativas de internacionalização (ROOT, 1994).

Muito embora a teoria de modos de entrada assuma que as empresas selecionam o modo que ofereça o melhor retorno do investimento (ANDERSON; GATIGNON, 1986; BROUTHERS, 2002), o estudo realizado por Chen e Mujtaba (2007), com 229 empresas multinacionais norte-americanas, revela o caráter complementar das teorias de internacionalização sugerindo que tanto fatores econômicos quanto não-econômicos são considerados pelos dirigentes quando da escolha do modo de entrada.

Por outro lado, empresas brasileiras investigadas por Cyrino e Oliveira Junior (2002, p. 8) não usufruem das oportunidades do mercado internacional. “Mesmo grandes empresas não se consideram preparadas para formar alianças estratégicas internacionais”, pois entendem que seus objetivos estratégicos vêm sendo atendidos pelo mercado doméstico.

A avaliação do comprometimento de empresas brasileiras em relação ao mercado externo realizada por Rocha e Blundi (2001, p. 75), resulta em um baixíssimo índice de diversificação internacional. As empresas que mantêm uma subsidiária no exterior são uma

exceção; “ou empresas brasileiras não se internacionalizam de fato, ou apresentam grande resistência em fazê-lo”.

Honório e Rodrigues (2006, p. 91) corroboram esse achados. Seu estudo revela que apesar das empresas nacionais “demonstrarem experiência internacional e envolvimento com o mercado estrangeiro [...] utilizam estratégias de entrada consideradas de menor complexidade e comprometimento de recursos”.

2.2.3 Internacionalização – Estratégias das Cooperativas

Partindo do pressuposto que a internacionalização requer decisões coerentes de longo prazo e um aporte de capital considerável, a FCD (2000) considera uma cooperativa internacional quando pelo menos uma de quatro estratégias de internacionalização é adotada: exportação, alianças, investimentos diretos e organização de uma cooperativa transnacional.

Para Cook (2000), há quatro estratégias competitivas básicas a serem consideradas pelas empresas do segmento agrícola, aqui incluídas as cooperativas, ao analisarem a possibilidade de internacionalizar seus negócios: importação, exportação, investimento direto estrangeiro e relacionamentos comerciais.

Como resultado do estudo de cooperativas neozelandesas, Donoso *et al* (2004) desenvolveram um novo modelo que descreve seis estratégias de entrada no processo de internacionalização: exportação (direta e indireta), investimento direto estrangeiro (*joint ventures* e *wholly owned*), *sourcing* no exterior, acordos de conhecimento (licenciamento, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), alianças estratégicas e cooperativa transnacional. Ainda que limitado em sua base empírica, o modelo permitiu organizar as estratégias de entrada não só das cooperativas estudadas, mas também de casos encontrados na literatura.

Fornecedores de *commodities* vêm incrementando sua busca por oportunidades de *sourcing* nos mais variados mercados para reduzir custos de transação (USDA, 2002), o que pode ser identificado nas estratégias de relacionamentos comerciais e de *sourcing* no exterior propostas nos modelos acima.

Estratégias variam conforme o tipo de cooperativa e de produto negociado. Seipel e Hefferman (1997) ilustram seu trabalho com diferentes caminhos alternativos adotados por três grandes cooperativas norte-americanas em resposta à globalização do sistema de alimentos:

1. Cooperativa regional de rações, sementes, agricultura e laticínios: atua em duas frentes internacionais: (i) em *marketing* internacional, expandindo seus mercados

- de laticínios e rações através de vendas diretas, licenciamentos e *joint ventures* ou aquisições de plantas de processamento em bases estrangeiras; e (ii) na promoção de desenvolvimento rural (assistência técnica, treinamento e produção) em nações subdesenvolvidas estabelecendo vínculos com produtores, distribuidores e processadores locais;
2. Cooperativa regional produtora de uma vasta gama de *commodities* agrícolas: basicamente, atua na exportação direta ao consumidor final ou através de agentes baseados localmente ou no exterior; também participa de uma corporação transnacional de grãos e de um consórcio de cooperativas européias que possuem uma *trading* de grãos; e
 3. Cooperativa federada regional de produção, processamento e distribuição de produtos agrícolas (*input* e *output*): sua presença internacional é conquistada através de exportações de *commodities* e produtos industrializados, importações de *inputs* para processamento doméstico e aquisição de uma *trading* sueca transnacional.

Na visão do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 1997), as cooperativas continuarão a se expandir dentro da comunidade global, principalmente, através da formação de novas cooperativas direcionadas para o atendimento de nichos de mercados – domésticos e internacionais - com produtos de valor agregado.

Sob uma macro perspectiva do ambiente global, Birchall (2005) sugere duas possibilidades estratégicas opostas, nas quais os princípios cooperativistas continuam preservados: (i) pensar localmente e agir globalmente: grandes cooperativas agem globalmente expandindo-se além das fronteiras nacionais através de *joint ventures*, fusões e aquisições; pensam localmente ao convencer as comunidades que suas necessidades não serão preteridas e, ainda, ao oferecer incentivos para que a demanda internacional seja atendida, como por exemplo, disponibilizando linhas de crédito a taxas preferenciais; e (ii) pensar globalmente e agir localmente: pequenas cooperativas permanecem com o controle local, desenvolvendo estruturas federadas de representação conjunta e serviços compartilhados, ao invés de estratégias de crescimento mais agressivas, para que sejam coletivamente grandes para neutralizar a concorrência globalizada a partir do desenvolvimento de soluções personalizadas para demandas locais.

Apesar da 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 européias. 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 nos processos de internacionalização.

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) propõe 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 provocou 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.

Sem pretender esgotar as possibilidades estratégicas de internacionalização, cabe ainda mencionar a sustentação de vantagem competitiva vis-à-vis o gradual surgimento de arranjos organizacionais inovadores das cooperativas. Ao aplicar a estratégia empresarial clássica de vantagem competitiva sustentável aos modelos propostos para o novo cooperativismo, Nilsson (1999) sugere que para alcançar desempenho acima da média, as cooperativas se posicionam segundo uma das estratégias genéricas de Porter (1989), conforme demonstrado no Quadro 4 abaixo:

MODELO ORGANIZACIONAL COOPERATIVO	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
COOPERATIVA TRADICIONAL	LIDERANÇA NO CUSTO (economia de escala)
COOPERATIVA DE INVESTIDORES EXTERNOS (subsidiárias e quotas de participação)	DIFERENCIAÇÃO (capital elevado para investimentos)
COOPERATIVAS DE INVESTIDORES MEMBROS (NGC e EPL)	ENFOQUE (capital limitado para nichos)

Quadro 4: Adequação dos modelos organizacionais cooperativos às diferentes escolhas estratégicas
Fonte: Adaptado de Nilsson, 1999

Muito embora o sistema cooperativo tenha sido construído para dar suporte às famílias de agricultores, mudanças nos componentes ambientais, domésticos e internacionais, têm influenciado os mercados em que as cooperativas operam. Demandas por diferentes serviços, produtos e estruturas impingem a necessidade de adaptação a novas alternativas de associação. O grande desafio das cooperativas reside em estabelecer prioridades dentre os diversos objetivos de seus membros, por vezes opostos, equilibrando os interesses dos produtores associados com a dinâmica competitiva do mercado (USDA, 2002), além de observar uma correspondência da estratégia de internacionalização com a estrutura de governança, a atitude perante riscos e perdas, e a posição de capital da cooperativa (PETERSEN, 2004). O interesse dos membros na internacionalização da cooperativa fundamenta-se nos resultados que podem ser obtidos com as atividades em mercados externos.

2.2.4 Internacionalização – Motivações e Vantagens

A internacionalização de empresas pode ser motivada por diversos fatores frequentemente conflitantes que variam de acordo com o momento, os mercados e os modos de entrada. Barreto e Rocha (2003) propõem que o tipo de negócio, características dos decisores, estágio e grau de internacionalização inspiram diferentes motivações que podem ser agrupadas em cinco padrões: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e intenção estratégica.

Os principais fatores de motivação internacional elencados por dirigentes de empresas brasileiras, em ordem decrescente de frequência, contemplam: oportunidade de lucro, crescimento no mercado internacional, redução da dependência do mercado doméstico,

limitação dos riscos em relação ao mercado doméstico, interesse gerencial em relação a atividades internacionais e crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

Diante da realidade brasileira, analisar as alternativas de atuação internacional através de *tradeoffs* entre o mercado interno e o mercado externo tornou-se um enfoque simplista. A partir desse pensamento, Além e Cavalcanti (2007) evidenciam que as motivações que levam à internacionalização das empresas trazem benefícios como: acesso a recursos e a mercados, aumento de competitividade e diluição dos custos de P&D em virtude da maior escala de produção. Contudo, as empresas não são as únicas beneficiadas: o país também ganha com a geração de divisas e o acesso a novas tecnologias.

As razões que motivam a internacionalização das cooperativas agropecuárias são, em geral, exatamente as mesmas daquelas encontradas em qualquer outra forma organizacional (FCD, 2000). Em especial, a internacionalização de atividades do setor cooperativo é considerada uma das maneiras mais promissoras de acesso a novos mercados e de obtenção de sucesso econômico sustentável (THEUVSEN; EBNETH, 2005). Por consequência, alcançar escala de produção figura como um grande força motivadora do segmento (DONOSO *et al*, 2003).

Destacam-se ainda fatores motivacionais, não menos importantes, como o crescimento global, o livre comércio internacional, acordos bilaterais, gradual liberalização comercial de produtos agrícolas, e a possibilidade de adaptação a exigências específicas de mercados individuais (PETERSEN, 2004).

A estrutura tradicional e as tipologias decorrentes do novo cooperativismo também oferecem vantagens particulares de acordo com o estágio de internacionalização e os objetivos da cooperativa. Alguns aspectos são citados a seguir:

- ainda que cooperativas tradicionais operem com limitada sofisticação comercial e baixo grau de processamento dos produtos brutos, elas apresentam uma vantagem excepcional: comercializar grandes quantidades de *commodities* a preços baixos (NILSSON, 1999);

- são várias as motivações e mecanismos de estratégias de *sourcing* internacional (FIG. 1); o *sourcing* de produtos brutos de não-membros, por exemplo, pode parecer contraditório, mas seu intuito é reduzir o custo unitário através da maior utilização da capacidade produtiva ou preencher intervalos sazonais de produção; como resultado, tem-se a possibilidade de ampliar a linha de produtos da cooperativa ou manter o fornecimento ininterrupto ao longo do ano (USDA, 1997);

- além de permitir o compartilhamento de mercados exportadores ou a troca de informações, a aliança entre cooperativas (FIG. 2) pode ser considerada um estágio inicial de aprendizado para uma cooperação mais sólida como *joint ventures* ou fusão transnacional (PETERSEN, 2004);

- para cooperativas que apresentam alto grau de diferenciação, fato impeditivo para um fusão transnacional, a cooperativa secundária (FIG. 3) pode ser uma alternativa vantajosa pois preserva as características de afiliação, pagamento e estrutura organizacional de cada uma das partes (PETERSEN, 2004);

- a principal vantagem na transferência de atividades produtivas para países no exterior (FIG. 5) é a adaptação e a aceitação facilitadas dos produtos conforme as preferências locais (PETERSEN, 2004);

- quando um modelo cooperativo completo não é viável ou desejável, o envolvimento parcialmente cooperativo (FIG. 6) com membros e não-membros, oferece um leque de possibilidades de cooperação de produção, fornecimento e processamento dentro do espírito tradicional de integração vertical (PETERSEN, 2004);

- a fusão transnacional (FIG. 7) pode ser considerada a última etapa de uma evolução gradual no processo de cooperação entre cooperativas através dos modelos organizacionais mencionados anteriormente (PETERSEN, 2004); acesso a financiamentos e sinergia comercial são suas principais vantagens (FCD, 2000).

- nas cooperativas que possuem investidores membros (FIG. 8), os problemas referentes à propriedade, portfólio e horizonte dos investimentos são minimizados; os próprios associados têm interesse na orientação para nichos de mercado, em estratégias mais ofensivas de crescimento e nos sinais de mercado, pois suas cotas são intercambiáveis, negociáveis e valorizadas conforme o capital investido; os problemas relativos à tomada de decisão e acompanhamento são reduzidos uma vez que os membros estão motivados a supervisionar o trabalho do dirigente (NILSSON, 1999); e, ainda

- as cooperativas que optam por investidores externos (FIG. 9) contam com uma maior disponibilidade de recursos para aplicação em P&D, o que significa dizer produtos com maior valor agregado, maior diversificação e maior competitividade; além disso, a pressão dos investidores garante a profissionalização na gestão da cooperativa e na atitude dos associados (NILSSON, 1999).

O próprio fato de “ser” cooperativa oferece vantagens, inerentes às suas características, que tendem a promover a internacionalização. Ao lado de outras possibilidades, membros em potencial no exterior podem ser atraídos pela lealdade e

solidariedade entre os membros, pela rastreabilidade dos produtos e pelos interesses conjuntos. Embora existam grandes diferenças entre países e setores, há uma série de atributos básicos em comum entre as cooperativas que independem de localização e podem ser transferidos além fronteiras (FCD, 2000).

Seipel e Heffernan (1997) identificam outras vantagens na operação com cooperativas: consumidores finais alinhados com produtores têm assegurado o fornecimento consistente de produtos agrícolas de alta qualidade; cooperativas são consideradas sócias comerciais éticas e confiáveis; cooperativas podem ser exclusivamente qualificadas para atender nichos de mercado locais e regionais; e, ainda, podem minimizar preocupações com segurança e qualidade de produtos alimentícios.

As cooperativas agropecuárias dos Estados Unidos, atentas a essas vantagens, parecem estar desenvolvendo suas estratégias globais em torno de três forças autodeclaradas: acesso ao fornecedor do produto bruto; reputação de qualidade e fornecimento garantidos; e, inovação permanente diante do conjunto de indústrias altamente competitivas do segmento (COOK, 2000).

2.2.5 Internacionalização – Barreiras e Limitações

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; WALLACE; MAVONDO, 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. Consequentemente, produtos brutos agrícolas e alimentos processados têm sua comercialização distorcida (USDA, 2002). Contudo, isso não impede que as cooperativas obtenham sucesso na internacionalização.

Alguns produtos sofrem ainda outros tipos de limitações. Em diversos países, produtos perecíveis são geralmente comercializados localmente, têm vida de prateleira limitada e problemas de transporte (FCD, 2000).

Conquanto os princípios cooperativistas sejam universais, o termo “cooperativa” tem conotações diferentes ao redor do mundo, podendo, em alguns casos, significar uma barreira simbólica ao envolvimento internacional das cooperativas (SEIPEL; HEFFERNAN, 1997).

No entanto, as principais limitações dizem respeito a aspectos tradicionais das cooperativas, que as colocam em situação de desvantagem no processo de internacionalização

quando comparadas a outras formas organizacionais (DONOSO *et al*, 2003; FCD, 2000). Com efeito, a literatura acadêmica ampara-se nas teorias de agência, nos custos de transação e de propriedade para oferecer argumentos inter-relacionados a respeito da eficiência das cooperativas (THEUVSEN; EBNETH, 2005). As principais limitações para o envolvimento internacional de cooperativas estruturadas na forma tradicional podem ser resumidas nos seguintes pontos críticos:

- O problema da propriedade (ou do carona “*free-rider*”). 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);

- O problema do horizonte. A impossibilidade de comercialização e valorização das cotas de propriedade dos membros da cooperativa criam um ambiente não propenso a investimentos de longo prazo pois o cooperado não é remunerado pelo capital. Além dos efeitos do problema do carona, muitas cooperativas também se deparam com membros inativos, que 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; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997);

- O problema de portfólio. 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 (COOK, 1995; NILSSON, 1999; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997);

- O problema do controle. Origina-se nos 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; VAN BEKKUM, 1999; NILSSON, 1999; O’CONNOR; THOMPSON, 2001; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997);

- O problema de governança. Em diversas cooperativas, a direção e o conselho são formados por membros com sérias limitações de tempo e de formação profissional para exercer suas funções. Os problemas de 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; VAN BEKKUM, 1999; NILSSON, 1999; O'CONNOR; THOMPSON, 2001);

- O problema de origem. Muitas cooperativas estão vinculadas aos membros e unidades produtivas de uma região em particular e não usufruem da mesma liberdade produtiva e de processamento que as empresas de capital. Atividades de *sourcing* podem se tornar um verdadeiro dilema (COOK, 2000; FCD, 2000; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997); e, 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, de horizonte e de portfólio originam-se em grande parte dessa deficiência e comprometem a internacionalização da cooperativa. Por conseqüência, 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 – que evidencia as diferenças de aversão ao risco, de preferências nos horizontes de investimento e da capacidade individual de provisionar recursos (COOK, 2000; O'CONNOR; THOMPSON, 2001; SCHRODER *et al*, 1993).

O grau de internacionalização e o desempenho financeiro pode ser explicado, segundo Theuvsen e Ebneith (2005), pela habilidade das cooperativas em sanar os problemas citados. Algumas optam por manter a estrutura tradicional e grande parte dos problemas permanecem sem solução. Outras, implementam novas formas organizacionais e revolucionam os mecanismos de governança (O'CONNOR; THOMPSON, 2001).

No Brasil, por força da Lei 5.764/71 que rege o cooperativismo, as cotas de participação são não-alienáveis e inegociáveis em mercados abertos. As cooperativas que buscam alternativas de capitalização, devem se utilizar de meios indiretos como *joint ventures* ou alianças estratégicas com empresas não-cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

As novas estruturas do novo cooperativismo oferecem outra sorte de barreiras e limitações a serem superadas para o sucesso da atividade internacional. Na fusão

transnacional (FIG. 7, p. 33), por exemplo, a cooperativa se depara com barreiras culturais, diferenças na legislação cooperativa e nacional, políticas de concorrência e obstáculos de transporte entre fronteiras (FCD, 2000).

Nos modelos ditos financeiros, onde há participação de capital de membros da cooperativa (FIG. 8, p. 34) ou de investidores externos (FIG. 9, p. 34), é possível encontrar diferentes atitudes por parte dos cooperados em relação às ambições de internacionalização da cooperativa. Tais atitudes podem resultar em ruptura interna ou no abandono de projetos atrativos.

No primeiro caso, Petersen (2004) argumenta que princípios cooperativistas são rompidos, como, por exemplo: algumas similaridades entre os cooperados deixam de existir, podem surgir conflitos sobre o pagamento da produção e sobre a remuneração de capital. Ainda, muitos cooperados apresentam aversão ao risco e, portanto, com seu patrimônio restrito, resistem a investir em larga escala no exterior. Nessa modalidade, o volume de capital é um tanto limitado, embora seja maior que o da cooperativa tradicional, o que caracteriza investimentos em nichos específicos, de produtos altamente processados, com alta exposição ao risco (NILSSON, 1999).

Na segunda situação, apesar de um grande volume de capital para investimentos ser levantado em um curto espaço de tempo, a natureza das motivações das partes são diferenciadas: enquanto os cooperados esperam a melhor remuneração possível para sua produção, os investidores desejam o mais rápido retorno do capital investido. Geralmente, a subsidiária, por influência dos investidores externos, acaba por ser financeiramente separada da cooperativa “mãe”. Uma vez que a estrutura cooperativa se mantém, pois os sócios externos investem em uma subsidiária e não na cooperativa propriamente dita, a cooperativa encontra algumas restrições no leque de oportunidades de mercado a serem buscadas (NILSSON, 1999).

2.3 DIVERSIFICAÇÃO

As cooperativas paranaenses, principais produtoras de grãos do Brasil, estão, segundo a OCEPAR (SAMORA, 2007), ampliando esforços na industrialização e diversificação da produção agropecuária. Comenta a presidência da OCEPAR que, nos últimos três anos, por exemplo, o segmento abriu mercados para o suco em caixa no Japão e para o queijo na Coreia e no Japão; já são 40 produtos sendo exportados para mais de 70 países. Ainda, seguindo a tendência de agregação de valor do setor, algumas cooperativas já contam com cerca de 70% de produtos industrializados. Amparado em um planejamento estratégico de sofisticação da

produção agropecuária, o sistema pretende ampliar a agroindustrialização de 35 para 50% até o ano de 2010.

Muito embora a atenção desse estudo se voltar para a internacionalização das cooperativas, torna-se cada vez mais evidente que, com a globalização de mercados, o produto agregado de valor ocupa um espaço cada vez maior na demanda externa e na competitividade da empresa. Dessa forma, não se pode ignorar a importância do processo de diversificação da produção que ocorre especificamente a partir das estratégias de internacionalização das cooperativas paranaenses. A literatura de internacionalização pouco tem oferecido para o tema sob esse enfoque; a maior parte dos estudos se concentra em investigar empresas com atividades de diversificação concentradas em um único país (GERINGER; BEAMISH; DA COSTA, 1989) ou na diversificação exclusivamente a partir de fusões e aquisições.

Em virtude do exposto, essa seção se propõe a oferecer uma base teórico-empírica geral a respeito de estratégias de diversificação e apontar particularidades do segmento cooperativista no que tange a atividade de diversificação da produção.

2.3.1 Diversificação –Tipologia

Enquanto a maioria das empresas inicia suas atividades em uma única área de negócio, aquelas que desejam diminuir sua vulnerabilidade mantendo ou melhorando sua posição competitiva, devem mudar e crescer continuamente (ANSOFF, 1957; MONTGOMERY, 1994; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Para tanto, definir o negócio em que a empresa deve atuar passa a ser a principal questão estratégica no nível empresarial ou corporativo (ANSOFF, 1990; PORTER, 1987; WRIGHT *et al*, 2000).

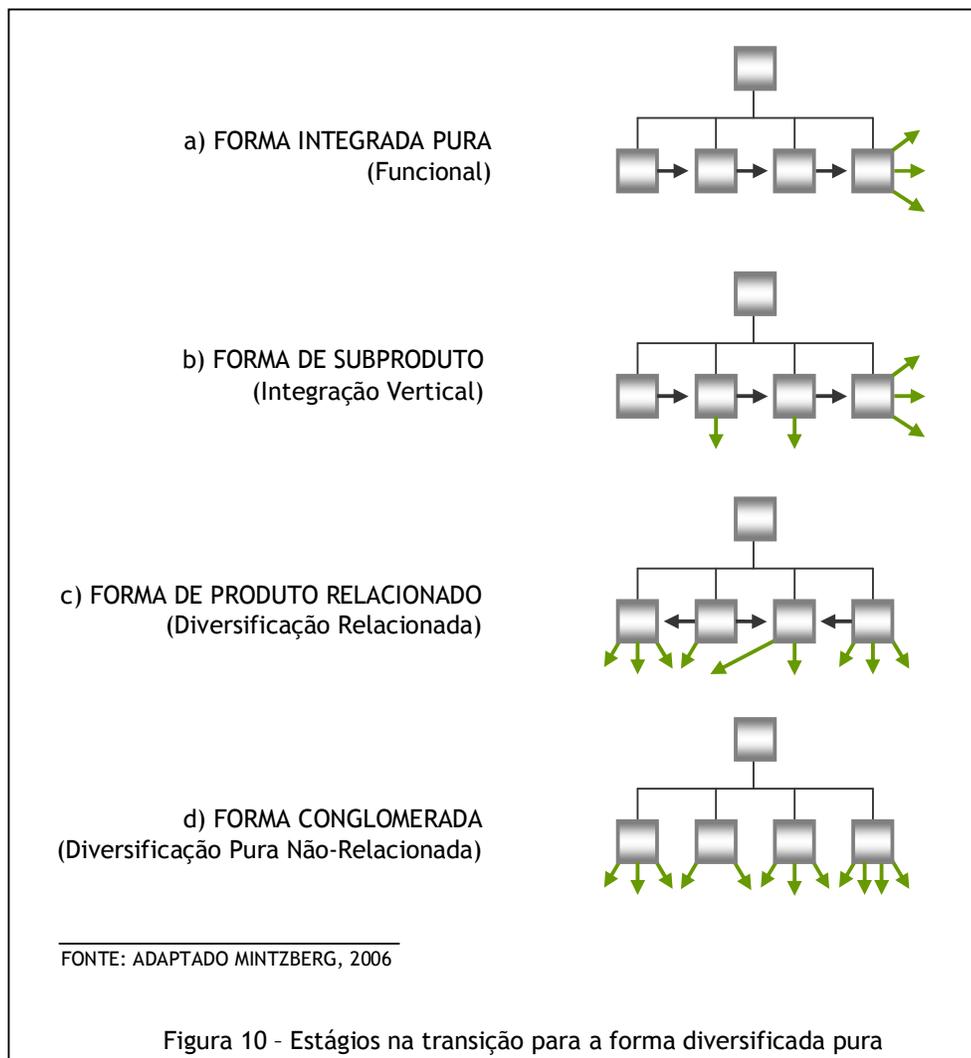
Dentre as diversas possibilidades de crescimento, Whittington (2002) aponta a inovação, a internacionalização e a diversificação como as estratégias mais importantes para o alcance desse objetivo. A orientação mercadológica é a tônica da inovação, através da qual a empresa busca adequar os avanços tecnológicos a produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor. A globalização da economia intensifica a concorrência empresarial e a internacionalização passa a ser uma alternativa competitiva para a conquista de novos mercados, como já visto anteriormente nesse estudo. E, finalmente, a diversificação que, apesar das discussões sobre a sua eficácia e do discurso do final do século XX que recomenda o retorno às competências essenciais, continua a ser amplamente utilizada pelas empresas. Grant (2002) corrobora o argumento ao alegar que a estrutura, os sistemas e a cultura organizacional são os fatores que possivelmente têm limitado a obtenção de altos

níveis de desempenho na estratégia de diversificação, os quais influenciam a empresa a se concentrar novamente em seus recursos e competências; ainda, a evolução estratégica de algumas empresas sugere que há uma quantidade limitada de competências capazes de sustentar um desempenho superior.

Há inúmeras maneiras distintas que as empresas podem adotar para diversificar suas atividades. A partir da matriz desenvolvida por Ansoff (1957, 1990), estratégias de crescimento podem ser estabelecidas a partir da combinação de produtos e mercados e da análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT, do inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*). As opções desse modelo são: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. A estratégia de penetração tem por objetivo aumentar o *market share* da empresa a partir de uma base de produtos e mercados já existentes; o desenvolvimento de produtos implica na oferta de novos produtos ou produtos modificados para a mesma base de negócios; no desenvolvimento de mercados a empresa busca expandir-se geograficamente, nacional e internacionalmente, com os mesmos produtos; finalmente, na diversificação, considerada uma estratégia de descontinuidade da lógica histórica do desenvolvimento da empresa e, portanto, de maior risco, a empresa oferece novos produtos, relacionados ou não à sua base de negócios, em novos mercados. Para Ansoff (1957), a diversificação geralmente requer novas competências, técnicas e instalações que alteram a estrutura organizacional de acordo com a oportunidade selecionada: diversificação vertical (integração), diversificação horizontal (relacionada) ou diversificação lateral (não-relacionada).

Com terminologia distinta, porém, empregando abordagem similar à proposta por Ansoff (1957), Mintzberg (2006) descreve quatro estágios de transição da empresa da forma funcional para a forma diversificada pura (FIG. 10). No primeiro estágio, a empresa é constituída por uma cadeia de operações integrada, que abrange todos os departamentos da empresa. No segundo estágio, a empresa introduz produtos intermediários ou subprodutos no mercado, geralmente baseados em uma única matéria-prima; observa-se que a tendência nesse estágio é a de integração vertical com pequenas alterações na cadeia. No terceiro, a diversificação de produtos-mercados aumenta e a cadeia de operações sofre alterações significativas; o novo produto ainda está relacionado com as atividades da empresa, porém, há poucas características comuns entre eles. No último estágio, a organização se expande para novos mercados ou adquire empresas com produtos menos relacionados à sua competência essencial, constituindo a forma não-relacionada ou conglomerada de diversificação pura; aqui, formam-se divisões que atuam em seus próprios mercados, com produtos que não se

relacionam entre si. Conclui Mintzberg (2006, p. 362) que “à medida que as organizações crescem, elas se tornam inclinadas à diversificação e depois à divisionalização”.



Embora a diversificação possa ser uma maneira de promover o crescimento da empresa, não há, todavia, garantias de sucesso. Pesquisas evidenciam que altos níveis de diversificação são menos lucrativos que níveis mais baixos de diversificação (MONTGOMERY, 1994). Porter (1989) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a filosofia empresarial está mudando. Atualmente, com o objetivo de melhorar a vantagem competitiva, a maior parte das empresas dá mais importância ao desempenho do que ao crescimento propriamente dito, o que resultou em uma maior orientação estratégica para a diversificação relacionada. Seu argumento baseia-se nos achados da investigação efetuada no programa de diversificação de 33 grandes empresas norte-americanas de prestígio (PORTER, 1987); em média, durante o período 1950-1986, mais da metade das aquisições de novas indústrias e

mais de 60% das aquisições em novos segmentos, foram renunciadas pelas empresas adquirentes.

A partir desses resultados, Porter (1987) formula uma tipologia de quatro estratégias corporativas de diversificação, não mutuamente exclusivas, que devem passar por três condições essenciais para alcançar êxito: o teste de atratividade da estrutura da indústria, o teste do custo de entrada e o teste de melhor situação após a aquisição.

As duas primeiras estratégias de Porter (1987) são a de portfólio e de reestruturação, as quais criam valor através da relação entre a empresa mãe e cada unidade autônoma adquirida, sem que haja conexão entre as suas atividades. Em contrapartida, as outras duas estratégias, de transferência de competências e de atividades compartilhadas, dependem da inter-relação das cadeias de valor das empresas envolvidas. Dessa forma, a manutenção da vantagem competitiva global da empresa está sujeita à maneira como as fusões e aquisições são praticadas. Porter (1989, p. 347) conclui que “a diversificação baseada em inter-relações é a forma de diversificação com a maior probabilidade de acentuar a vantagem competitiva em indústrias existentes ou de resultar em uma vantagem competitiva sustentável em novas indústrias”.

Para Yip (1982), uma distinção deve ser feita entre os vários propósitos das aquisições; argumenta que aquisições horizontais caracterizam meramente uma forma de investimento e não devem ser consideradas uma atividade de diversificação.

Na visão de Wright *et al* (2000), nem toda estratégia de crescimento sob o enfoque da diversificação depende da aquisição de novos negócios. O crescimento pode ocorrer internamente, de forma horizontal, através da criação de novos negócios, relacionados ou não às atividades da empresa ou, verticalmente, através da criação de negócios dentro do canal vertical de distribuição da empresa. Ainda, alternativamente à aquisição, a empresa pode optar pela fusão com o objetivo de partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva ou por parcerias consolidadas através de alianças estratégicas para o desenvolvimento de um projeto específico conjunto ou para a cooperação em determinada área de negócio.

Ao investigar os modos de entrada de diversificação de 59 empresas norte-americanas em 31 mercados, Yip (1982) correlaciona positivamente indicadores de crescimento do mercado potencial à diversificação através de estratégias de crescimento interno e tamanho da empresa pretendente à diversificação através de estratégias de aquisição.

Para a empresa multinacional, Geringer *et al* (1989) argumentam que uma das possibilidades para o desenvolvimento e a manutenção da vantagem competitiva implica na

decisão de diversificar, seja através de novos produtos relacionados, seja pela expansão geográfica das operações.

2.3.2 Diversificação – Motivações

Não há argumentos teóricos conclusivos sobre os motivos que levam uma empresa a diversificar. Tomando por base o estudo de Montgomery (1994), três abordagens são apresentadas: a perspectiva do poder de mercado, a perspectiva da agência e a perspectiva de recursos.

A visão baseada no poder de mercado se preocupa em descrever os efeitos e não as causas da diversificação. Potencialmente, os teóricos econômicos vêem a diversificação como uma alternativa das grandes corporações que se valem de mecanismos não competitivos para atingir benefícios às custas de seus clientes e concorrentes. O aumento do poder de mercado pode ocorrer através de subsídios cruzados entre unidades da corporação com o intuito de sustentar preços predatórios em mercados específicos; da tolerância competitiva mútua entre empresas concorrentes; e, de compras recíprocas entre grandes empresas concorrentes objetivando reduzir a competição e aumentar a concentração da indústria. Nessa abordagem, há uma relação positiva entre a diversificação e o desempenho da empresa.

A perspectiva da agência está relacionada a empresas mais maduras, com menores oportunidades lucrativas de crescimento. Seu foco principal se concentra em questões gerenciais nas quais o executivo atinge benefícios às custas dos acionistas. As motivações do gerente para diversificar são de ordem pessoal, por exemplo: escolher diversificar em uma área particular que valorize suas habilidades específicas; diluir o risco total da empresa através da expansão, o que melhora sua posição pessoal dentro da empresa, porém, não a dos acionistas; e, construir um império por pura satisfação pessoal. A maximização do desempenho da empresa, dessa forma, relaciona-se negativamente com a diversificação.

Finalmente, a partir da teoria do crescimento da firma de Edith Penrose, a perspectiva de recursos alega que, uma vez que haja possibilidade de auferir maiores lucros na diversificação, as empresas sentem-se incentivadas a utilizar o excedente da capacidade de produção para ganhar economias de escopo. Quanto mais específicos forem os recursos acumulados, tanto menores serão as possibilidades de diversificação, sem que haja, no entanto, comprometimento da lucratividade potencial. Por outro lado, empresas com recursos mais genéricos, devem buscar elevar o grau de diversificação para alcançar uma lucratividade equivalente.

Além dos argumentos amparados em teorias, as empresas encontram motivações de outra ordem para diversificar suas atividades. Ansoff (1990) pontua quatro situações que estimulam a diversificação: quando os objetivos não podem mais ser alcançados com a atividade atual; quando os investimentos de expansão são superiores aos de diversificação; quando as oportunidades de diversificação indicam rentabilidade superior às de expansão; e, quando as empresas não possuem informações confiáveis e simplesmente apostam na alternativa de diversificação que surgir.

A diversificação pode aumentar ou deteriorar o valor da empresa pois implica riscos e benefícios extraordinários. Para Markides (1997), a análise financeira tão somente, mesmo que detalhada, não é suficiente para fazer frente à decisão de internacionalizar. Com base em suas pesquisas, Markides (1997) sugere que as incertezas inerentes a uma escolha desse porte podem ser abreviadas por meio da identificação dos riscos e oportunidades estratégicos apresentados pela alternativa de diversificar. É fundamental que a empresa analise suas forças competitivas e identifique seus ativos estratégicos, ou seja, o que ela faz melhor que seus concorrentes. Caso ela não possua todos os ativos necessários para o empreendimento pretendido, a empresa deve avaliar a possibilidade de adquiri-los, desenvolvê-los ou torná-los desnecessários na competição do mercado desejado. Nem todas as empresas são capazes desse feito e avançar sem o conjunto completo de ativos estratégicos pode trazer resultados contrários aos desejados.

A crença existente entre os estrategistas corporativos que negócios não-sinérgicos estão fadados ao fracasso, motivou Anslinger e Copeland (1996) a investigarem o que está por trás dos notáveis resultados alcançados por 13 empresas que investiram em aquisições horizontais não-relacionadas. Algumas características comuns emergem do estudo. Em primeiro lugar, o foco para criação de valor está em aperfeiçoar a área operacional. Segue-se que os talentos do administrador responsável são fundamentais para imprimir as inovações operacionais essenciais para a criação de valor. Para tanto, as empresas adquirentes possuem um processo criterioso para selecionar esse líder e um plano agressivo de motivação e remuneração vinculados a resultados e fluxo de caixa. Explícitos no processo estão o fator tempo, necessário para dar o senso de desafio e urgência que disciplina e prioriza as ações do administrador, e a interação entre gerentes, diretores e acionistas, resultante de uma estrutura horizontalizada.

Um tema central discutido por acadêmicos e profissionais tem sido o conceito de sinergia empregado na estratégia corporativa. Sinergia refere-se às vantagens de explorar conexões entre diferentes negócios, mercados e atividades, tomando por base os recursos e as

competências que podem ser compartilhados entre empresas, atividades e mercados (GRANT, 2002). Entretanto, a busca por sinergia pela maior parte das grandes empresas pode superestimar os benefícios e subestimar os custos envolvidos na diversificação com este enfoque. Dessa forma, a sinergia pode resultar na perda ao invés da criação de valor (GOLD; CAMPBELL, 1998). Sem uma avaliação rigorosa e disciplinada, as corporações tendem a se deixar influenciar pelo fascínio natural da sinergia, estabelecendo objetivos muito vagos para a diversificação, como: “compartilhar melhores práticas”, “coordenar relacionamentos com clientes” ou “fecundar idéias reciprocamente”. Alegam ainda Gold e Campbell (1988), que os executivos apresentam propensão a quatro conceitos que distorcem a avaliação sinérgica da diversificação.

O primeiro refere-se à obsessão por criar sinergia; o desejo de fazer com que as unidades de negócio se sintam uma única família, levam os executivos a tomar decisões imprudentes de investimento. O segundo preconceito reporta-se à assunção dos executivos de que há uma resistência à cooperação por parte dos gerentes; a corporação mãe intervém, ignorando os motivos que levaram os gerentes a não cooperar. O terceiro preconceito resulta da intervenção dos executivos que acreditam também possuir as habilidades para intervir eficientemente; sem candidatos na corporação para liderar a equipe, indicam profissionais que não correspondem às competências, habilidades e relacionamentos necessários para obter êxito na coordenação da cooperação sinérgica pretendida; por fim, o quarto preconceito consiste na superestimação dos efeitos positivos da sinergia com o intuito de endossar seu posicionamento favorável; executivos tendem a não ver com a mesma clareza as adversidades concretas da iniciativa.

Finalmente, nas palavras de Grant (2002), são três as mais importantes razões que motivam as empresas a adotar estratégias de diversificação: a busca pelo crescimento, a redução do risco e o aumento da lucratividade. De maneira geral, a diversificação amparada por objetivos de crescimento tende a ser mais freqüente em empresas situadas em indústrias de expansão lenta ou em declínio, assim como a diversificação que visa a redução de riscos está mais associada aos interesses do gerente do que aos dos acionistas.

2.3.3 Diversificação - Vantagens e Desvantagens

As diversas motivações e alternativas que a empresa dispõe para diversificar suas atividades trazem em seu bojo vantagens e desvantagens inerentes a cada tipologia.

A começar pelas vantagens, um amplo escopo geográfico de operações, de maneira geral, possibilita a obtenção de vantagem competitiva uma vez que a empresa encontra-se

melhor capacitada para: explorar as inter-relações entre diferentes segmentos ou indústrias relacionadas (PORTER, 1989); explorar os benefícios de executar um maior número de operações internamente; e, aumentar as habilidades de compartilhamento e coordenação de atividades (GERINGER *et al*, 1989).

De maneira mais específica, a diversificação por meio do crescimento interno horizontal beneficia a empresa ao proporcionar melhor preservação da cultura, da eficiência, da qualidade e da imagem da organização, ao mesmo tempo em que evita a redução do número de funcionários e os custos associados com a menor disposição de ânimo da empresa (WRIGHT *et al*, 2000).

Enquanto a integração horizontal amplia a flexibilidade operacional da empresa e aumenta sua participação no mercado e sua receita através de economias de escala, a integração vertical relacionada traz proximidade com o consumidor final, reduz custos indiretos e oferece um melhor posicionamento para a empresa em termos de potenciais internos de eficiência e inovação (WRIGHT *et al*, 2000).

A integração vertical não relacionada, em virtude de sua orientação externa, tem como vantagem propiciar a adoção de melhorias e inovações, reduzindo, conseqüentemente, o risco de obsolescência tecnológica (WRIGHT *et al*, 2000).

Na diversificação horizontal relacionada existe a possibilidade de fortalecimento das competências essenciais da empresa por meio da transferência e compartilhamento de inovações entre as unidades de negócios, resultando em eficácia e eficiência maiores daquelas oferecidas pelas empresas separadamente (WRIGHT *et al*, 2000). Essa vantagem pode ser igualmente obtida através de fusões.

Na diversificação horizontal não-relacionada ou por conglomerados, além dos custos de coordenação serem relativamente poucos, pois as unidades de negócio adquiridas não tem relação com as unidades da empresa (WRIGHT *et al*, 2000), essa configuração diversificada encoraja a alocação eficiente de capital, permitindo que a empresa se concentre em seus mercados mais fortes e, por meio do saldo positivo de alguma divisões, ajuda financeiramente outras unidades a crescer enquanto dispersa seus riscos entre diferentes mercados (MINTZBERG, 2006). No Brasil, país com elevados custos de capital, a corporação diversificada encontra vantagem relevante ao propiciar às unidades de negócio um mercado interno de capitais a custos de transação inferiores (GRANT, 2002).

Finalmente, alianças estratégicas têm duas principais vantagens. Em primeiro lugar, em virtude da empresa permanecer separada e independente, há pouco aumento nos custos burocráticos e de coordenação. Em segundo lugar, cada empresa pode se beneficiar com a

aliança estratégica sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócio. (WRIGHT *et al*, 2000)

Por outro lado, no âmbito das desvantagens, um amplo escopo de operações diversificadas implicam elevados custos institucionais, culturais e de coordenação, os quais podem reduzir os benefícios associados à diversificação (GERINGER *et al*, 1989). Atuar em mercados geograficamente distintos pode também impedir que a empresa se concentre especificamente num segmento, área ou indústria, eliminando a possibilidade de atingir a liderança do mercado por meio de custos mais baixos ou por meio da diferenciação de posicionamento (PORTER, 1989). Ou ainda, nas estratégias de diversificação que envolvem aquisição, há indicativos de comprometimento do desempenho das empresas adquiridas em virtude da incapacidade dos executivos absorverem e gerenciarem seus conglomerados em crescimento (WHITTINGTON, 2002).

Na diversificação através do crescimento interno as desvantagens mais frequentes referem-se ao aumento nos custos burocráticos e de coordenação (WRIGHT *et al*, 2000).

Já na integração horizontal pode haver redução substancial da concorrência em um setor específico o que, geralmente, é seguido de proibição legal (WRIGHT *et al*, 2000).

Na integração vertical, relacionada e não-relacionada, verifica-se que quanto maior a cadeia, maiores serão os custos associados ao aumento da coordenação e da burocracia. Além disso, a empresa pode estar ignorando fontes externas mais competitivas de suprimento. Particularmente, na integração vertical relacionada, a empresa corre o risco adicional de que uma inovação tecnológica no canal vertical exija que todos os negócios verticalmente ligados modifiquem suas operações (WRIGHT *et al*, 2000).

Seja a diversificação horizontal relacionada, sejam as fusões, ambas são constantemente acompanhadas por duas desvantagens: aumento nos custos burocráticos e maiores custos de coordenação das atividades das várias unidades de negócio (WRIGHT *et al*, 2000).

Assim como a diversificação horizontal não-relacionada ou por conglomerados espalha o risco, essa configuração também espalha as conseqüências desse risco, pois uma divisão em grandes dificuldades pode comprometer toda a organização uma vez que por vezes recebem apoio da empresa mãe por mais tempo do que o necessário, ocultando falências (MINTZBERG, 2006).

A principal desvantagem da aliança estratégica reside no fato de que um parceiro pode receber mais do que oferece. Ou seja, alguns parceiros possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem, no futuro, utilizar as tecnologias e os

conhecimentos recentemente adquiridos para competir diretamente com seus parceiros mais avançados. Além disso, os lucros da aliança devem ser divididos (WRIGHT *et al.*, 2000).

Investigações empíricas, no entanto, revelam que não há uma estratégia que seja superior às demais. O ponto fundamental reside na obtenção do equilíbrio ideal entre os recursos e as competências da empresa mãe, a estratégia corporativa, a estrutura da organização e os sistemas gerenciais (GRANT, 2002).

2.3.4 Diversificação - Cooperativas

Nas últimas décadas, os mercados de *commodities* sofreram fortes pressões competitivas que levaram muitas cooperativas tradicionais a aumentar sua rentabilidade por meio da adoção de atividades de agregação de valor (NILSSON, 1999). O intuito é o de penetrar em novos mercados onde o número de concorrentes é menor e os consumidores são menos sensíveis a preço e mais atraídos pelo atributos do produto. A predominância de *commodities* no portfólio do setor cooperativista do estado do Paraná acompanha a tendência de redução gradual ao ceder espaço para produtos com maior valor agregado; estão planejados investimentos na agroindustrialização do sistema da ordem de R\$ 3,5 bilhões até 2010 (FERREIRA; DENARDIN, 2006).

O que se verifica é que 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, as formas organizacionais do novo cooperativismo, comentadas previamente nesse estudo, se aplicam tanto para estratégias de internacionalização quanto para estratégias de diversificação, dependendo dos interesses dos membros, dos objetivos da cooperativa e dos sinais do ambiente organizacional.

O segmento cooperativista tradicionalmente tem se concentrado na venda de produtos não processados ou com baixo nível de processamento. Mais recentemente, conforme atesta Cobia (1989 apud DONOSO *et al.*, 2003), cooperativas têm buscado uma maior integração vertical com o intuito de aumentar o controle da cadeia produtiva até o consumidor no varejo, inclusive no nível internacional. 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).

Há concordância na literatura especializada que as cooperativas devem se posicionar mais próximas do consumidor final e atingir patamares mais elevados na cadeia de valores onde a lucratividade é mais representativa (DONOSO *et al*, 2003). Com efeito, Carlos Marés, presidente do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), defende a diversificação da produção e comenta que “o produtor de *commodities* que não agrega valor a sua produção, está absolutamente sujeito ao mercado” (PARANÁ COOPERATIVO, 2006a, p. 9). As principais oportunidades de criação de valor através da diversificação surgem, conforme Grant (2002), pela utilização integral dos recursos e competências da empresa.

O mercado internacional para produtos agregados de valor vem crescendo com a dinâmica da economia globalizada. 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*.

Para Ferreira e Braga (2004), o alto índice de cooperativas com prejuízo ou baixo retorno relacionados à atividade principal parece estimular a diversificação como nova postura estratégica que visa a minimização de riscos e a impulsão de receitas. O estudo conduzido pelos autores junto a 64 cooperativas agropecuárias dos estados de Minas Gerais e São Paulo, além de identificar que a maior parte das cooperativas adotam a diversificação relacionada de atividades, apontou fatores internos e externos que levam à decisão estratégica de diversificar. Sob a perspectiva interna, a diversificação está mais fortemente associada à satisfação dos interesses dos cooperados e à busca de melhor desempenho financeiro. As motivações externas da diversificação encontram maior índice de frequência na satisfação das necessidades expressas pela comunidade em que a cooperativa opera e no aproveitamento de oportunidades por meio de uma atitude empreendedora.

Por outro lado, Hendrikse e van Oijen (2002) concluíram em sua investigação no mercado holandês que empresas de capital apresentam grau de diversificação, relacionada e não-relacionada, mais elevado que o das cooperativas e que as cooperativas que diversificam optam com mais ênfase para a modalidade não-relacionada.

O maior desafio do sistema cooperativista do estado do Paraná hoje é encontrar alternativas economicamente viáveis para os produtores. “A diversificação das atividades no campo é o ponto número 1 para as cooperativas paranaenses” afirma Luiz Lourenço,

Presidente da Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda. (COCAMAR) (PARANÁ COOPERATIVO, 2006b, p. 48).

Apesar da representatividade do segmento cooperativista na balança comercial do país e dos elevados investimentos previstos para o setor, os quais acompanham a tendência de diversificar a produção através da agregação de valor, não foi encontrada literatura específica que trate da diversificação nas cooperativas enquanto parte da estratégia de internacionalização; a autora espera que essa investigação exploratória possibilite a descrição dessa possível associação.

2.4 RESULTADOS

Um tema central de discussão entre acadêmicos tem sido o impacto da internacionalização no resultado financeiro da empresa. A princípio, a experiência de milhares de empresas investigadas indica uma relação positiva (SULLIVAN, 1994). Para as cooperativas, a internacionalização é uma das maneiras mais promissoras de conquista de novos mercados e de obtenção de sucesso econômico sustentado (THEUVSEN; EBNETH, 2005). Como a empresa cooperativa não visa lucro, mas essencialmente a geração de serviços ao seu associado, a busca por melhores resultados pode ser reflexo do imperativo doutrinário de maximizar benefícios aos seus membros e não ganhos. Nessa situação, aponta Bialoskorski (1995a, 1995b), o ideal é que a cooperativa aja para “fora” da organização de acordo com a lógica econômica de mercado e de eficiência empresarial, mas também para “dentro” da organização, distribuindo frutos aos seus membros após o exercício fiscal, evidenciando sua eficácia social. Não se pode desprezar o fato de que o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário da cooperativa.

O resultado da empresa pode estar altamente correlacionado com seu grau de internacionalização; conforme atesta Geringer *et al* (1989), após um certo nível de internacionalização, observa-se que quanto maior o número de mercados de atuação, tanto maiores são os custos associados ao gerenciamento da dispersão geográfica, o que acaba erodindo os lucros.

No caso específico das cooperativas, sugerem Ebneth e Theuvsen (2005) 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, de governança e de origem, conforme relatado em seção anterior desse capítulo. Com efeito, os princípios da propriedade, do controle e dos benefícios, diferenciam a cooperativa da empresa de capital. Essas diferenças podem trazer implicações no desempenho

financeiro da cooperativa, em particular na lucratividade, na estrutura de capital, na liquidez e na eficiência dos ativos. O trabalho de Hardesty e Salgia (2004) compara o desempenho financeiro de cooperativas agropecuárias com o de empresas de capital de setores industriais similares nos Estados Unidos; a análise dos dados referentes ao período 1991-2002, demonstra que não há diferenças consistentes entre o desempenho financeiro das cooperativas e o das empresas de capital.

A internacionalização pode igualmente intensificar o desempenho de empresas diversificadas em atividades relacionadas, pois diferenças de demanda da oferta e procura e de fatores dos mercados internacionais, propiciam a redução de risco e o aumento de retornos mais estáveis (HITT; HOSKISSON; IRELAND, 1994). Na diversificação não-relacionada, empresas também podem se beneficiar da internacionalização, seja por meio de economias de escala ou de escopo (HITT; TIHANYI; MILLER; CONNELLY, 2006).

Investigações empíricas comprovam que empresas que operam internacionalmente obtêm melhores resultados por meio da diversificação relacionada do que pela diversificação não-relacionada. (GERINGER *et al*, 1989). Outras pesquisas revelam que empresas com altos níveis de diversificação são menos lucrativas do que empresas com níveis mais baixos de diversificação (MONTGOMERY, 1994).

Por outro lado, Grant (2002) analisou mais de 100 estudos acadêmicos e concluiu que não é possível determinar se a diversificação melhora a lucratividade da empresa ou se a diversificação relacionada supera o desempenho da diversificação não-relacionada. Chatterjee e Wernerfelt (1991) sugerem que a análise dos recursos da empresa é fundamental para compreender a associação entre diversificação e desempenho; os recursos intangíveis e financeiros são determinantes na escolha do tipo de diversificação.

No entanto, a estratégia de diversificação tem sido pouco estudada no âmbito dos negócios internacionais o que, segundo Geringer *et al* (1989), sinaliza uma valiosa oportunidade para futuras pesquisas; o presente estudo considera contemplar essa oportunidade, seja investigando as estratégias de internacionalização das cooperativas agropecuárias do Paraná, seja investigando a eventual atividade de diversificação de produtos vinculada aos mercados estrangeiros em que as cooperativas atuam ou pretendem atuar.

A maior parte dos modelos de avaliação de resultados foi desenvolvida para análise de grandes empresas de capital aberto. O construto proposto por Sullivan (1994, 1996), por exemplo, baseia-se em características de desempenho, estruturais e atitudinais. O modelo é elaborado a partir da combinação linear de cinco variáveis: percentual de vendas internacionais sobre vendas totais, percentual de ativos internacionais sobre ativos totais,

percentual de subsidiárias no exterior sobre total de subsidiárias, experiência internacional dos dirigentes, e, dispersão psíquica das operações internacionais. As variáveis são altamente correlacionadas, recebem pesos equivalentes e sua somatória indica o escore da empresa investigada.

Por força da escassez de dados disponíveis sobre cooperativas, Theuvsen e Ebneith (2005) sugerem que o construto para essa população específica seja elaborado com apenas três variáveis de internacionalização: índice de vendas internacionais, índice de expansão da rede, e, índice combinado das duas variáveis anteriores.

Quando indicadores financeiros objetivos não estão disponíveis ou seu acesso é limitado, alternativamente, Brouthers (2002) recomenda a utilização de indicadores subjetivos de avaliação de resultados. Esses indicadores, manifestados na opinião do próprio gerente, permitem avaliar não só o desempenho financeiro, mas também o desempenho a partir de outros critérios; no caso das cooperativas objeto dessa investigação, indicadores não-financeiros podem ser úteis para revelar resultados referentes ao aspecto social do empreendimento. Metodologia similar foi utilizada por Peterson e Anderson (1996) em sua pesquisa acerca dos benefícios produzidos aos membros de cooperativas norte-americanas a partir de diferentes escolhas estratégicas dos dirigentes.

3. METODOLOGIA

A pesquisa, entendida como processo formal e sistemático, tem por objetivo fundamental “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p. 42). Teoria e método se aliam para, juntos, buscar realizar o objetivo da pesquisa (VERGARA, 2005). Nesse sentido, os procedimentos metodológicos que contribuíram para viabilizar a investigação empírica das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades de internacionalização são descritos nesse capítulo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa foi delineada a partir do seguinte problema:

Qual o impacto das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná?

Dele, derivam-se as perguntas de pesquisa, as categorias de análise e suas definições constitutiva e operacional que são apresentadas nas seções subseqüentes.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A partir do problema e objetivos propostos, foram formuladas cinco perguntas de pesquisa:

- a) Quais são e como se caracterizam as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades internacionais?
- b) Como podem ser delineadas as estratégias de internacionalização adotadas pelas cooperativas em estudo?
- c) Quando verificado, como se caracteriza a atividade de diversificação na internacionalização das cooperativas sob análise?
- d) Quais são e como se caracterizam os fatores promotores e dificultadores das estratégias de internacionalização e do eventual processo de diversificação na internacionalização das cooperativas envolvidas em atividades internacionais?
- e) Como as estratégias de internacionalização, considerados os eventuais processos de diversificação na internacionalização e os respectivos fatores promotores e

dificultadores da atividade internacional, impactam no resultado das cooperativas agropecuárias investigadas?

3.1.2 *Categorias de Análise*

Quatro variáveis de análise foram estabelecidas a partir do problema de pesquisa e da fundamentação teórico-empírica elaborada: internacionalização; diversificação; fatores facilitadores e dificultadores da internacionalização e da diversificação; e, resultados. A representação gráfica da relação entre as variáveis (FIG. 11) demonstra que a estratégia de internacionalização das cooperativas pode ou não contemplar atividades de diversificação da produção. Expresso de outra maneira, há cooperativas que limitam seu envolvimento internacional apenas à exportação, direta ou indireta, de *commodities*, sem desenvolver qualquer atividade de diversificação de produtos visando a agregação de valor. Em qualquer situação, fatores externos e internos intervêm no processo, seja facilitando, seja dificultando as atividades de internacionalização e eventuais atividades de diversificação, trazendo implicações para os resultados obtidos pelas cooperativas agropecuárias.

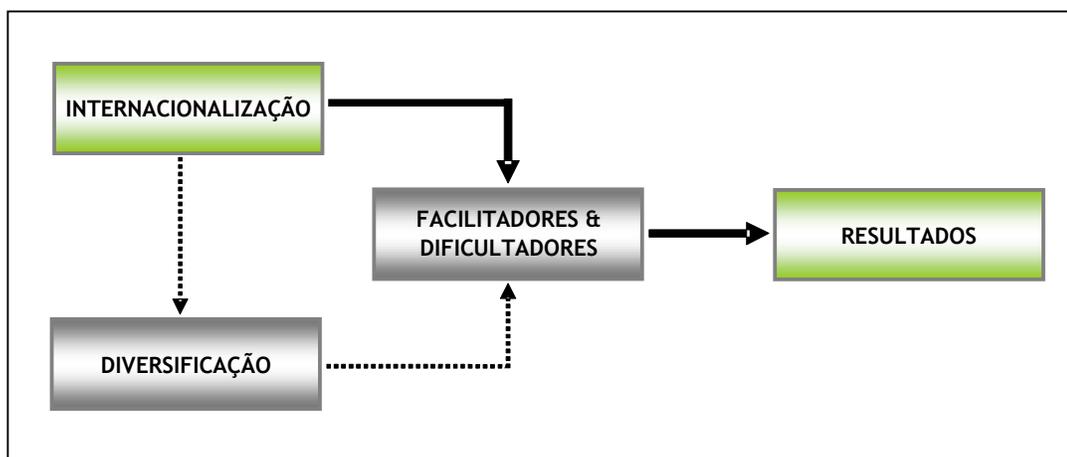


Figura 11: Relações entre as categorias de análise do estudo
Fonte: A autora, 2007

3.1.3 *Definições Constitutiva e Operacional das Variáveis*

As quatro categorias de análise desse estudo são definidas conceitualmente a seguir. Sua operacionalização foi efetuada em duas etapas investigativas. Na primeira, as variáveis foram operacionalizadas mediante análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas e da análise documental de dois casos estudados. Na segunda etapa, as categorias de análise foram levantadas a partir dos dados coletados em uma *survey* inter-seccional.

Internacionalização

DC: Processo de envolvimento crescente em atividades internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988) para fora (*outward*).

DO: O delineamento das estratégias de internacionalização para fora (*outward*) adotadas pelas cooperativas agropecuárias paranaenses tomou por base o modelo proposto pela teoria comportamental de internacionalização da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) mediada pela teoria da contingência (DONALDSON, 2006).

Diversificação

DC: Processos de agregação de valor à produção das cooperativas agropecuárias, de desenvolvimento de novos produtos ou de novas matrizes de negócios, com o intuito de aumentar a penetração ou de desenvolver novos acessos a mercados internacionais.

DO: A identificação e a caracterização das atividades de diversificação voltadas para a internacionalização das cooperativas agropecuárias amparou-se na tipologia proposta por Ansoff (1957): diversificação vertical (integração), diversificação horizontal (relacionada) e diversificação lateral (não-relacionada).

Resultados

DC: Indicadores financeiros e não-financeiros, influenciados pelo envolvimento em atividades internacionais que refletem a eficiência empresarial e a eficácia social da cooperativa agropecuária.

DO: Os indicadores de resultados foram obtidos por meio da opinião do próprio informante da cooperativa, em ambas as etapas da coleta de dados, o qual avaliou subjetivamente os resultados alcançados.

3.1.4 Definições de Termos Relevantes

Cooperativa

DC: É uma associação autônoma de pessoas unidas, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2006c).

Cooperativa Singular

DC: Cooperativa singular ou de primeiro grau é aquela constituída 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).

Cooperativa Central

DC: Cooperativa central ou federação de cooperativas é aquela constituída por três cooperativas singulares, no mínimo. Associados individuais podem ser admitidos excepcionalmente (BRASIL, 1971).

Cooperativas com Envolvimento em Atividades Internacionais

DC: São cooperativas agropecuárias envolvidas em atividades de internacionalização para fora (*outward*).

Fatores Facilitadores e Dificultadores

DC: Elementos do ambiente organizacional que impactam, direta ou indiretamente, na decisão de internacionalizar as atividades ou de diversificar os produtos visando a internacionalização da cooperativa agropecuária.

DO: A primeira etapa de investigação foi norteadada pelos fatores facilitadores e dificultadores oferecidos pela literatura referenciada nesse estudo. Na etapa seguinte, os fatores foram readequados de acordo com os achados da fase qualitativa.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Foi adotada nessa pesquisa o uso de metodologias mistas, qualitativa e quantitativa, com métodos múltiplos de investigação. A utilização multi-método visa à neutralização das limitações inerentes a cada método; os resultados de um método podem ajudar a desenvolver ou a informar o outro método (CRESWELL, 2003; SAUNDERS; THORNHILL; LEWIS, 2000), sem que haja uma classificação hierárquica entre eles (YIN, 2005). A complementaridade entre as metodologias qualitativa e quantitativa (NEUMAN, 1997) tem a finalidade de oferecer a melhor compreensão possível do problema pesquisado (CRESWELL, 2003).

A investigação qualitativa foi efetuada através do estudo de casos múltiplos. A aplicação desse método é cada vez mais freqüente na área das ciências sociais pois permite ao pesquisador explorar, descrever e explicar o fenômeno de interesse com maior profundidade e detalhamento (GIL, 1999, 2002), o que é particularmente útil nesse estudo em virtude da

escassez de produção científica nessa área de interesse. O estudo multi-casos foi privilegiado por dois motivos adicionais: primeiramente, para evitar a vulnerabilidade dos projetos de caso único e, em segundo lugar, para permitir a análise de duas situações de contraste (YIN, 2005) nas atividades de internacionalização das cooperativas. O caráter exploratório do estudo de caso se fez aqui necessário pois as teorias existentes não se aplicam diretamente ao grupo específico de análise (CRESWELL, 2003). Dessa maneira, as variáveis mais importantes do fenômeno vieram à tona e possibilitaram o delineamento da etapa investigativa subsequente, a saber, a quantitativa.

A fase quantitativa, amparada na revisão bibliográfica e nos achados dos estudos de casos múltiplos, consistiu na aplicação de levantamento tipo *survey* com o propósito de ampliar esse conhecimento, projetando as conclusões da amostra para a totalidade do universo (YIN, 2002). Ou seja, a partir das respostas de uma amostra representativa do grupo, tendências, atitudes e opiniões foram analisadas estatisticamente visando a busca de uma generalização analítica apropriada à temática (BABBIE, 1999; CRESWELL, 1994). A *survey* inter-seccional é um método freqüentemente utilizado nas pesquisas da área de administração (SAUNDERS *et al*, 2000) e especialmente eficaz quando combinado com outros métodos (BABBIE, 1999).

Esse estudo seccional, realizado *ex post facto*, tem caráter exploratório e descritivo das atividades de internacionalização e eventual diversificação de produtos na internacionalização das cooperativas agropecuárias, dos fatores facilitadores e dificultadores do envolvimento internacional e da eventual diversificação, e do impacto da internacionalização nos resultados obtidos.

As necessidades e propósitos dessa pesquisa indicaram a eleição da triangulação como forma de garantir a validade do estudo e, principalmente, para obter novas perspectivas e conhecimentos (VERGARA, 2005); a combinação de dados proporcionada pela triangulação de métodos pode ser sinérgica e propiciar a elaboração de construtos mais fidedignos (EISENHARDT, 1989).

A pluralidade de metodologias investigativas, de métodos de coleta e análise de dados e de visão de mundo variantes, identificam o pragmatismo (CRESWELL, 2003) como paradigma orientador dessa pesquisa.

3.2.2 População e Amostra

A população dessa pesquisa é formada por 32 cooperativas agropecuárias paranaenses envolvidas em atividades de internacionalização, de acordo com dados da OCEPAR (informação eletrônica)³. Por meio de contato telefônico com todas as cooperativas relacionadas, foi verificado que duas cooperativas não mais comercializam seus produtos internacionalmente. Outras duas, informaram que a frequência das suas atividades de internacionalização é rara e eventual, e o volume de mercadorias envolvido pouco significativo. Isto posto, para que a investigação não sofresse vieses de análise, a população considerada como representativa do tema pesquisado foi reduzida para 28 cooperativas agropecuárias no estado do Paraná envolvidas em atividades de internacionalização.

Na etapa qualitativa, nada é mais importante do que selecionar adequadamente os casos para que espelhem amplamente o fenômeno de interesse (STAKE,1994) e limitem a generalização dos achados (EISENHARDT, 1989). Dessa forma, no primeiro estudo de caso, considerado como teste, a amostra foi do tipo não-probabilística e não intencional, e a Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus foi selecionada, conforme Gil (1999), por critérios de acessibilidade. No estudo de caso subsequente, a amostra foi do tipo não-probabilística e intencional, e a Frimesa Cooperativa Central foi selecionada pelo critério de tipicidade por ser um caso inequivocadamente importante (VERGARA, 2006) para o setor cooperativista ao mesmo tempo em que estabelece um contraste com o primeiro caso investigado. Essa pesquisa privilegiou o estudo caso múltiplos pois, além de minimizar as vulnerabilidades de análise do método de caso único, permite a generalização analítica das descobertas (YIN, 2005).

Na fase quantitativa, a amostragem foi probabilística, abrangendo toda a população de cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades internacionais, que perfaz um total de 28 empresas.

3.2.3 Nível e Unidade de Análise

Em todas as fases da investigação, o nível de análise é o grupo de cooperativas agropecuárias do Paraná envolvidas em atividades internacionais. A unidade de análise, por outro lado, recai sobre a cooperativa individual, entendida como organização, e aqui representada pelo executivo principal ou, em sua impossibilidade, pelo responsável pelas atividades de internacionalização e diversificação de produtos da empresa.

³ Dados obtidos via correio eletrônico em 26.10.2007.

3.2.4 Coleta e Tratamento dos Dados

A investigação teve início com pesquisas bibliográfica e documental para levantamento de dados secundários indicativos da incidência de atividades em mercados externos e de diversificação voltada à internacionalização das cooperativas agropecuárias. É comum estudos exploratórios se utilizarem dessas técnicas para cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que a pesquisa direta poderia fornecer (GIL, 1999; YIN, 2005).

Dados secundários adicionais foram levantados através das seguintes iniciativas: visitas pessoais, contatos telefônicos e eletrônicos junto ao corpo técnico da OCEPAR em Curitiba; contatos telefônicos e eletrônicos com a OCB e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) em Brasília; contatos telefônicos e eletrônicos com cooperativas agropecuárias do estado envolvidas em atividades internacionais; acesso a sítios na *internet* e leitura de revistas especializadas para levantamento de indicadores e dados estatísticos e empíricos relativos às atividades internacionais das cooperativas; e, contatos telefônicos e eletrônicos com pesquisadores no Brasil e no exterior para obtenção de artigos acadêmicos pertinentes à área de investigação.

O passo seguinte consistiu na coleta de dados primários por métodos qualitativos e quantitativos, nessa ordem, durante o período de junho a dezembro de 2007.

As empresas pesquisadas na fase qualitativa, conforme anteriormente mencionado, foram a Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus e a Frimesa Cooperativa Central. As entrevistas, semi-estruturadas, foram conduzidas por pauta cujos tópicos foram definidos *a priori* de acordo com os objetivos estabelecidos. O primeiro caso serviu para consolidar o roteiro da entrevista estabelecido que foi aplicado, com pequenas adequações, também ao segundo caso (APÊNDICE 1). A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nas ciências sociais pois, segundo Gil (1999), capta dados em maior profundidade, adapta-se facilmente às pessoas e às circunstâncias, permite obter um maior número de respostas e ainda, apreende expressões corporais e tonalidades variantes da voz conforme a ênfase da resposta.

Enquanto a análise estatística de dados segue regras determinadas, não há normas que determinem a maneira de interpretar os dados. “A análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao realizar estudos de caso” (YIN, 2005, p. 138). Esse trabalho procurou manter a qualidade analítica e, para tanto, quatro princípios fundamentais recomendados por Yin (2003) foram observados, a saber: não ignorar nenhuma evidência; não descartar nenhuma explicação concorrente; concentrar a análise na questão mais importante do estudo; e, utilizar conhecimento prévio sobre o tema.

Complementarmente, para enriquecer a tentativa exploratória e descritiva aqui pretendida, as transcrições foram tratadas mediante as técnicas da análise de discurso que visam, segundo Bardin (1977, p. 42), “[...] obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores [...] que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens.”.

Ainda, algumas considerações éticas foram observadas junto aos entrevistados (STAKE, 1994): uma cópia do projeto de pesquisa foi entregue acompanhada de uma carta de apresentação firmada pelo professor orientador do projeto; os assuntos abordados foram discutidos antecipadamente; as entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia e escrita dos interlocutores (APÊNDICE 2); e, o relatório final de cada caso foi enviado para obtenção da respectiva validação de seu conteúdo pelos entrevistados.

Os relatórios produzidos tiveram o intuito de apontar evidências que expliquem as categorias de análise propostas nessa pesquisa tomando por base apenas os dados primários e secundários coletados durante a entrevista. No primeiro estudo, foi entrevistado o Sr. José Rubens Rodrigues dos Santos, engenheiro agrônomo, especialista na área de gestão, o qual está há 20 anos na Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus. Na gestão anterior (2002-2006) exercia a função de Diretor Vice-Presidente. Atualmente, a partir da reeleição da Diretoria em dezembro de 2006, responde por todos os sistemas da cooperativa na função de Diretor Secretário. No relato, o Sr. José Rubens está referenciado por termos como: entrevistado, interlocutor, pesquisado, informante ou, ainda, Diretor Secretário. As seguintes fontes fundamentam o relatório da Bom Jesus produzido para essa pesquisa:

- entrevista pessoal, contatos telefônicos e eletrônicos com o Sr. José Rubens Rodrigues dos Santos, Diretor Secretário da cooperativa;
- contatos telefônicos e eletrônicos com o Sr. Ricardo Krainski Dalabona, Auxiliar do Departamento Comercial de Cereais/Operacional da cooperativa;
- contatos telefônicos e eletrônicos com o Sr. Pedro Salanek Filho do Departamento de Auto-Gestão da OCEPAR;
- Relatório de Gestão do Triênio 2004-2006 da cooperativa (BOM JESUS, 2007a);
- Estatuto Social da cooperativa (BOM JESUS, 2004); e
- sítio eletrônico da cooperativa (BOM JESUS, 2007b).

Da mesma forma, os argumentos e dados primários que fundamentam o relato do segundo caso, Frimesa Cooperativa Central, foram obtidos por meio de entrevista pessoal com o Sr. Elias José Zydek, Diretor Executivo da cooperativa há dez anos, o qual é

referenciado no relato por: entrevistado, interlocutor, pesquisado, informante ou, ainda, Diretor Executivo. O entrevistado é engenheiro agrônomo e um dos fundadores da Frimesa. Participou desde a elaboração do estatuto da cooperativa, dos estudos de viabilidade econômica dos projetos, até a coordenação dos trabalhos de implantação. Os dados secundários foram obtidos no Relatório Anual 2006 (FRIMESA, 2006) e no sítio eletrônico (FRIMESA, 2007) da cooperativa.

No que tange à *survey*, foi empregado um questionário estruturado, com escalas ordinais e intervalares, de acordo com o tipo de questão formulada. Das 20 perguntas do questionário, quatro foram elaboradas com escala Likert de cinco pontos, partindo de “*concordo totalmente*” a “*discordo totalmente*” e de “*muito importante*” a “*não é importante*”.

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 de dois funcionários da gerência técnica da OCEPAR, do diretor de uma cooperativa agropecuária, 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 3).

Preliminarmente ao envio de mensagem eletrônica contendo a carta de apresentação e instruções para o preenchimento do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE 4), foi estabelecido contato telefônico com as 32 cooperativas agropecuárias constantes na relação fornecida pela OCEPAR, com a finalidade de introduzir o tema, o objetivo da investigação e as formas de participação. Foi nessa ocasião em que se verificou a necessidade de se readequar o universo a ser pesquisado para 28 cooperativas pelos motivos já conhecidos. Cabe ainda mencionar que somente uma cooperativa não pode ser contatada por indisponibilidade constante do possível respondente. Entrementes, por meio da colaboração de uma terceira pessoa, não só o contato foi realizado como também o questionário foi preenchido e devolvido.

Para estimular a participação e reduzir o índice de abstenção de retornos, aos respondentes foram dadas duas alternativas de acesso e três alternativas de devolução do instrumento de pesquisa. A *survey* poderia ser acessada via sítio eletrônico desenvolvido exclusivamente para esse fim, cujas respostas seriam enviadas automaticamente para um banco de dados. O respondente também poderia se utilizar do próprio arquivo contendo o

instrumento de pesquisa, que seguia anexado à mensagem eletrônica, e devolvê-lo preenchido igualmente via correio eletrônico. Ou ainda, o instrumento poderia ser impresso, respondido e retornado via *fac-símile* ou correio postal.

O *follow up* para obtenção dos retornos foi intenso. Alguns respondentes foram contatados por telefone em até oito vezes. Em quatro ocasiões, a mensagem eletrônica original teve que ser reenviada ao menos uma segunda vez. Ao final, do total de 28 cooperativas, foram recebidos 21 questionários: 19 válidos e dois inválidos. Sete cooperativas não retornaram o instrumento de pesquisa. O meio mais utilizado para envio das respostas foi o correio eletrônico com 15 respondentes, seguido do sítio eletrônico com quatro episódios, uma ocorrência via *fac-símile* e outra via correio postal.

Os respondentes dos questionários válidos tem o seguinte perfil: cinco são diretores ou superintendentes da cooperativa, oito são gerentes e seis pertencem a níveis intermediários como *traders*, analistas de mercado ou coordenadores de área. O tempo médio de vínculo empregatício dos informantes é de 16,5 anos, com tempos variando entre 2 e 29 anos de casa e, em média, 8,8 anos de tempo no cargo que ocupam, com variação de 1 a 23 anos na função. Mais da metade dos respondentes (52,6%) optou pela não divulgação do nome da cooperativa vinculado aos dados dessa pesquisa.

Em virtude do tamanho reduzido da população em estudo, os dados coletados na *survey* receberam tratamento estatístico não-paramétrico. Além das análises descritivas estatísticas, foram aplicados o teste de Chi-Quadrado, a correlação bivariada de Spearman e o teste estatístico de Kruskal-Wallis considerando para análise o ranking da Médias visto que não havia quantidade suficiente de casos para aplicar o teste de Mediana. O nível de significância utilizado em todos os testes foi de 0,05.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A escolha dos métodos utilizados 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.

Em contrapartida, segundo Vergara (2005), não há métodos indiscutíveis; cada um apresenta suas próprias limitações. A partir dos argumentos de Gil (1999), seguem-se alguns pontos críticos acerca dos métodos selecionados para esse estudo. As *surveys*, por exemplo, 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 das cooperativas agropecuárias objeto de investigação desse trabalho, esse

método não garante que o questionário seja devolvido devidamente preenchido pelos informantes.

Os estudos de caso são criticados pela falta de rigor metodológico, dificuldade de generalizar proposições teóricas e pelo longo período de tempo exigido para sua realização. Mais especificamente, o êxito das entrevistas depende da motivação, da compreensão do significado das perguntas e da veracidade das respostas oferecidas pelo informante. Vergara (2006) acrescenta a possibilidade da escolha de cooperativas para o estudo de casos múltiplos, apesar de criteriosa, não representar significativamente o universo estudado.

Por fim, cabe mencionar as limitações da pesquisadora que se resumem, basicamente, aos seguintes pontos: tempo reduzido para condução da investigação empírica, recursos e infra-estrutura limitados e inexperiência nos procedimentos de coleta e análise dos dados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir da metodologia empregada, que se propõe a explorar e a descrever os achados da investigação empírica, os resultados são analisados e discutidos nessa seção de acordo com as variáveis de análise que procedem do problema dessa pesquisa, a saber: a internacionalização, a diversificação, os fatores que promovem e dificultam essas atividades e os resultados alcançados com a internacionalização das atividades das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

A intenção é oferecer uma comparação entre os dois casos da fase qualitativa, ao mesmo tempo em que se busca a confrontação com os resultados da amostra da fase quantitativa e com as teorias que fundamentam esse estudo, conforme apontado por Yin (2005, p.178): “Os estudos de casos múltiplos geralmente contêm estudos de caso individual e alguns capítulos de casos cruzados”.

A análise e discussão acerca dos resultados obtidos se inicia com o delineamento e caracterização das fontes de dados de ambas as fases de investigação para, posteriormente, considerar as variáveis de análise propostas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

4.1.1 Fase Qualitativa

Os casos estudados na fase qualitativa representam duas situações de contraste. A Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus é basicamente uma exportadora de *commodities* que está em seus estágios iniciais do processo de industrialização visando conquistar novas parcelas dos mercados interno e externo. Sua estratégia parte da decisão de atuar em uma nova matriz de negócios que, espera-se, viabilizará o alcance desse objetivo.

A Frimesa Cooperativa Central, ao contrário, já foi criada com a intenção de industrializar e comercializar os produtos das suas cooperativas associadas. Sua relação com o mercado internacional é extensa e madura e ilustra uma maneira proativa de estabelecer estratégias de internacionalização.

Os relatórios descrevem com maiores detalhes a trajetória de internacionalização de cada uma das cooperativas e amparam os achados da fase quantitativa.

4.1.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus

A Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus é uma cooperativa singular ou de 1º. grau, com sede no município da Lapa, no estado do Paraná (FIG. 12). Foi fundada em julho de 1952 e, atualmente, conta com pouco mais de 3.000 produtores em seu quadro de associados. Em sua maioria, são mini e pequenos produtores rurais dispersos em mais de 20 municípios cujo cultivo se concentra basicamente na soja, milho e feijão.



Figura 12: Bom Jesus - Sede Lapa
Fonte: Bom Jesus, 2007a

No entanto, a principal atividade da cooperativa é a comercialização de insumos e mercadorias junto aos cooperados, atividade que respondeu, em 2006 por, aproximadamente, 44% do faturamento total de R\$ 150 milhões. Além desse serviço, a cooperativa oferece estrutura de repasse de tecnologia e recebimento de cereais em 10 unidades situadas nos municípios da Lapa, Antonio Olinto, Balsa Nova, Contenda, Irati, Palmeira, Paulo Frontin, Quitandinha, São João do Triunfo e São Mateus do Sul, todos no estado do Paraná.

Em virtude da estiagem e da crise no ramo agropecuário provocada pela baixa de preços das *commodities* e do câmbio do dólar, o faturamento da cooperativa sofreu pequenas oscilações nos últimos anos. Tais resultados desafiaram a administração a repensar seu negócio central com o intuito de buscar o aumento de renda do produtor rural associado. Partindo de uma visão de maior profissionalização da administração, o planejamento estratégico da Bom Jesus adotou um novo posicionamento estratégico que contempla a mudança da matriz de negócios da cooperativa.

A solução encontrada para oferecer alternativas de renda para os associados vai ao encontro da evolução de suas atividades por meio da inserção em processos de agregação de valor. A maneira de buscar a diversificação e a melhoria da produção foi por meio da integração das atividades lavoura-pecuária, projeto que teve início há pouco mais de quatro anos com a introdução da produção de carne bovina. A cooperativa visiona ser empresa líder do mercado agropecuário da região, atingindo faturamento de R\$ 320 milhões até o ano de 2012.

A Bom Jesus é administrada por uma diretoria composta por sete membros, todos associados, os quais foram reeleitos pela Assembléia Geral, em dezembro de 2006, para um mandato de mais quatro anos. Três são diretores executivos e se dedicam integralmente à administração da cooperativa, a saber: o Diretor Presidente, o Diretor Vice-Presidente e o Diretor Secretário, esse último, entrevistado desse estudo. Os demais, são Diretores Conselheiros.

4.1.1.2 Frimesa Cooperativa Central

A Frimesa é uma cooperativa central com sede em Medianeira, município do estado do Paraná (FIG. 13), que atua desde a sua criação em dezembro de 1977, nas áreas de leite e de suínos. Seu principal objetivo é industrializar e comercializar a produção dos produtores de leite e suinocultores que pertencem ao quadro de pouco mais de 25 mil associados das cinco cooperativas singulares que a formam, quais sejam:



Figura 13: Frimesa – Sede Medianeira

Fonte: A autora

Cooperativa Agrícola Mista Rondon (Copagril), Cooperativa Agroindustrial Lar (Lar), Cooperativa Agrícola Consolata (Copacol), Cooperativa Mista Agrícola Vale do Piquiri (Coopervale) e Cooperativa dos Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná (Cooperlac). Diariamente, 6 mil produtores de leite e 800 suinocultores abastecem os processos de industrialização da Frimesa com 800 mil litros de leite e 1.500 suínos para abate que resultam em um *mix* com mais de 300 produtos diferenciados. A cooperativa, desde o início, direcionou sua estratégia para processos de agregação de valor, mapeando mercados, industrializando alimentos e fortalecendo as cooperativas singulares que a constituem.

Para fazer frente tanto aos desafios de compra quanto aos de venda de produtos não comoditizados nos mercados doméstico e internacional, a Frimesa tem em sua estrutura 12 unidades fabris distribuídas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Ao todo, essas unidades geram mais de 2,4 mil empregos diretos. Outras 25 mil pessoas estão ligadas economicamente com a empresa.

As áreas leite e carnes têm participação praticamente equivalente na composição do faturamento. Em 2006, a Frimesa registrou R\$ 497,4 milhões de faturamento total, uma tímida evolução de 1,72% quando comparado com o ano anterior. Fatores como a turbulência

causada pelos baixos preços das atividades agrícolas, o câmbio valorizado e a crise das exportações provocada pelo caso da febre aftosa no estado vizinho do Mato Grosso do Sul, tiveram um impacto negativo sobre o faturamento que foi amenizado com a adoção de estratégias de maior rentabilidade. A cooperativa buscou novos canais de distribuição no mercado interno, reduziu a captação do leite em 18,16%, abrindo mão de bacias mais distantes, concentrando-se apenas nas áreas cooperadas, e aumentou a industrialização de produtos lácteos com maior valor agregado.

Amparada em seu planejamento estratégico, a Frimesa prevê para 2007 um crescimento de 20% no faturamento. A base de comercialização estimada contempla 90% para o mercado doméstico e 10% para o mercado internacional. Até 2012, pretendem atingir o faturamento de R\$ 1 bilhão que será viabilizado com a conclusão do projeto de ampliação do frigorífico prevista para o final de 2007. O investimento de R\$ 45 milhões deverá trazer reflexos no volume de abates, que passará dos atuais 1.500 para 4.500 suínos diários e na industrialização de carnes que evoluirá de 552 mil para 1,1 milhão de suínos/ano. A capacidade produtiva da Frimesa poderá chegar a 345 mil toneladas de alimentos ao ano, sendo 117 mil toneladas derivadas da industrialização de carnes e 228 mil toneladas relativas à industrialização de derivados lácteos. A cooperativa também espera incrementar a participação das vendas internacionais de 10 para 30% caso o cenário político e econômico do país seja favorável.

A Frimesa é dirigida pelo Presidente e pelo Diretor Executivo contratado, Sr. Elias José Zydek, informante dessa investigação, e conta com os cinco Presidentes das cooperativas filiadas em seu Conselho de Administração.

4.1.2 Fase Quantitativa

A amostra da fase quantitativa é composta por 19 cooperativas que representam 67,9% da população de cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades de internacionalização. Apenas uma delas é classificada como cooperativa central; as demais são cooperativas singulares.

Nas regiões oeste e noroeste do estado se concentram 68,4% das empresas pesquisadas ou o equivalente a 13 cooperativas. A região com menor representatividade estatística foi a norte que registrou a participação de apenas uma cooperativa e a abstenção de cinco. As duas outras cooperativas que não retornaram os questionários estão localizadas nas regiões centro-sul e oeste, respectivamente. Coincidentemente, os dois questionários inválidos também são dessas mesmas regiões. O Mapa 1 oferece o detalhamento geográfico das fontes de dados.

TABELA 1
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Comparação entre População e Amostra
Faturamento Total, Cooperados e Funcionários - 2006

FATURAMENTO TOTAL 2006	
TOTAL DA POPULAÇÃO (28)	TOTAL DA AMOSTRA (19)
R\$ 12.478.200.000	R\$ 10.196.539.726 (81,7%)
QUANTIDADE DE COOPERADOS	
TOTAL DA POPULAÇÃO (28)	TOTAL DA AMOSTRA (19)
102.131	80.267 (78,6%)
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	
TOTAL DA POPULAÇÃO (28)	TOTAL DA AMOSTRA (19)
39.590	33.146 (83,7%)

Fonte População: Gerência Técnica Econômica da OCEPAR (Informação eletrônica)⁴
Fonte Amostra: Dados da pesquisa

TABELA 2
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Associação entre Faturamento Anual, Cooperados e Funcionários

Spearman's rho		Cooperados	Funcionários	Faturamento Anual
COOPERADOS	Correlation Coefficient	1,000	,412	,530(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,079	,020
	N	19	19	19
FUNCIONÁRIOS	Correlation Coefficient	,412	1,000	,842(**)
	Sig. (2-tailed)	,079	.	,000
	N	19	19	19
FATURAMENTO ANUAL	Correlation Coefficient	,530(*)	,842(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	,000	.
	N	19	19	19

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa

⁴ Dados obtidos via correio eletrônico em 11.12.2007.

As atividades das cooperativas, classificadas em ordem decrescente de frequência, concentram-se em quatro grandes matrizes de negócios: setor agrícola, comercialização de insumos e mercadorias junto aos cooperados, setor de carnes e setor de laticínios (TAB. 3). Um quinto grupo denominado “outras matrizes de negócios” engloba um conjunto de atividades de menor representatividade percentual individual sobre o faturamento total das cooperativas.

TABELA 3
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Composição da Matriz de Negócios – 2006 (*)

	SETOR AGRÍCOLA	INSUMOS E MERCADORIAS	SETOR CARNES	SETOR LATICÍNIOS	OUTRAS MATRIZES DE NEGÓCIOS
Cooperativas	18	16	8	2	11
% Citações	94,7	84,2	42,1	10,5	57,9

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados confirmam a vocação agrícola do estado, pois 12 cooperativas apresentam 50% ou mais de seu faturamento total atrelado a esse segmento, atuando essencialmente nas culturas de soja, milho e trigo. Os principais segmentos de negócios registrados no setor de carnes convergem para a avicultura, suinocultura e bovinocultura. Há cinco cooperativas operando na avicultura, cinco na suinocultura e três na bovinocultura. Ao contrário da elevada contribuição do setor agrícola, apenas duas cooperativas têm mais de 50% do seu faturamento total oriundo das atividades do setor carnes. O setor de laticínios registra somente uma cooperativa com faturamento superior a 50% do seu total.

A preocupação com a diversificação das atividades, seja oferecendo novas alternativas ao produtor rural, seja buscando oportunidades de mercado, pode ser observada pelo fato de que 63,2% das cooperativas tem seu faturamento baseado em pelo menos três matrizes de negócios distintas: sete cooperativas operam em não menos que quatro matrizes de negócios e cinco cooperativas em três.

4.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.2.1 Fase Qualitativa

4.2.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus

As atividades de internacionalização da Bom Jesus se concentram essencialmente na exportação indireta de *commodities*. Atualmente, exporta milho, soja e feijão e, no futuro próximo, têm a intenção de também exportar carnes. O crescimento da demanda internacional por milho, sustentado principalmente pelo avanço da produção do etanol nos Estado Unidos, reflete-se na produtividade de milho da cooperativa que vem aumentando e não perde para nenhuma outra região do estado.

A opção de operar no mercado externo via *tradings* é justificada pela facilitação do processo de internacionalização e pelos preços competitivos que vem sendo oferecidos, conforme observado no relato do entrevistado: “[...] é muito trabalhoso fazer o processo com um volume pequeno de exportação.”, ou ainda, “[a cooperativa] consegue através delas [as *tradings*] ter um bom preço.” A experiência anterior da Bom Jesus em algumas operações de exportação direta para países do Mercosul confirmam a complexidade dessa prática, porém não descartam a possibilidade de retomada do processo.

Os principais destinos das exportações são a região do Oriente Médio, a Espanha e o Japão, para o milho. A soja, por sua vez, é comercializada no mundo inteiro, mas a maior parte atende o mercado da China. O feijão abastece a América Latina e, em menor quantidade, os Estados Unidos e alguns países da América Central, como a Costa Rica e Porto Rico. Uma variedade diferenciada de feijão, produzida por uma pequena parcela dos associados, é direcionada para uma importadora do Canadá, especializada na distribuição mundial dessa *commodity*.

A maior parte da produção da Bom Jesus, cerca de 62% do volume ou 55% do faturamento das *commodities*, foi comercializada no mercado externo em 2006, ao valor de pouco mais de R\$ 46 milhões (TAB. 4). Esse montante corresponde a, aproximadamente, 31% do faturamento total da cooperativa. Contudo, a Bom Jesus não possui uma estratégia definida de aumento da participação de sua comercialização no mercado internacional. O importante, na sua visão, é garantir a disponibilidade de produção para ambos os mercados, o interno e o externo. A comercialização, dessa forma, é definida pela dinâmica do mercado, conforme alega seu Diretor Secretário na entrevista: “Você tem que ter produto disponível para os dois mercados. Se o mercado interno for melhor, você fica com o mercado interno.”

TABELA 4
Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus
Venda de Cereais - Indústria 2006

SOJA				
MERCADO	QUANTIDADE (kg)	VALOR (R\$)	VOLUME (%)	FINANCEIRO (%)
Interno	20.190.000	R\$ 9.755.035,00	33,32	33,84
Externo	40.400.000	R\$ 19.075.269,00	66,68	66,16
TOTAL	60.590.000	R\$ 28.830.304,00	100,00	100,00
MILHO				
MERCADO	QUANTIDADE (kg)	VALOR (R\$)	VOLUME (%)	FINANCEIRO (%)
Interno	47.790.883	R\$ 13.564.792,47	33,87	33,58
Externo	93.328.000	R\$ 26.834.098,57	66,13	66,42
TOTAL	141.118.883	R\$ 40.398.891,04	100,00	100,00
FEIJÃO				
MERCADO	QUANTIDADE (kg)	VALOR (R\$)	VOLUME (%)	FINANCEIRO (%)
Interno	12.661.469	R\$ 14.358.055,19	96,27	97,13
Externo	490.150	R\$ 424.346,61	3,73	2,87
TOTAL	13.151.619	R\$ 14.782.401,80	100,00	100,00
TOTAL				
MERCADO	QUANTIDADE (kg)	VALOR (R\$)	VOLUME (%)	FINANCEIRO (%)
Interno	80.642.352	R\$ 37.677.882,66	37,53	44,85
Externo	134.218.150	R\$ 46.333.714,18	62,47	55,15
TOTAL	214.860.502	R\$ 84.011.596,84	100,00	100,00

Fonte: Departamento Comercial de Cereais/Operacional da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus (Informação eletrônica)⁵

Para a Bom Jesus as cooperativas não precisam, necessariamente, realizar *joint ventures*, alianças, fusões ou aquisições com empresas de capital, pois podem manter sua atuação regional, ampliando as parcerias entre cooperativas, conforme comenta o informante: “Faz parte dos princípios do cooperativismo a intercooperação.” A interação com entidades que têm uma visão de negócios similar, amplia a eficiência e a competitividade da cooperativa. Nesse sentido, a direção da Bom Jesus já vem realizando contatos com cooperativas mais atuantes no mercado externo uma vez que sua experiência se concentra, basicamente, na comercialização de *commodities*. As cooperativas “têm que se unir para se pegar mais experiência, mais *know how*, nesse negócio internacional”, atesta o entrevistado. Complementa ainda:

“Temos outras cooperativas aqui no Paraná e Santa Catarina que estão bem avançadas nessa questão de produtos de agregação de valor, aves e suínos,

⁵ Dados obtidos via correio eletrônico em 16.07.2007, 20.08.2007 e 27.08.2007.

principalmente. Essas cooperativas... se você fizer uma *joint venture* com uma cooperativa dessas para você exportar aves ou exportar suínos, você já tem todo um *know how*, já tem um mercado. Então, jamais uma cooperativa vai se jogar, vai se lançar no mercado sozinha com esse volume que ela tem hoje. Mas de repente, com uma *joint venture* com uma cooperativa dessas aí...”

A cooperativa não se envolve em processos de internacionalização para dentro (*inward*). Até o momento, suas atividades não demandam a importação de tecnologia e equipamentos ou a obtenção de licenciamentos de fabricação. Os insumos adquiridos são importados e industrializados pelas próprias empresas multinacionais que abastecem as necessidades da cooperativa junto aos seus produtores rurais, como relata o informante: “A maior parte de insumos é importada, mas não diretamente.” Limita-se a Bom Jesus a aferir a qualidade dos insumos adquiridos junto aos institutos de pesquisa e congêneres.

4.2.1.2 Frimesa Cooperativa Central

Uma das principais características da administração da Frimesa é seu foco no mercado. Suas ações estratégicas procuram vencer dois desafios: o acesso ao mercado interno e, com a globalização, o desafio maior de acessar o mercado externo. O próprio ramo de atividade impulsiona a cooperativa para a internacionalização, segundo o pesquisado:

“A Frimesa sempre teve essa visão de acessar o mercado externo até porque nós estamos em duas atividades, [...] suínos e leite, que produzem excedentes no país. Então, se eu estou num negócio que produz excedentes [...], [...] preciso acessar o mercado externo. [...] nós sempre tivemos essa preocupação, sempre estivemos atentos às oportunidades.”

Seu ingresso no mercado internacional se deu em meados da década de 1980 por meio da exportação indireta de cortes de carne de suínos. Atualmente, a comercialização via *tradings* ou agentes comissionados corresponde à metade das operações externas. A redução na estratégia de entrada indireta nos mercados externos deve-se ao fato da cooperativa ter procurado ao longo do tempo estabelecer ligações comerciais sem intermediários com novos clientes e com os clientes já atendidos. Em sua atuação internacional, a Frimesa procura privilegiar o relacionamento direto por entender que o êxito na exportação depende do acesso à distribuição dentro do país de destino, conforme relata o entrevistado:

“Em nosso entendimento, o sucesso de uma exportação está na forma como você vai distribuir o produto no país que você quer entrar, para você saber qual é a necessidade, o desejo, qual é o canal que ele vai distribuir, qual é o desejo daquele canal, qual é o produto que ele quer consumir. [...] cada país tem uma característica. [...] Hoje existem *tradings*, vários intermediários, corretores que se interessam em fazer a venda, mas se você não tem um acesso à distribuição dentro do país que você vai vender, o teu sucesso é comprometido.”

Além do recebimento eventual de pedidos atípicos, a grande estratégia da Frimesa para estabelecer contato com potenciais clientes externos é dar visibilidade internacional para a cooperativa. “A empresa tem que ter uma estratégia quando ela decide ser internacional em termos de venda no nosso ramo. Você tem que ficar exposta.”, alega o interlocutor. Nesse sentido, a Frimesa procura atuar em diversas frentes, seja participando de feiras internacionais do setor e de catálogos e publicações internacionais, seja fortalecendo relações com entidades exportadoras nacionais, tais como: a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) e a Associação Brasileira de Indústrias de Carnes Suínas Exportadoras (ABIPEX).

Porém, ainda mais determinante é a presença de colaboradores no mercado internacional que atuem em nome da Frimesa com a finalidade de sinalizar novas possibilidades de negócios, inclusive para preencher a capacidade produtiva futura do frigorífico ampliado, conforme declara o pesquisado: “[...] o mais importante é você ter pessoas ligadas à tua empresa que penetrem nesses mercados e procurem descobrir os canais de distribuição que existem nesse país.” A partir dos contatos estabelecidos, viagens de prospecção de negócios são realizadas e clientes potenciais são contatados com vistas à abertura de novos canais.

Em função da situação cambial adversa à exportação e das barreiras sanitárias impostas para a carne brasileira, as vendas para o mercado externo, no entanto, não têm ultrapassado a faixa dos 10% da base de comercialização da cooperativa. As exportações registradas em 2006 são reflexo desse cenário: o queijo, por exemplo, com volume 77,37% menor que em 2005, foi exportado somente para cumprir contratos já estabelecidos. E o volume de carne suína exportada sofreu uma queda de 48,27% se comparado com o ano anterior. A tendência de queda da atividade de internacionalização da Frimesa pode ser verificada nas Tabelas 5 e 6.

Por conseguinte, ao mesmo tempo em que

TABELA 5
Frimesa Cooperativa Central
Volume Exportações – Venda Líquida
2004 a 2006

2004	
LÁCTEOS	CARNES
2.335 ton	9.887 ton
2005	
LÁCTEOS	CARNES
4.554 ton	9.185 ton
2006	
LÁCTEOS	CARNES
1.031 ton	4.751 ton

Fonte: Frimesa, 2006

a cooperativa prevê aumento em seu faturamento total, as estimativas para o mercado internacional são incertas, pois dependem de condições conjunturais. Comenta o Diretor Executivo que “[...] essa estratégia tem que ser flexível”.

Por exemplo, o planejamento para 2007 avalia uma base de comercialização de 10% para o mercado externo e 90% para o mercado interno, em virtude das dificuldades de internacionalização apontadas anteriormente e do aumento de demanda no mercado doméstico. “[...] são coisas alternativas [lançamento de novos produtos para o mercado interno], [...] tu tem que buscar saída [para escoar a produção]. E a nossa estratégia foi industrializar para o mercado interno”, comenta o entrevistado.

A situação ideal, complementa ainda, seria de “70% para o mercado interno e 30% para o mercado externo”, não apenas pela

natureza do ramo de atuação da cooperativa, que apresenta excedentes de produção para o mercado interno, mas também para viabilizar o acesso a benefícios, tal como a alavancagem de investimentos com operações de Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC) nos períodos em que há pouca disponibilidade de financiamento de capital de giro no país.

A diretoria da Frimesa, contudo, não pensa em buscar mercados ou novas tecnologias por meio da formação de alianças do tipo *joint venture*. É seu entendimento que, muito embora essa seja uma maneira de agilizar o processo, parcerias com empresas de capital não se enquadram nos princípios cooperativistas que regem as relações com os associados uma vez que o produtor passaria a ser tratado da mesma forma que qualquer fornecedor do mercado. Conforme argumento do Diretor Executivo, “[...] você viabiliza a tua parte industrial e mercadológica, destruindo a parte produtiva.”

Nessa direção, a cooperativa vem alternativamente buscando realizar parcerias de varejo e de distribuição, priorizando as associações entre cooperativas. É o caso do Japão, onde 60% da distribuição no varejo pertence ao sistema cooperativo. A idéia seria “produzir aqui no Brasil os produtos com a marca da cooperativa japonesa que faz a distribuição”, declara o informante durante a entrevista.

TABELA 6
Frimesa Cooperativa Central
Exportações – Faturamento Líquido Geral
2004 a 2006

2004	
R\$	US\$
65.444.932	22.326.916
2005	
R\$	US\$
78.438.701	31.736.155
2006	
R\$	US\$
25.630.164	11.630.392

Fonte: Frimesa, 2006

Cerca de 50 itens do portfólio de 300 produtos industrializados da cooperativa são exportáveis ou já foram exportados, sejam lácteos ou carnes. Atualmente, os produtos derivados do leite vem sendo exportados para o Japão, o Chile e Angola, este último através de um distribuidor de Portugal. Na área de carnes, os mercados de destino têm se concentrado na China e em países periféricos à Rússia, como a Ucrânia e a Romênia.

4.2.2 Fase Quantitativa

Diante da vasta experiência adquirida no comércio internacional e da infra-estrutura administrativo-operacional disponível em diversas cooperativas, aliadas ao fato de estarem previstos, ou já em curso, elevados investimentos na agroindustrialização do setor, era de se esperar encontrar estágios mais avançados de internacionalização, conforme advoga a teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). No entanto, a exemplo do verificado nos estudos de casos, nenhuma das empresas investigadas ultrapassou os estágios iniciais de envolvimento com o exterior (GRÁF. 1). Ou seja, a totalidade das cooperativas agropecuárias da amostra opera no mercado internacional com um baixo comprometimento de recursos, dando preferência para a exportação via *tradings* ou agentes comissionados, o que pode ser justificado pela conveniência burocrática e comercial dessa modalidade, conforme observado no relato da Bom Jesus (ver Seção 4.2.1.1, p. 84)

Há 11 ocorrências de exportação direta para o cliente ou distribuidor no exterior e seis de internacionalização para dentro (*inward*) observada nos casos em que cooperativas importam equipamentos, tecnologia ou matéria-prima. A presença de colaboradores informais no mercado internacional verificada no relato da Frimesa (ver Seção 4.2.1.2, p. 87) pode, contudo, ser sinalizador da implantação futura de um escritório de vendas no exterior.

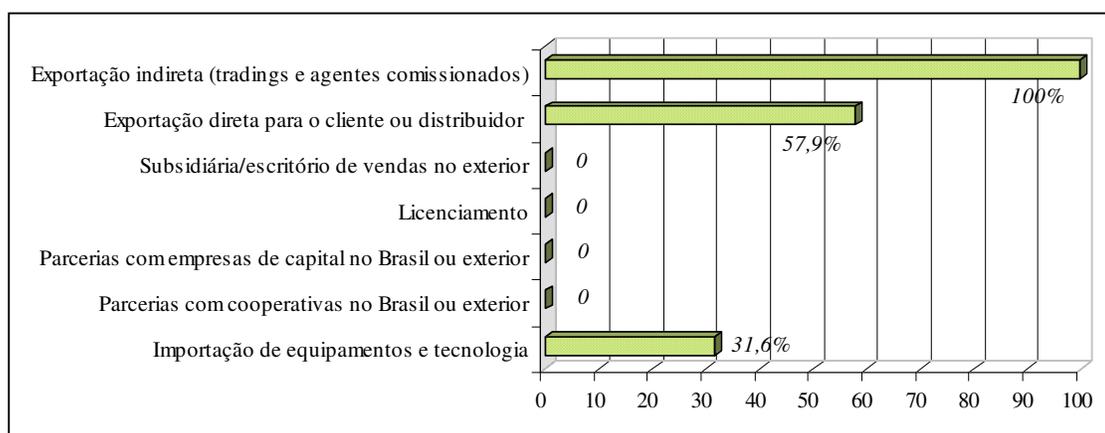


Gráfico 1: Modos de entrada (*)

Fonte: Dados da pesquisa

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha.

Não obstante os modos de entrada indicarem um baixo envolvimento das atividades com o exterior, a internacionalização é considerada fundamental para o crescimento das cooperativas agropecuárias pesquisadas. Nesse sentido, 63% delas classificam o comércio internacional como ‘muito importante’ e 37% como ‘importante’ para que esse objetivo seja alcançado. É possível presumir que em decorrência dessa classificação, a maior parte das cooperativas (73,7%) projeta aumentar a participação das vendas internacionais sobre o faturamento total e nenhuma delas tenha manifestado a intenção de reduzir a participação atual. Esses achados corroboram a evidência de que a atuação das cooperativas para além das fronteiras nacionais é necessária para a sua expansão (ANSOFF, 1957; USDA, 2002; WHITTINGTON, 2002).

A frequência das atividades de internacionalização verificada na maior parte da amostra aponta para a mesma direção (GRÁF. 2). Dez cooperativas operam em bases constantes no mercado internacional, mesmo nos períodos em que fatores externos, tais como política cambial doméstica e burocracia dos processos de internacionalização, criam barreiras à comercialização, reduzindo provisoriamente sua lucratividade. Outras três cooperativas, também classificadas nessa categoria de frequência dita constante, optam por suspender ou reduzir temporariamente as exportações enquanto perdurarem as barreiras. No entanto, seis cooperativas declaram que sua atuação no mercado internacional é eventual, dependendo da oferta de condições mais atrativas do que as do mercado interno.

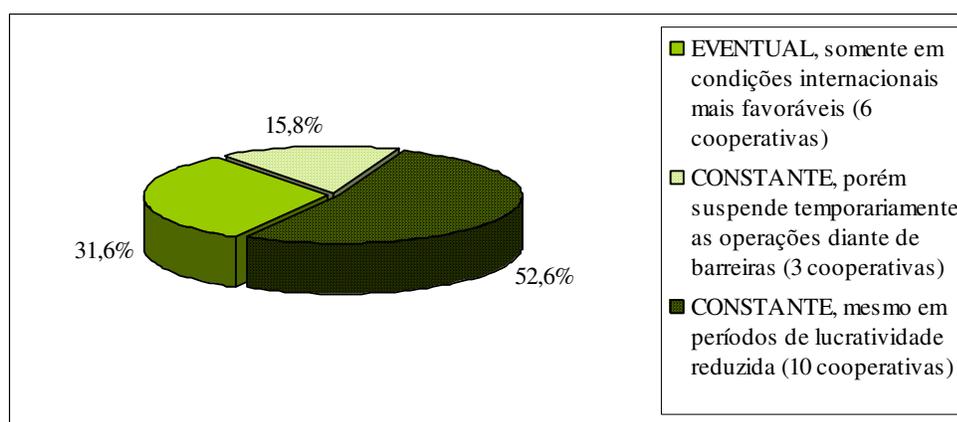


Gráfico 2: Frequência de comercialização no mercado internacional
Fonte: Dados da pesquisa

Seja pelas cooperativas que interrompem provisoriamente as atividades internacionais ou por aquelas que abandonam o mercado internacional sempre que as condições domésticas

lhes são mais favoráveis, é plausível considerar que a internacionalização para 47,4% das cooperativas segue a linha proposta pela abordagem contingencial. Em outras palavras, diante das alterações do ambiente, a decisão de exportar de maneira não continuada pode ser resultante da flexibilidade estratégica das cooperativas de se adaptarem às condições do novo contexto (DONALDSON, 2006; FRY; SMITH, 1987; ROTH; MORRISON, 1992), mesmo que isso signifique a perda de posições duramente conquistadas no mercado internacional. Os depoimentos da Bom Jesus (ver Seção 4.2.1.1, p. 84) e da Frimesa (ver Seção 4.2.1.2, p. 88) enfatizam a influência das condições conjunturais nas decisões de comercialização da produção.

Os produtos comercializados no exterior, para fins dessa pesquisa, foram divididos em dois grandes grupos: *commodities* e produtos semi-industrializados e industrializados, isto é, produtos que sofreram algum tipo de processo industrial de agregação de valor. Em ordem decrescente de frequência, a soja e o milho são as *commodities* mais exportadas pelas cooperativas desse estudo, com ampla margem de vantagem sobre o trigo, o feijão e o café (GRÁF. 3). Da mesma forma, os produtos semi-industrializados e industrializados mais frequentemente exportados são os derivados de carne e de soja, seguidos dos derivados de cana-de-açúcar, lácteos e de milho, e de vegetais entalados e congelados (GRÁF. 4).

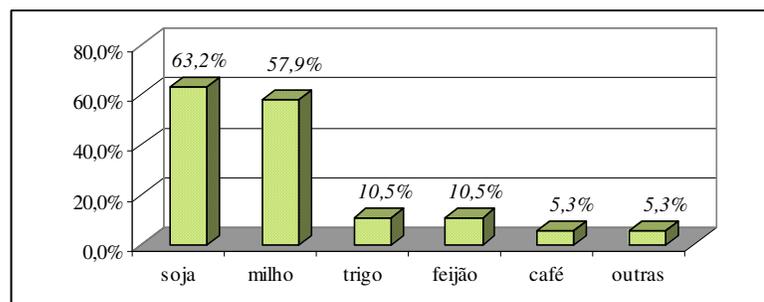


Gráfico 3: Base de comercialização internacional – *Commodities* (*)
Fonte: Dados da pesquisa

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha.

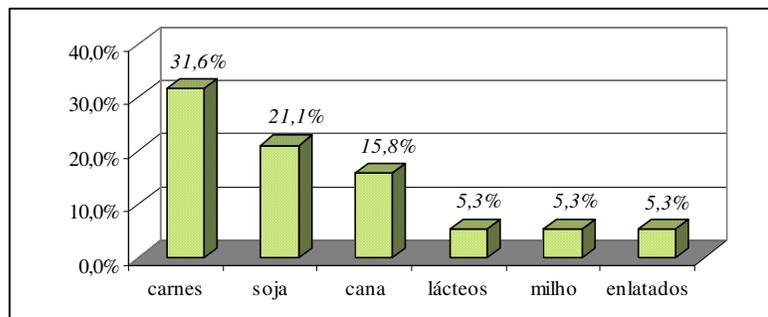


Gráfico 4: Base de comercialização internacional – Produtos semi-industrializados e industrializados (*)

Fonte: Dados da pesquisa

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha.

Já se fazem sentir os efeitos do planejamento estratégico do sistema cooperativo paranaense na ampliação da industrialização da produção agropecuária. De acordo com o levantamento dessa pesquisa, 68,4% das cooperativas negociam, não exclusivamente, produtos semi-industrializados e industrializados com o exterior (TAB. 7), comprovando a tendência de redução gradual do setor de concentrar as exportações em *commodities* tradicionais (BRANDÃO, 2003; JANK, 2003; LOPES, 2003; NILSSON, 1999; SAMORA, 2007). O aumento da importância do produto agregado de valor na competitividade internacional do segmento e a busca por estratégias de maior rentabilidade, reflete-se no reduzido número de cooperativas que restringem sua inserção em mercados externos por meio da comercialização exclusiva de *commodities*.

TABELA 7
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional - 2006

TIPOS DE PRODUTOS	COOPERATIVAS	%
<i>Commodities</i>	6	31,6
Semi-industrializados e industrializados	7	36,8
<i>Commodities</i> , semi-industrializados e industrializados	6	31,6
TOTAL	19	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

O teste Kruskal-Wallis aponta para uma diferença no número de cooperados e funcionários de acordo com o tipo de produto negociado no exterior (TAB. 8). As cooperativas com envolvimento em *commodities*, exclusivamente ou não, apresentam um número maior de cooperados, enquanto que o número de funcionários é maior nas cooperativas que industrializam seus produtos para exportação. A diferença se justifica pela própria natureza das atividades que requer competências distintas para serem executadas. A força de trabalho para fazer frente à produção de *commodities* tem origem no produtor rural, membro da cooperativa. Por outro lado, o desenvolvimento de produtos agregados de valor demanda um contingente maior de funcionários tendo em vista os processos de industrialização.

TABELA 8
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Comparação entre Tipos de Produtos, Cooperados e Funcionários

		N	Médias
COOPERADOS	<i>Commodities</i>	6	9,50
	Semi-industrializados e industrializados	7	6,29
	<i>Commodities</i> , semi-industrializados e industrializados	6	14,83
	Total	19	
FUNCIONÁRIOS	<i>Commodities</i>	6	4,17
	Semi-industrializados e industrializados	7	11,43
	<i>Commodities</i> , semi-industrializados e industrializados	6	14,17
	Total	19	

Testes Estatísticos(a,b)

	Cooperados	Funcionários
Chi-Square	7,523	10,188
df	2	2
Asymp. Sig.	,023	,006

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: tipos de produtos

Fonte: Dados da pesquisa

O volume de produtos negociados no exterior, tendo como referência o ano de 2006, corresponde a uma média de 24,1% de participação sobre a base de comercialização da amostra, sendo que o menor percentual constatado é de 5% e o maior de 65%. Se considerarmos que o segmento adota informalmente a relação 70/30 como ideal para compor a comercialização nos mercados doméstico e externo respectivamente, de acordo com argumento da Frimesa (ver Seção 4.2.1.2, p. 88), é factível pressupor que as atividades de

internacionalização podem ser intensificadas e ampliadas uma vez que 14 cooperativas encontram-se aquém desse percentual (ver Gráfico 5). Apenas um caso da amostra registra exatos 30% de comercialização em mercados internacionais.

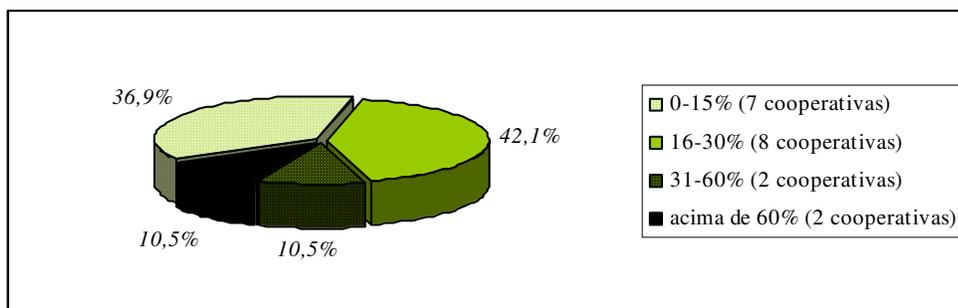


Gráfico 5: Participação da comercialização internacional sobre o faturamento total - 2006
Fonte: Dados da pesquisa

A inserção internacional das cooperativas paranaenses ocorre em maior intensidade nos países da Europa Ocidental, Ásia e Leste Europeu, em ordem decrescente de frequência (GRÁF. 6). À exceção do Oriente Médio, esse resultado confirma quase integralmente as estatísticas nacionais (MDIC, 2006) que registram três países da Europa Ocidental, três países do Oriente Médio, dois países da Ásia, um do Leste Europeu e um da América do Norte nas dez primeiras posições dos destinos atendidos pelas cooperativas brasileiras em 2006.

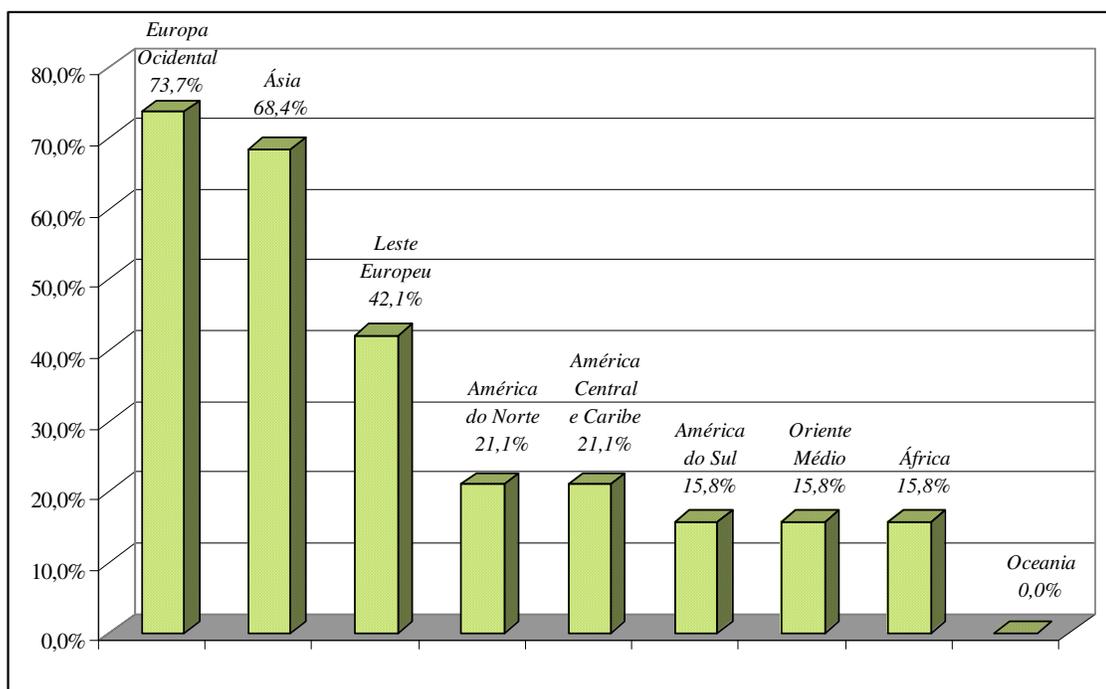


Gráfico 6: Principais mercados de destino das exportações das cooperativas - 2006 (*)
Fonte: Dados da pesquisa

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha

A baixa participação do mercado sul-americano na internacionalização da amostra dessa pesquisa sugere duas considerações. A primeira diz respeito aos incentivos e facilitadores na comercialização de produtos semi-industrializados e industrializados entre os países membros do Mercosul que, aparentemente, não vem sendo considerados vantajosos pelas cooperativas do Paraná. Em segundo lugar, não estão sendo observados o conjunto de fatores que compõem a distância psíquica da teoria de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) que, paralelamente ao conhecimento acumulado ao longo dos estágios seqüenciais de gradual comprometimento das atividades de internacionalização, dão preferência à inserção em mercados culturalmente mais próximos em seus estágios iniciais. Cabe notar que ambas as considerações podem estar sendo influenciadas pela intensa atividade de exportações indiretas observada na amostra, situação em que as decisões quanto à escolha de mercados é transferida para a empresa *trading* ou para o agente exportador.

4.3 ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO

4.3.1 Fase Qualitativa

4.3.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus

A diversificação nas atividades de internacionalização resulta da decisão estratégica da cooperativa de mudar sua matriz de negócio. Sem perder o foco de suas atividades atuais com insumos e *commodities*, e ciente da necessidade da empresa evoluir, a Bom Jesus vem desenvolvendo novos projetos de integração lavoura-pecuária e de agregação de valor.

A cooperativa reconhece que os produtos agrícolas *in natura* são mais fáceis de se operar, porém, apesar da maior complexidade, o valor agregado dos produtos processados são mais interessantes.

O trabalho de prospecção para estabelecimento da nova matriz de negócios foi efetuado através de contatos e de visitas a feiras especializadas no exterior. Além disso, foram realizados estudos de viabilidade e expansão. Como consequência, a cooperativa elegeu o setor de carnes (bovinos, suínos e aves) como a nova matriz de negócios da cooperativa. Em virtude dessa mudança estratégica, estão previstos investimentos da ordem de R\$ 20 milhões para os próximos três anos. Em períodos anteriores, os investimentos giraram em torno de R\$ 4,5 milhões anuais.

Como parte do projeto, foi desenvolvido um estudo sobre a integração lavoura-pecuária. Esse sistema de produção integrada permite um melhor aproveitamento do tempo do produtor e maior racionalização dos recursos da propriedade, trazendo benefícios econômicos aos cooperados.

A primeira etapa do projeto carnes teve início há quatro anos com a introdução da produção de pecuária de corte. A opção inicial da Bom Jesus foi pelos bovinos em virtude da relativa facilidade de implantação e do pequeno volume de recursos requeridos para investimento. “[...] esse projeto de bovinos não está custando muito para a cooperativa. Custaria se a gente fosse fazer frigorífico.”, afirma o entrevistado.

A estratégia formulada para os bovinos pretende oferecer carne especial, a princípio para o mercado doméstico e, numa fase posterior, para o mercado internacional, nas palavras do Diretor Secretário: “Hoje, para se iniciar qualquer projeto, tem que iniciar no mercado interno. Mas se você pensar num futuro a longo prazo, tem que também pensar no mercado internacional.”

Atualmente, há cerca de 40 cooperados envolvidos nessa atividade. Produzem uma carne diferenciada, com gordura marmorizada, também conhecida por genética angus, que vem atendendo, inicialmente, apenas a nichos do mercado doméstico. A cooperativa acrescenta também a certificação de origem da carne como condição *sine qua non* para acesso ao mercado internacional: “Ou tem ou não entra”, segundo o informante.

O abate é realizado em frigoríficos conveniados, situados em Rio Negro (PR) e São José dos Pinhais (PR), e a Bom Jesus garante o pagamento da produção aos seus associados. Negociações vem sendo conduzidas com outras cooperativas, dentro do princípio de intercooperação, com o objetivo de buscar acesso ao mercado internacional. Dessa forma, é possível iniciar a exportação de pequenos volumes de produção sem incorrer no ônus que envolve o desenvolvimento de uma nova marca no mercado externo ou na construção de um frigorífico. “Imagine que uma empresa lá tem um mercado internacional aberto, uma cooperativa de Santa Catarina... nós temos espaço para produzir aqui.”, resume o entrevistado.

As etapas seguintes do projeto carnes prevêm atuações na suinocultura e na avicultura, com investimentos na implantação de uma Unidade Produtora de Leitões (UPL) e de uma provável fábrica de rações, projetos que podem vir a ser desenvolvidos em parceria com outras cooperativas. Essa infra-estrutura produtiva deverá consumir boa parte do investimento planejado pela cooperativa para a nova matriz de negócios. O interesse pelo mercado internacional é reafirmado pelo Diretor Secretário durante a entrevista: “[...] se você for entrar, você tem que pensar no mercado externo, se for entrar na área de suínos e na área de aves.”.

4.3.1.2 Frimesa Cooperativa Central

Manter uma grande variedade de produtos industrializados é essencial para os negócios domésticos e internacionais da cooperativa. Desde a sua criação, informa o pesquisado, a Frimesa “sempre direcionou a sua estratégia nesse sentido de agregar valor, [...] com a verticalização dessas duas atividades [suínos e leite]”.

Para fugir do mundo comoditizado, a diversificação da cooperativa basicamente se ampara em dois pilares: na inovação tecnológica e na percepção da necessidade do consumidor. Nas palavras do informante:

“para romper essas barreiras todas [tarifárias, sanitárias ou de cotas], a evolução tecnológica [...] é um dos fatores importantíssimos para se atingir. Esse é o desafio, é o preparo, é acompanhar, tem que estar muito antenado, muito ligado no que está acontecendo lá fora”.

Dessa forma, no que tange a inovação tecnológica, não obstante a retração das vendas internacionais, a Frimesa se envolve em processos de internacionalização para dentro (*inward*) ao investir em equipamentos e tecnologia para ampliar sua capacidade produtiva que, além de atender a demanda crescente do mercado doméstico, também seguem padrões estabelecidos internacionalmente. A partir do momento que o cenário internacional for mais favorável à comercialização, a customização do produto envolverá questões menos complexas como acabamento ou a aquisição de máquinas de menor porte, uma vez que a tecnologia de ponta já está garantida. Além disso, o acesso a novos canais de venda e distribuição e a novas oportunidades de negócio podem surgir como consequência da inovação tecnológica em processos produtivos, ampliando assim as possibilidades da cooperativa evitar a sanção de barreiras sanitárias. Segundo o Diretor Executivo, “[...] isso é interessantíssimo... você acessar esse tipo de coisa diferente [inovação tecnológica] que vem surgindo para te abrir um canal.”, ou, ainda:

“[...] isso é fundamental. Até isso é estratégico. Quando você vai optar por investimento você tem que ter essa visão. Por exemplo, toda a nossa linha de abate e desossa que a gente está ampliando agora... toda ela já é nos padrões do mercado internacional. Então esse investimento tanto serve para o mercado interno quanto externo.”

Por outro lado, o foco no consumidor é fundamental, sob o ponto de vista da cooperativa, pois as necessidades e os hábitos de cada mercado exercem grande influência nas características do produto, seja na formulação ou na embalagem: “[...] às vezes, [temos] que fazer investimentos para adequar o produto àquela necessidade.”, comenta o entrevistado. Por

essa razão, a Frimesa tem procurado se manter estrategicamente flexível às inúmeras possibilidades de negócios externos.

Por exemplo, há casos em que o produto é exportado com o mínimo de processos de industrialização para que a customização seja feita pelo próprio cliente, de acordo com seus padrões locais de sabor e temperos. Em geral, essas vendas atendem mercados que não possuem área disponível para a produção primária de suínos.

Em outras situações, o produto industrializado sai na marca do cliente internacional. Ocorrem também negociações em que o produto é utilizado por empresas reprocessadoras na composição de produtos indiretos ou secundários. “É difícil você colocar a sua marca no mercado externo. Normalmente, [...] a tua marca não vai ao consumidor final, ela vai até a rede de lá.”, declara o informante.

Porém, a exportação de produtos direcionados, elaborados especialmente para um cliente específico, tem sido priorizada pela Frimesa. Nesse sentido, pode-se citar o queijo desenvolvido para a Coréia do Sul, cuja exportação foi suspensa em virtude do câmbio desfavorável, e o queijo que vem abastecendo o mercado angolano por meio de um distribuidor de Portugal.

4.3.2. Fase Quantitativa

Nesse estudo, as estratégias de diversificação de produtos, visando a conquista de novos mercados internacionais, congrega dois tipos de respondentes: aqueles que se restringem à comercialização exclusiva de *commodities* e aqueles que comercializam produtos que sofreram algum tipo de processo de agregação de valor. Das seis cooperativas que se encontram no primeiro grupo, cinco delas vem realizando estudos para iniciar processos de industrialização ou considerando a possibilidade de desenvolver novas matrizes de negócio para preencher nichos de mercado ou atender à demanda internacional. As outras 13 cooperativas que já se encontram inseridas na internacionalização de produtos com valor agregado, além daquelas iniciativas, ainda optam pela customização de produtos para o cliente internacional a partir do *mix* de produtos já existente. Uma vez que o instrumento de levantamento de dados permitia a seleção de mais de uma alternativa para essa pergunta, a Tabela 9 abaixo apresenta respostas em número superior ao total da amostra.

TABELA 9
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Estratégias de Diversificação de Produtos (*)

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	COOPERATIVAS	%
Realização de estudos para iniciar processos de industrialização visando o mercado externo	7	36,8
Desenvolvimento de produtos customizados para o cliente internacional a partir do <i>mix</i> de produtos já existente	8	42,1
Desenvolvimento de novas matrizes de negócio para atender nichos de mercado ou demanda internacional	8	42,1

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha

Fonte: Dados da pesquisa

Sob a ótica dos tipos de produtos negociados no exterior, observa-se que 73% das cooperativas que exportam diretamente e 100% das que estão envolvidas em atividades de internacionalização para dentro (*inward*), são exportadoras não exclusivas de produtos industrializados. Esse resultado suscita duas observações: na primeira, há indícios de que o produto diferenciado pede uma proximidade maior com o cliente, o que estimula a comercialização direta. Na segunda, cabe ressaltar que a diversificação usualmente requer novas competências e tecnologias compatíveis com padrões internacionais conforme o processo de agregação de valor selecionado (ANSOFF, 1957), o que justifica as importações. Nesse sentido, o depoimento da Frimesa corrobora a necessidade da cooperativa evoluir tecnologicamente como forma de observar as características dos mercados pretendidos e, por conseguinte, propiciar o acesso a novas oportunidades de negócios (ver Seção 4.3.1.2, p. 97).

No entanto, conforme resultado do teste de Kruskal-Wallis (valor $p = ,165$), observa-se que não há diferença entre os tipos de produtos negociados internacionalmente e a frequência de comercialização da amostra. Ou seja, é provável que fatores contingenciais afetam de maneira uniforme o comportamento exportador das cooperativas sob análise, seja negociando produtos comeditizados, seja negociando produtos agregados de valor.

Não foi possível identificar uma preferência nítida das cooperativas por uma das tipologias de diversificação propostas por Ansoff (1957), pois, além de algumas cooperativas da amostra terem selecionado mais de uma alternativa para essa questão, há indicativos de que

suas estratégias de internacionalização sofrem as contingências do mercado, do tipo de negócio e do nível de risco envolvido (BRASIL; GOULART; ARRUDA, 1994).

De maneira geral, o desenvolvimento de produtos customizados a partir do portfólio existente pode tanto ser configurado como uma atividade de diversificação vertical em que ocorre o crescimento integrado da cadeia produtiva, ou quanto uma atividade de diversificação horizontal relacionada a uma matriz de negócio já familiar à cooperativa. A diversificação lateral que envolve o desenvolvimento de segmentos totalmente novos para a cooperativa pode ser associada à criação de novas matrizes de negócios à exemplo do observado no caso da Bom Jesus (ver Seção 4.3.1.1, p. 95).

Na comercialização de produtos mais direcionados às necessidades e hábitos de cada mercado, as práticas dos princípios de *marketing* adquirem uma maior relevância na comercialização internacional, seja pela influência exercida sobre as características e atributos do produto, seja pela necessidade de exposição da marca da cooperativa.

Em que pese a complexidade envolvida na consolidação da marca no exterior, apenas cinco cooperativas da amostra que exportam produtos agregados de valor têm sua marca mantida até o cliente final, fato que enfatiza as dificuldades de cunho mercadológico constantes nas declarações das cooperativas dos estudos de casos (ver seção 4.3.1, p. 96 e 98). A prática mais comum observada com nove ocorrências é a comercialização dos produtos com a marca da cooperativa até a rede de distribuição ou, alternativamente, com frequência bem menor, os produtos serem fabricados com a marca do cliente ou do distribuidor no exterior conforme indicação de cinco citações. Como as cooperativas se deparam com diversas possibilidades de negócios, confirmadas pelo relato da Frimesa (ver seção 4.3.1.2, p. 98), o Gráfico 7 abaixo contempla respostas múltiplas para uma mesma cooperativa.

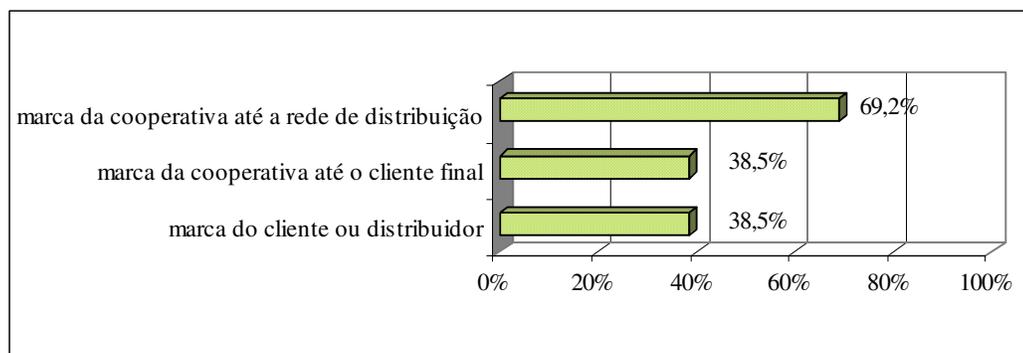


Gráfico 7: Marca dos produtos semi-industrializados e industrializados (*)
Fonte: Dados da pesquisa

(*) Não há soma de totais por se tratar de pergunta de múltipla escolha.

Apesar da diversificação poder ser viabilizada através da consolidação de associações estratégicas com o objetivo de desenvolver projetos específicos em conjunto ou para garantir a cooperação em um determinado negócio (WRIGHT *et al*, 2000), sete cooperativas preferem atuar sem parceiros e quatro encontram dificuldades para encontrar parceiros com os mesmos interesses, o que reforça o argumento de que a empresa cooperativa se difere da empresa de capital no que tange a propriedade, o controle e os benefícios estendidos a seus associados. Tal diferenciação poderia ser superada com a adoção das alternativas sugeridas nos modelos ditos financeiros de investidores membros e de investidores externos do novo cooperativismo (PETERSEN, 2004). A título de exemplificação, a Frimesa declara a preocupação do setor de se associar a empresas que não se enquadram nos princípios do cooperativismo e, com isso, ameaçar a estrutura produtiva nas relações com os associados (ver Seção 4.2.1.2, p. 88).

Das dez cooperativas que buscam ou realizam parcerias empresariais, metade opta por empresas de capital e a outra metade, composta essencialmente por cooperativas de pequeno porte, exportadoras de *commodities*, busca seus parceiros em cooperativas situadas no Brasil ou no exterior. Os estudos de caso evidenciam essa última prática que corresponde a um dos princípios que regem o cooperativismo, a intercooperação, porém não muito difundida entre as cooperativas paranaenses diante dos dados levantados (ver Seções 4.2.1., p. 85 e 88; 4.3.1.1, p. 96).

A realização de parcerias empresariais prioriza a solução de questões de cunho mercadológico, principalmente o acesso a canais de distribuição no exterior: do total da amostra, 11 citações foram registradas. Seguem-se como propósitos secundários a serem alcançados a viabilização do acesso a novas tecnologias e a busca de parceiros para complementar etapas de processos de industrialização que poderiam reduzir a necessidade de investimentos em plantas industriais, respectivamente com oito e dez citações de acordo com a importância atribuída (GRÁF. 8). O caso da Bom Jesus exemplifica alguns objetivos que a cooperativa busca com a realização de parcerias: acessar o mercado internacional com pequenos volumes de produção e adiar investimentos na construção de um frigorífico (ver Seção 4.3.1.1, p. 96).

Nesse sentido, o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas européias, previamente citadas nesse trabalho, sugere o caminho inverso. Acordos de colaboração, *joint ventures*, alianças estratégicas, dentre outras possibilidades de parcerias empresariais, visam a exploração de vantagens competitivas que, conforme mencionado na seção 2.1.5 (p. 27) desse estudo, viabilizam a consolidação e a expansão da MCC espanhola nos mercados local e externo (CLAMP, 2003). Da mesma forma, o segmento cooperativista dinamarquês estimula

a formação e a evolução de *clusters* de competências entre as cooperativas (GARCIA; PINAZZA, 2003b; NIELSEN, 2000), ao mesmo tempo em que seu sucesso econômico resulta de ações estratégicas que se refletem nos processos de integração vertical, de agregação de valor, de internacionalização e de formação de alianças estratégicas (GARCIA; PINAZZA, 2003b).

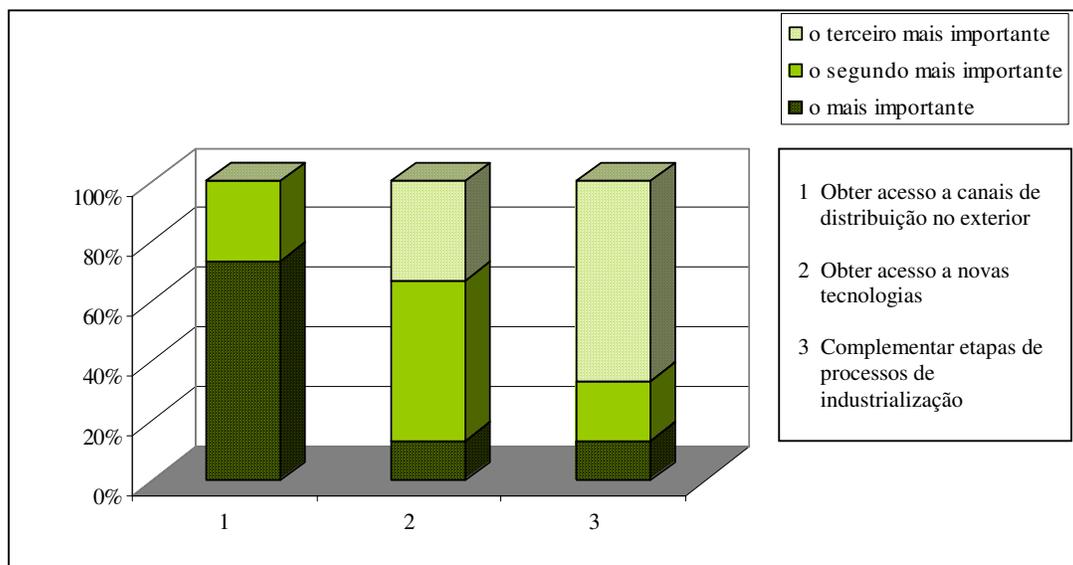


Gráfico 8: Objetivos esperados com a realização de parcerias empresariais
Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito à amostra, os dados dessa pesquisa indicam que as cooperativas agropecuárias paranaenses têm ainda uma gama de possibilidades adicionais a considerar quando da busca de parcerias empresariais, pois, além do acesso a mercados, há também outras alternativas estratégicas para aumentar sua rentabilidade e competitividade internacional. Cita-se, a título de exemplo, a redução de tarifas incidentes sobre os produtos industrializados que podem ser obtidas por meio da realização de associações internacionais (ZYLBERSZTAJN, 2002).

4.4 FATORES PROMOTORES E DIFICULTADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

4.4.1 Fase Qualitativa

4.4.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus

Algumas questões específicas trazem implicações, positivas e negativas, para as atividades internacionais da cooperativa. A exportação da produção dos pequenos produtores rurais da Bom Jesus, por exemplo, é facilitada pelas oportunidades resultantes da abertura de

mercados mundiais. Vender lá fora, apesar da concorrência, oferece novas alternativas de comercialização. O exemplo mais recente é a questão energética mundial que vem remodelando o fluxo de comercialização do milho, abrindo espaço para o crescimento da produção e das exportações da cooperativa. No entendimento do entrevistado, “[...] a cooperativa tem que estar inserida nesse processo de comércio internacional” para atingir o principal objetivo do cooperativismo, ou seja, fazer para o associado aquilo que ele, isoladamente, não consegue. Nesse sentido, a proximidade com o Porto de Paranaguá torna-se uma grande vantagem para a cooperativa.

Para a Bom Jesus, além do faturamento em dólar, a possibilidade de acesso a novos mercados externos também viabiliza o crescimento da cooperativa e o aumento da rentabilidade do produtor. Para que isso aconteça, a cooperativa precisa ter produtos disponíveis para esse mercado.

No entanto, dificuldades são encontradas nos processos de internacionalização. Países desenvolvidos, de modo geral, subsidiam o produto na origem e o “[...] excedente eles jogam no mercado internacional, com preço mais baixo.”, comenta o Diretor Secretário. Somadas à queda de preço das principais *commodities* agrícolas, encontram-se inclusive as adversidades climáticas, a política cambial brasileira e a necessidade do Governo Federal ser mais atuante, seja criando condições favoráveis para investimentos de infra-estrutura e logística, seja consolidando novos acordos internacionais com vistas a aumentar o acesso a mercados.

A principal motivação da cooperativa em processos de diversificação é atender as necessidades dos produtores, quais sejam: criação de alternativas de faturamento, aumento de renda, diminuição dos riscos de inviabilização do negócio agrícola e absorção da capacidade de trabalho dos jovens. Ainda, segundo o entrevistado, as “*commodities* têm um preço limitado que você não pode diferenciar a estratégia”.

A possibilidade de incrementar a renda do produtor pode ser observada na fala do Diretor Secretário durante a entrevista:

“A hora que você vai produzir milho, plantar milho, plantar soja, plantar feijão... [...] você trabalha três meses para fazer esse cultivo, esse plantio, depois você vai conduzindo a lavoura. Chega na época de fevereiro a maio, você colhe a produção e isso demanda um certo tempo limitado do produtor rural. Se você puder usar mais esse tempo dele na propriedade, pra que ele consiga, não como motivo de usar o tempo, como motivo que ele use esse tempo para ganhar mais dinheiro.”

A Bom Jesus tem claro que seu papel vai além do simples repasse de insumos ou da comercialização da produção de seus associados. Nessa direção, a cooperativa desenvolve um

trabalho diferenciado que busca a profissionalização dos cooperados. São ações que objetivam o acesso a novas tecnologias, o acesso a novas informações do mercado, o uso adequado de agroquímicos, o desenvolvimento de questões estratégicas e competitivas da propriedade, trabalhos de responsabilidade social e de qualidade de vida, dentre outros. Esse princípio cooperativista, traduzido em educação, treinamento e informação, sustenta inclusive o interesse da cooperativa em avançar no desenvolvimento de produtos processados para o mercado externo, de acordo com comentários do entrevistado: “[...] essa agregação de valor também é uma maneira, principalmente, de usar mais, de forma mais racional, mais intensiva, [...] [os] conhecimentos que o produtor vem adquirindo.”.

A demanda do mercado externo por produtos diferenciados estimula a cooperativa a desenvolver produtos processados que apresentam melhor preço na comercialização. “O mercado internacional está aberto para isso, enquanto que o mercado interno não oferece muito essa condição. Talvez ele te oferece, mas com preço limitado. No mercado internacional, [...] se o produto é diferenciado, [...] existe renda para pagar nossa diferença.”, explica o informante.

Apesar da constatação da demanda internacional, a principal dificuldade da Bom Jesus encontra-se na área de produção. Uma vez que o projeto carnes é recente, sua maturidade é esperada somente em 10-15 anos de atuação. Nesse prazo, a cooperativa pretende consolidar a cadeia produtiva, desenvolvendo infra-estrutura e consciência de produção por parte dos associados para que se atinja uma regularidade de abastecimento que faça frente à demanda. “[...] como fazer para vender carne para a Itália hoje se a gente não tem um volume ainda adequado. [...] Hoje nós não temos produção para assumir esse compromisso.”, comenta o entrevistado.

Uma vez localizada a demanda e superados os entraves produtivos, a cooperativa se defronta com outro tipo de dificuldade. Exemplifica o informante: “Para você produzir água mineral é fácil. Agora, como você vai chegar no mercado? É uma questão de *marketing*, estratégia.” A princípio, a cooperativa tem se valido da possibilidade de intercooperação com cooperativas mais experientes para contornar esses obstáculos.

Com a mudança da matriz de negócios, a Bom Jesus também se depara com o custo Brasil⁶, que envolve questões relativas à ação do Governo, tais como: tributação, encargos

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

sociais e infra-estrutura. A falta de oferta de infra-estrutura de armazenagem de produtos também é apontada, pois tem um custo elevado na região da cooperativa.

4.4.1.2 Frimesa Cooperativa Central

Ao mesmo tempo em que a cooperativa é motivada a comercializar internacionalmente em função da produção de excedentes no mercado doméstico, o segmento de carnes conta com estímulos adicionais: o aumento da demanda externa de carnes que provoca um aumento no preço internacional e compensa a queda cambial, e, a competência que o Brasil tem em produzir com custo competitivo quando comparado com a Europa ou Estado Unidos. “Nós temos um custo de produção em torno de 30 a 50% menor do que o europeu, do que o americano [...], e nós temos o espaço físico para produzir”, revela o interlocutor.

Além disso, a Frimesa apresenta pontos fortes próprios que beneficiam ambos os segmentos, carnes e lácteos, no âmbito do comércio exterior. Em primeiro lugar, os investimentos em tecnologia de produção seguem padrões internacionais, o que confere à cooperativa paridade tecnológica com os centros europeus e norte-americanos: “o mesmo equipamento que está lá, [...] está aqui na Frimesa”, declara o pesquisado.

Em segundo lugar, as exigências do mercado externo no que tangem questões de segurança alimentar na cadeia produtiva vem sendo atendidas por meio de sistemas de produção monitorados e rastreáveis, pela adoção de práticas de segurança sanitária e pela alta qualidade dos produtos. Por conseguinte, além de ser portadora de certificações ISO 9000 (gestão da qualidade) e ISO 14000 (gestão ambiental), a cooperativa conta com dois auditores internacionais que semestralmente verificam toda a cadeia produtiva. Ainda assim, a maioria dos clientes realiza auditorias próprias. Nas palavras do Diretor Executivo:

“Os certificados são muito importantes no acesso a esses mercados [externos]. [...] Hoje, se no teu catálogo você comprova que tem, por exemplo, ISO 9000, facilita as negociações, já parte de uma referência muito boa como fornecedor. [...] Não é uma exigência, mas é um cartão de apresentação muito bom.”

No entanto, na visão do entrevistado, o acesso ao mercado externo tem se tornado cada vez mais complexo ao longo da última década: “produzir, industrializar, são técnicas de processos conhecidos que todo mundo pode fazer... agora vender que é o difícil.” Nesse

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.”

sentido, a capacidade técnica, gerencial e administrativa da cooperativa se depara com fatores externos à empresa que dificultam a entrada do produto brasileiro nos países consumidores. “As regras do jogo mudam a toda hora. [...] Você tem que adequar toda uma estrutura. [...] Você tem que ter um jogo de cintura enorme. Você tem que ter uma criatividade excepcional para se adequar [...]”, comenta o interlocutor acerca das dificuldades que envolvem a comercialização internacional.

Uma das grandes questões diz respeito às barreiras sanitárias, tarifárias e de cotas impostas pelos mercados importadores. Na adoção de aparatos protecionistas os países se utilizam dos mais diversos argumentos para limitar a entrada de produtos brasileiros, a exemplo do que ocorreu na Rússia. Mesmo com os novos critérios de identificação de focos de febre aftosa estabelecidos pela Organização Internacional de Epizotias (OIE) em maio de 2007, o governo russo vetou a importação da carne suína brasileira. “O problema já está prá lá de resolvido e continua. Cadê o nosso Governo Federal para fazer as negociações? [...] estamos aí todos pagando por isso por dois anos. Quanto dinheiro se perdeu? Cliente? Mercado?”, evidencia o pesquisado.

Segundo a ótica da Frimesa, segue-se que a competitividade dos produtos brasileiros deve ser trabalhada em duas frentes concomitantes e complementares. A primeira cabe à cooperativa por meio da otimização da cadeia produtiva, buscando a redução dos custos de produção, o aumento da produtividade e da qualidade. A segunda faz referência ao custo Brasil que atualmente se encontra muito aquém das condições ideais de competitividade internacional. O Diretor Executivo ilustra a situação: “A Frimesa foi a maior exportadora de queijo do Brasil. Nós chegamos a exportar 60% do queijo que o Brasil ia exportar em 2003, 2004, 2005. [...] Em 2006, com a queda do câmbio, [...] nós tivemos que parar a exportação.” Na ocasião, em virtude da barreira cambial, a cooperativa suspendeu todo o fornecimento de queijo negociado com um distribuidor na Coréia do Sul. Relata o interlocutor:

“[...] nós tivemos que parar a exportação. Então você imagina todo o desgaste que dá com o cliente. É um processo de negociação, entendimento e aceitação mútua. [...] entendimento desse cliente que a gente não podia mais continuar fornecendo. [...] mas o canal ficou aberto, a tecnologia ficou... [...] No momento que ou o custo do queijo brasileiro, o custo Brasil baixe [...] ou o preço internacional do queijo suba, para que a gente volte a ter condição para exportar.”

Além dos desafios de acessar o mercado externo, de superar barreiras internacionais e de minimizar os efeitos do custo Brasil, a cooperativa ainda experiêcia entraves legais no processo de internacionalização. De acordo com o pesquisado, “[...] o enfrentamento da

burocracia, dos registros, da parte legal, [...] são uma desgraça aqui no Brasil. Mais atrapalham do que ajudam. Você tem que ir lá buscar [mercados] e depois romper todas essas barreiras que têm.”

A Frimesa também aponta a carência de técnicos especializados para fazer frente à manutenção e suporte dos processos de produção que utilizam tecnologia internacional, o que pode resultar na paralisação de toda uma linha de fabricação por falta de aperfeiçoamento tecnológico da mão-de-obra no Brasil.

Resume o entrevistado:

“Então, para você ver a dificuldade que é trabalhar nesses segmentos que têm que exportar, que exige tecnologia, que você tem que estar atento com tudo que acontece no mercado lá fora e ainda enfrentar todas essas imprevistos aqui do mercado interno.”

4.4.2 Fase Quantitativa

Os fatores que levam as cooperativas a internacionalizar suas atividades foram divididos em dois grupos distintos. O primeiro refere-se a fatores de incentivo e o segundo, a fatores facilitadores da internacionalização de modo geral. Ambos foram classificados a partir de uma escala de 5 pontos. Um terceiro grupo está especificamente direcionado para os fatores que motivam as atividades de diversificação de produtos voltados para o mercado externo e foram classificados pela amostra em ordem de importância.

Numa análise preliminar, o ranking dos fatores que incentivam as cooperativas a operar no mercado internacional foram divididos, para fins dessa pesquisa, em questões de ordem financeira e de ordem mercadológica (GRÁF. 9). Os motivadores são, na verdade, muito similares àqueles que também levam as empresas de capital ao exterior (FCD, 2000). O aumento da rentabilidade e lucratividade da cooperativa e cooperados, que figura como o principal motivo, se mescla com a possibilidade de obter preços mais rentáveis nas negociações internacionais, o segundo motivo do ranking.

O conjunto de fatores com os maiores escores indicam que a amostra considera a internacionalização como uma alternativa para fazer frente às dificuldades de comercialização no mercado interno, seja pela retração nas vendas domésticas ou pelo excedente produtivo da cooperativa, propiciando o escoamento da produção em mercados diversificados que, além de reduzir os riscos de operar em um único mercado, garante a sobrevivência do produtor rural membro, principal agente de fornecimento da empresa cooperativa.

A proximidade entre os resultados dos fatores destaca que o segmento cooperativista vislumbra na internacionalização não só a obtenção de sucesso econômico, mas também dos

benefícios que o mercado internacionais pode proporcionar (THEUVSEN; EBNETH, 2005), entre os quais, o acesso a novas fontes de informação, a canais de distribuição e a competências essenciais para a inovação tecnológica da cooperativa.

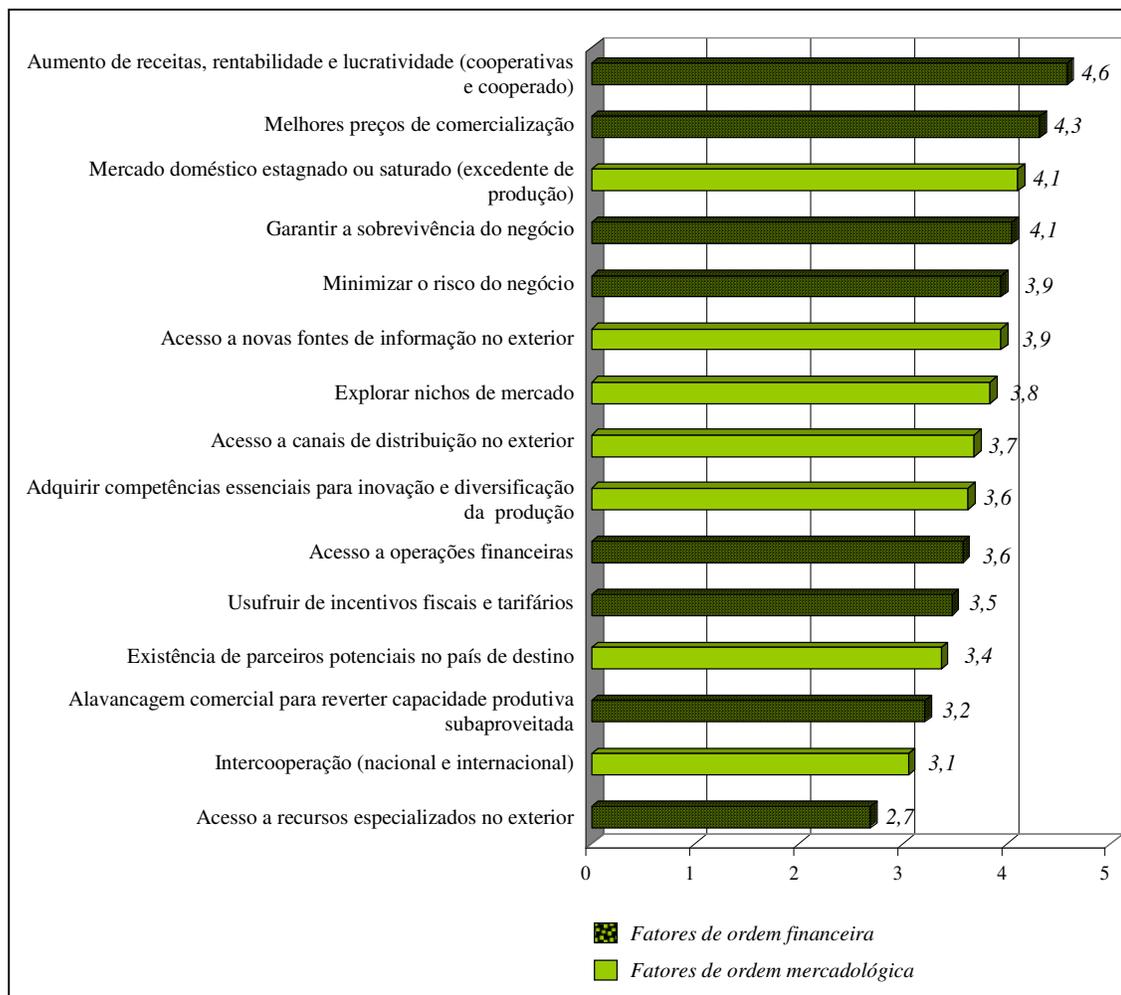


Gráfico 9: Fatores que incentivam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias
Fonte: Dados da pesquisa

A baixa importância atribuída para a intercooperação nacional e internacional dentro do contexto geral dos incentivos é coerente com a preferência declarada das cooperativas agropecuárias paranaenses pesquisadas atuarem isoladamente, sem parceiros, e reflete o baixo índice de cooperação entre cooperativas verificado nos dados da seção 4.3.2 dessa pesquisa (p. 101).

Da mesma forma, a opção maciça da amostra por modos de entrada de menor envolvimento com o exterior sugere a falta de interesse em buscar recursos especializados no exterior, tais como capital e mão-de-obra.

O único incentivo que encontra diferença estatística significativa na aplicação do teste de Kruskal-Wallis a partir da frequência de internacionalização da cooperativa, é a busca de alternativas de negociações externas para combater o mercado doméstico estagnado ou saturado (valor $p = ,041$), identificado particularmente nos casos da amostra que optam pela internacionalização eventual, somente quando encontram condições mais favoráveis de comercialização no exterior.

Quando considerado o porte das cooperativas, o teste de Kruskal-Wallis aponta diferença estatística significativa apenas para o fator que incentiva a busca da internacionalização para minimizar os riscos do negócio (valor $p = ,028$). O grupo que apresenta a menor média é formado pelas cooperativas de grande porte que comercializam *commodities* e produtos semi-industrializados e industrializados em sua totalidade, sugerindo que a operação internacional a partir de um portfólio diversificado de produtos dilui a exposição ao risco da empresa.

O porte foi calculado nesse estudo com base no faturamento total de 2006 das cooperativas da amostra e dividido da seguinte forma: as cooperativas com faturamento inferior ao primeiro quartil foram consideradas pequenas; as cooperativas com faturamento superior ao terceiro quartil foram consideradas grandes; e as demais foram consideradas de médio porte, conforme demonstrado na Tabela 10:

TABELA 10
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Classificação por Porte

PORTE COM BASE NO FATURAMENTO	COOPERATIVAS	%
PEQUENO – até R\$ 158.742.500	5	26,3
MÉDIO – de R\$ 158.742.500 a R\$ 706.850.000	9	47,4
GRANDE – acima de R\$ 706.850.000	5	26,3
TOTAL	19	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do tipo de produto comercializado internacionalmente, a diferença estatisticamente significativa do teste Kruskal-Wallis (valor $p = ,009$) também está na busca da minimização dos riscos do negócio por meio da internacionalização. A menor média verificada está nas cooperativas que comercializam *commodities* e produtos semi-

industrializados e industrializados, confirmando a influência do portfólio diversificado sobre o risco do negócio.

No que tange à adoção de estratégias de diversificação de produtos para atender o mercado internacional, a opinião da amostra expressa uma preocupação mais concentrada em assuntos de ordem financeira (GRÁF. 10).

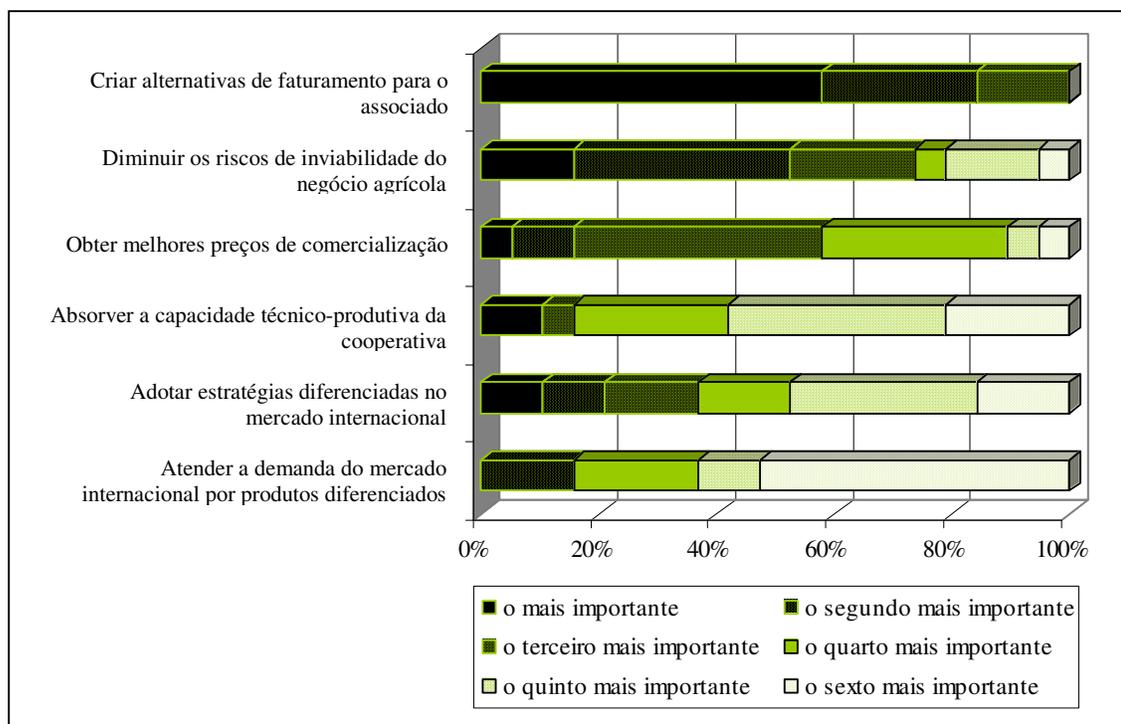


Gráfico 10: Fatores que incentivam a busca de estratégias de diversificação

Fonte: Dados da pesquisa

Os incentivos classificados nas quatro primeiras posições parecem encontrar respaldo na perspectiva de recursos amparada na teoria de crescimento da firma de Penrose na qual a diversificação está associada à possibilidade da empresa obter maiores lucros por meio da utilização do excedente da sua capacidade de produção (MONTGOMERY, 1994). São eles: a criação de alternativas de faturamento com vistas ao aumento da renda do associado utilizando-se de competências desenvolvidas na educação e formação profissional dos produtores rurais; a diminuição dos riscos de inviabilidade do negócio agrícola diversificando mercados e segmentos por meio, inclusive, da racionalização do uso da propriedade rural; a obtenção de melhores preços de comercialização que se operacionaliza pela oferta de produtos agregados de valor que encontram consumidores menos sensíveis a preço; e, a

absorção da capacidade técnico-produtiva que pode não estar sendo utilizada em todo seu potencial no mercado doméstico.

A criação de alternativas de faturamento para o associado da cooperativa tem associação estatística significativa com a obtenção de melhores preços de comercialização (valor $p = ,044$) conforme verificado no coeficiente ρ da correlação de Spearman. Como a empresa cooperativa não visa lucro, mas essencialmente a geração de serviços ao seu associado, não há surpresa no fato dos dados destacarem fundamentalmente a doutrina cooperativista de maximizar benefícios aos seus membros e não ganhos, verificada através da importância creditada à criação de alternativas de faturamento aos cooperados.

Porém, ao mesmo tempo, a classificação geral dos fatores não descarta a consideração de que a situação ideal está em compatibilizar a eficiência empresarial com a eficácia social da cooperativa (BIALOSKORSKI, 1995a, 1995b).

Os incentivos à diversificação classificados na quinta e sexta posições referem-se à adoção de estratégias diferenciadas no mercado internacional e ao atendimento da demanda internacional por produtos diferenciados. Há indicativos que o acesso a canais de distribuição no exterior, que se configura nessa pesquisa como um desafio a ser superado pelos casos estudados (ver Seções 4.2.1.1, p. 86; 4.2.1.2, p. 87; 4.3.1.1, p. 97; 4.4.1.1, p. 104; 4.4.1.1, p. 105), está sendo privilegiado pelo segmento em detrimento da adoção de alternativas estratégicas diferenciadas mais elaboradas sob a perspectiva de *marketing*.

O coeficiente ρ da correlação de Spearman evidencia que o atendimento da demanda do mercado internacional por produtos diferenciados tem associação estatisticamente significativa com a absorção da capacidade técnico-produtiva da cooperativa (valor $p = ,002$). Desse resultado suscita a inferência de que as cooperativas em estudo precisam consolidar seu posicionamento estratégico no mercado internacional, pois há evidências de que o atendimento de uma demanda potencial é contingente à existência de uma capacidade produtiva ociosa na cooperativa.

O resultado do teste Kruskal-Wallis indica que não há diferença estatística significativa entre a frequência com que as cooperativas da amostra negociam seus produtos no exterior e a classificação dos fatores que incentivam a adoção de estratégias de diversificação para o mercado externo, à exceção da busca por melhores preços de comercialização (TAB. 11). Coerentemente com o objetivo de atuar internacionalmente somente em condições favoráveis, as cooperativas dessa categoria de frequência eventual de comercialização, em sua maior parte exportadoras de *commodities*, têm uma média superior

nesse incentivo, dando indícios da adoção de comportamento oportunista nas negociações com o mercado externo.

TABELA 11
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Incentivos às Estratégias de Diversificação x Frequência de Comercialização Internacional

INCENTIVOS À BUSCA DE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1. Criar alternativas de faturamento para o associado	,137	2	,934
2. Diminuir os riscos de inviabilidade do negócio agrícola	,039	2	,981
3. Obter melhores preços de comercialização	6,097	2	,047
4. Absorver capacidade técnico-produtiva da cooperativa	,541	2	,763
5. Adotar estratégias diferenciadas no mercado internacional	,009	2	,995
6. Atender demanda do mercado internacional por produtos diferenciados	,645	2	,724

Teste Estatístico (a,b):

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: frequência de comercialização internacional

Fonte: Dados da pesquisa

Quando considerado o tipo de produtos negociados no exterior, o teste Kruskal-Wallis apresenta diferença estatisticamente significativa na inclinação da amostra para a adoção de estratégias diferenciadas (valor $p = ,003$), sendo que a média superior é verificada para as cooperativas que negociam *commodities* e produtos semi-industrializados e industrializados. O resultado coloca em evidência que a competitividade das cooperativas depende da oferta em bases globais de múltiplas *commodities* e de produtos agregados de valor (DONOSO *et al*, 2003), a exemplo do informado pela Bom Jesus (ver Seção 4.3.1.1, p. 95). A adoção de estratégias mais ousadas direcionadas a produtos agregados de valor parece compensar a falta de flexibilidade estratégica que acomete a internacionalização de *commodities* tendo em vista a imprevisibilidade das contingências do mercado, deixando assim a cooperativa menos exposta a riscos e mais propensa ao crescimento em virtude da maior rentabilidade viabilizada na comercialização de produtos diferenciados.

Aspectos operacionais, especialmente aqueles oriundos da competitividade acirrada de mercados globalizados que demandam 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 (GRÁF. 11). Os dados indicam que o êxito na área internacional depende da adoção de estratégias antes ignoradas pelas cooperativas, tais como o controle de qualidade e sanidade dos alimentos e a preocupação com o atendimento das exigências do mercado internacional (ZYLBERSZTAJN, 2002).

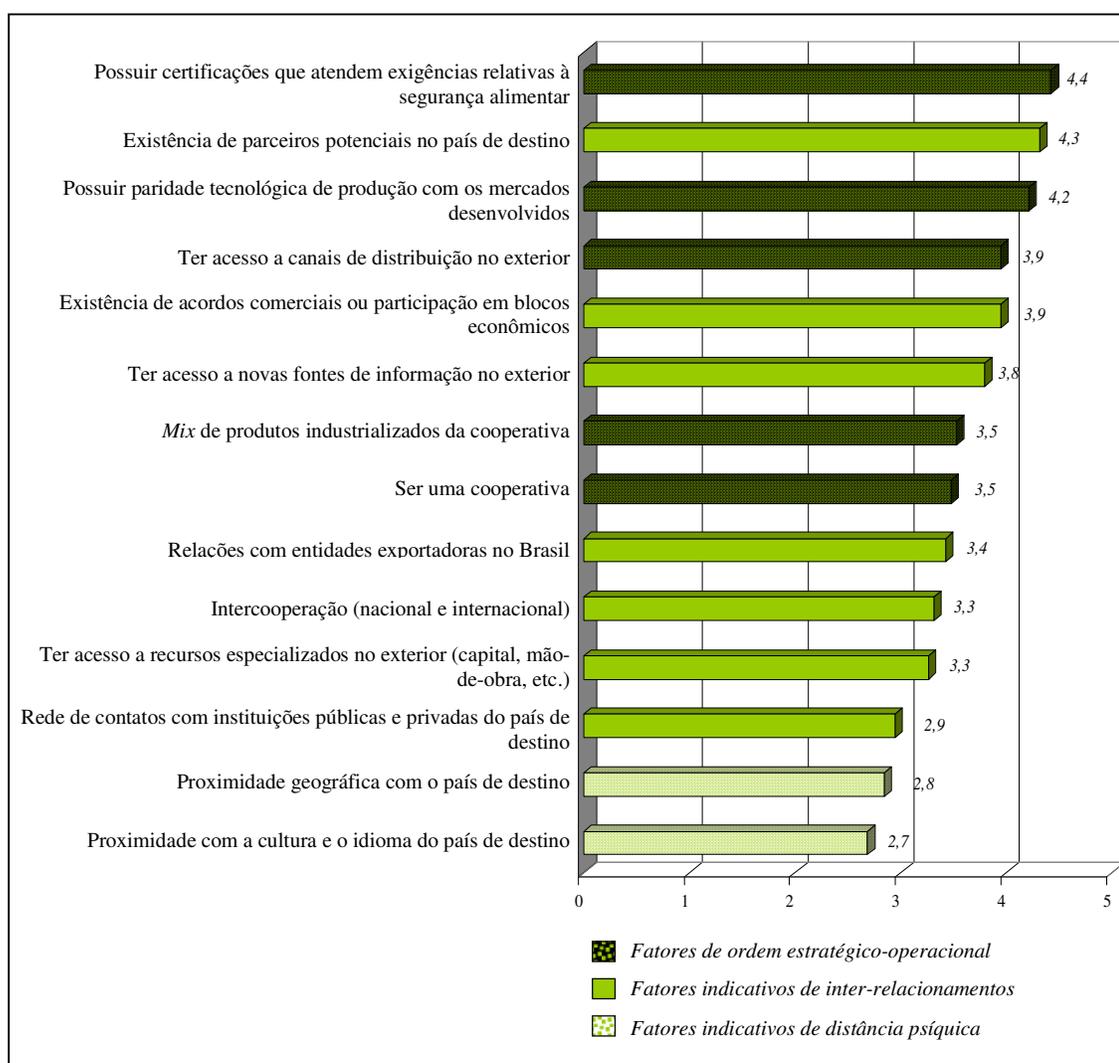


Gráfico 11: Fatores que facilitam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias
Fonte: Dados da pesquisa

Diluídos entre os facilitadores, encontram-se um conjunto de fatores que podem estar vinculados ao princípio cooperativista de educação, formação e informação dos cooperados. A construção de inter-relacionamentos com agentes diversos faz frente à necessidade das cooperativas responderem às oportunidades e ameaças decorrentes da abertura de mercados, seja por meio da informação levada aos produtores membros, seja pelo investimento na educação e na formação profissional dos associados, que se traduzem em ações estratégicas correspondentes aos sinais do mercado.

A pouca importância que têm sido atribuída pelas cooperativas ao conjunto de fatores que compõe a distância psíquica da escola de Upsalla (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) e à localização geográfica do país de destino, suscita dois questionamentos iniciais: em primeiro lugar, sobre a configuração da pauta exportadora das cooperativas e, em segundo lugar, sobre os modos de entrada adotados na internacionalização.

Mais especificamente, a ainda elevada participação de produtos comoditizados nas exportações das cooperativas da amostra é uma atividade que, a princípio, não sofre particularmente os efeitos oriundos das diferenças de idioma e cultura. Porém, segue-se que, uma vez sendo a exportação indireta a modalidade de internacionalização adotada pela totalidade da amostra, não cabe à cooperativa, mas sim ao agente ou à *trading* considerar a proximidade geográfica uma vantagem competitiva que pode inclusive reduzir custos de transporte, um fator crucial em operações com pequena margem de manobra, ou, a distância psíquica, como um obstáculo a ser superado como forma de garantir o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Ainda, a classificação desfavorável desses fatores no ranking também permite inferir que o volume de produtos exportados diretamente por 11 cooperativas da amostra é ainda incipiente *vis-à-vis* o total exportado (ver Gráfico 1, na Seção 4.2.2, p. 89) ou que o volume de produtos diferenciados, agregados de valor (ver Tabela 7, na Seção 4.2.2, p. 92), os quais dependem não só das certificações de segurança alimentar mas fundamentalmente do conhecimento da cultura do país importador, correspondem a uma parcela menos representativa das exportações da amostra.

Não há diferença estatisticamente significativa observada na aplicação do teste Kruskal-Wallis seja na associação dos facilitadores com a frequência exportadora, seja na associação com o porte das cooperativas, refletindo que as estratégias passíveis de serem adotadas sob essa perspectiva, que facilitariam o ingresso no mercado internacional, são utilizadas de maneira equivalente pelas cooperativas da amostra.

No entanto, ao considerar o tipo de produtos comercializados no exterior, o teste Kruskal-Wallis acusa diferença estatística significativa para dois facilitadores: relações com

entidades exportadoras no Brasil (valor $p = ,037$) e proximidade com a cultura e o idioma do país de destino (valor $p = ,016$). Ambos os fatores apresentam médias superiores para o grupo que comercializa somente *commodities* no exterior, que é formado em sua maioria por cooperativas de pequeno porte. A maior ênfase nessas questões é coerente com resultados anteriores (ver Seção 4.3.2, p. 98) que indicam o interesse de 83,3% das cooperativas exportadoras de *commodities* em agregar valor à sua produção. É factível supor que a falta de contato direto com o mercado externo promovida pelo uso intensivo de agentes e *tradings* (ver Seção 4.2.2, p. 89), aliada à necessidade de prospectar novas possibilidades de comercialização, apontem para a busca de mercados que possam ser mais facilmente compreendidos dada a falta de experiência acumulada nessa atividade. Nesse sentido, os relacionamentos com entidades que prestam auxílio às empresas para divulgar e negociar seus produtos no exterior são fundamentais para a superação das dificuldades iniciais da nova modalidade de produtos pretendidos à exportação.

No tocante às limitações ou dificuldades encontradas pelas cooperativas nas atividades de internacionalização, a análise dos dados está distribuída em dois grupos, fatores externos e fatores internos, que se encontram classificados a partir de uma escala de 5 pontos.

Os dados da amostra revelam que fatores externos tem influência decisiva na internacionalização das cooperativas agropecuárias, pois a maior parte das limitações ranqueadas como prioritárias têm origem nas ações sob a responsabilidade do governo federal, entre as quais: definição da política cambial, custo Brasil, burocracia e questões legais do processo de internacionalização, e falta de acordos bilaterais ou participação em blocos econômicos (GRÁF. 12).

A realização de acordos bilaterais e a inserção do país em blocos econômicos podem reduzir ou eliminar barreiras fiscais, tarifárias e não-tarifárias, bem como inibir práticas discriminatórias comerciais, tornando o acesso a novos mercados bastante facilitado para as cooperativas já que as sanções aplicadas internacionalmente a produtos agrícolas permanecem elevadas como forma dos governos incentivarem seus produtores locais. Justifica-se assim a tendência das cooperativas procurarem aumentar sua inserção no mercado internacional por meio da oferta de produtos industrializados cujas barreiras tarifárias e não-tarifárias vêm sendo gradualmente reduzidas e encontram um consumidor menos sensível a preço (ver Seção 4.4.1.1, p. 103 e 104). Assim sendo, a diferença básica na comercialização internacional de produtos manufaturados e de produtos comoditizados encontra-se essencialmente nas barreiras tarifárias (FCD, 2000; SCHRODER *et al*, 1993).

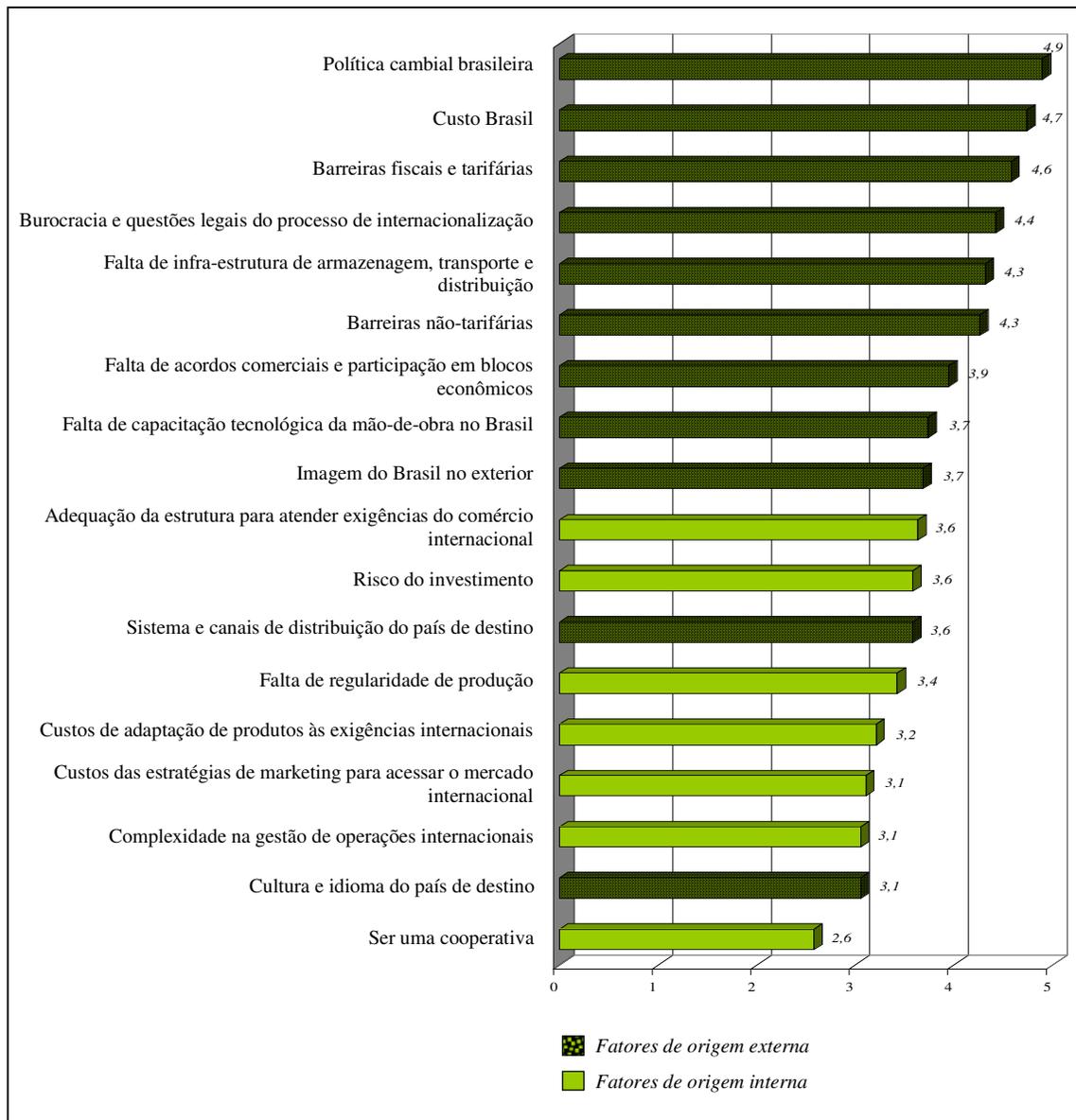


Gráfico 12: Fatores que dificultam as atividades de internacionalização das cooperativas agropecuárias
 Fonte: Dados da pesquisa

Porém, a inserção em mercados internacionais não depende apenas de fatores externos às cooperativas. Muito embora tenham sido menos privilegiados pela amostra, questões de ordem estratégica, financeira e operacional, são necessárias para complementar a competitividade internacional dos produtos brasileiros, conforme ilustrado no estudo de caso da Frimesa (ver seção 4.4.1.2, p. 106). Às cooperativas compete otimizar a cadeia produtiva, buscando o aprimoramento tecnológico, o melhor aproveitamento da capacidade de produção, o aumento da qualidade de produtos e processos, a redução dos custos, para que preços mais rentáveis e mais competitivos seja viabilizados internacionalmente.

Conquanto as principais limitações para o envolvimento internacional de cooperativas agropecuárias estruturadas na forma tradicional, como é o caso verificado na amostra desse estudo, resumem-se aos problemas da propriedade (ou do carona “*free-rider*”) (COOK, 1995; NILSSON, 1999), do horizonte (COOK, 1995; NILSSON, 1999; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997), de portfólio (COOK, 1995; NILSSON, 1999; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997), do controle (COOK, 1995; KYRIAKOPOULOS; VAN BEKKUM, 1999; NILSSON, 1999; O’CONNOR; THOMPSON, 2001; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997), de governança (COOK, 1995, 2000; KYRIAKOPOULOS; VAN BEKKUM, 1999; NILSSON, 1999; O’CONNOR; THOMPSON, 2001), de origem (COOK, 2000; FCD, 2000; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997), e, finalmente do problema financeiro (COOK, 2000; O’CONNOR; THOMPSON, 2001; SCHRODER *et al*, 1993), é possível inferir a partir do baixo escore atribuído, que o fato de serem empresas cooperativas não as impedem de encontrar o equilíbrio entre os interesses dos associados e a necessidade de competir num mercado dinâmico. Ser uma cooperativa, nesse estudo, parece não limitar as ações rumo à internacionalização.

Do ponto de vista da frequência de comercialização internacional, o teste Kruskal-Wallis não apresenta diferença estatisticamente significativa para as dificuldades encontradas na internacionalização das cooperativas. Já o porte apresenta sensível diferença estatística no fator que requer a adequação da estrutura da cooperativa para atender as exigências internacionais (valor $p = ,007$). As cooperativas de grande porte registram uma média muito inferior, o que sugere que sua estrutura de maior envergadura lhe confere maior flexibilidade e mais alternativas de adaptação às diferentes necessidades do cliente internacional.

A partir do tipo de produto comercializado no exterior, o resultado do teste Kruskal-Wallis apresenta diferença estatística significativa em três fatores que dificultam as operações internacionais: falta de regularidade de produção ($p = ,024$), adequação da estrutura frente às exigências do mercado internacional ($p = ,004$) e custos das estratégias de *marketing* para acesso ao mercado internacional ($p = ,024$). Nos três fatores, o grupo de cooperativas que comercializa tão somente *commodities* apresenta as maiores médias. Questões climáticas justificam a ausência de regularidade de produção agrícola, mas também a falta de garantia de preços de comercialização visto que produtos comoditizados ficam à mercê da demanda doméstica e internacional e de fatores imprevisíveis para obtenção de melhores cotações. Há possibilidade de associar os outros dois fatores, adequação da estrutura e custos das estratégias de *marketing*, com a prospecção de alternativas de industrialização da produção e com a intensificação dos relacionamentos com entidades exportadoras que as cooperativas

desse segmento têm realizado (ver Seção 4.3.2, p. 98, e esta seção, p. 115). A comercialização de produtos agregados de valor é mais complexa e onerosa do que a simples exportação de *commodities*, pois exige a divulgação do produto, a identificação de canais de distribuição e o mapeamento das especificidades dos mercados pretendidos para que, posteriormente, a estrutura e os produtos sejam adequados em conformidade.

4.5 RESULTADOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

4.5.1 Fase Qualitativa

4.5.1.1 Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus

Na avaliação do Diretor Secretário, as estratégias de internacionalização e os eventuais processos de diversificação, apresentam impacto positivo no resultado da cooperativa. Argumenta o informante que “[...] a cooperativa é um trabalho social através do econômico” e o resultado auferido contempla ambos os aspectos: financeiro e social. Ou seja, “a partir do momento em que você vai tendo resultado econômico, [...] você vai criando uma condição melhor de qualidade de vida para ele [o associado]”, explica o entrevistado.

Mesmo em face das eventuais intempéries, previamente mencionadas, que acometem o ramo agropecuário, a Bom Jesus estabilizou seu faturamento em torno dos R\$ 150 milhões nos últimos três anos e vem, regularmente, registrando sobras ao final dos exercícios, conforme demonstrado na Tabela 12. Ao tomar por referência o indicador de Solvência de Kanitz, calculado pela OCEPAR com base na Rentabilidade do Capital Próprio, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e no Endividamento das cooperativas paranaenses, a Bom Jesus apresenta um alto desempenho, ocupando a quinta colocação no Paraná⁷.

Em contrapartida, os indicadores de avaliação do resultado social da cooperativa são menos objetivos. A mensuração da reversão do resultado econômico em resultado social é analisada ao longo do tempo, observando-se questões, tais como: a qualidade de vida dos associados, a educação, o treinamento, a assistência técnica e social, o acesso à informação, a transferência de tecnologia, dentre outras.

⁷ Dados confirmados pela OCEPAR via correio eletrônico em 28.08.2007.

TABELA 12
Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus
Registro de Sobras

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL BOM JESUS REGISTRO DE SOBRAS	
2004	
SOBRAS NO EXERCÍCIO	SOBRAS ÀS DISPOSIÇÃO
R\$ 9.256.688	R\$ 3.319.726
2005	
SOBRAS NO EXERCÍCIO	SOBRAS ÀS DISPOSIÇÃO
R\$ 6.997.763	R\$ 2.702.260
2006	
SOBRAS NO EXERCÍCIO	SOBRAS ÀS DISPOSIÇÃO
R\$ 7.143.279	R\$ 2.589.059

Fonte: Bom Jesus, 2007a

O Diretor Secretário, durante a entrevista, ilustra algumas situações observadas na cooperativa nas quais o resultado social pode ser identificado:

“[...] [os associados] deixaram a carroça para andar de veículo... embora seja um carro popular, mas hoje tem produtor que tem dois, três carros populares na propriedade. Isso aí é qualidade de vida.”

“[...] os filhos estão estudando, estão na faculdade, coisa que eles [os produtores rurais] não tinham essa condição há um tempo atrás.”

“O resultado vai bem além do econômico. Nós temos dados que a tecnologia, a produtividade da região, dependendo da cultura, duplicou, triplicou nos últimos 10, 15 anos.”

“Imagine um produtor rural que produz 10 sacas, 50 sacas de feijão. O que é que ele ia fazer isoladamente se não tem uma cooperativa para exportar esse produto no mercado internacional?”

“[...] o nível de informação que ele [o produtor] recebe desse mercado internacional, qualquer informação que você recebe além do mercado interno, isso é resultado. Não é só econômico, é resultado social, é informação, é conhecimento.”

Por outro lado, na opinião do entrevistado, as cooperativas que operam tão somente no mercado doméstico, apesar de ser uma circunstância improvável atualmente, podem ter seu crescimento limitado. Complementa ainda, porém, que os resultados não são afetados uma vez que os preços acompanham aqueles praticados no mercado do Porto de Paranaguá: “[...] mesmo que se venda no mercado interno, quem dita o preço é o mercado internacional.”

4.5.1.2 Frimesa Cooperativa Central

Apesar dos revezes mais recentes nos mercados externos, na Rússia com as carnes e na Coréia do Sul com os lácteos, a internacionalização da Frimesa é essencial, conforme comenta o interlocutor: “uma empresa quando começa a ter uma escala de produção interessante, hoje, com essas fronteiras abertas, eu acho que é uma necessidade, acho que é interessante [internacionalizar as atividades].”

Especificamente quanto ao resultado econômico, os resultados são positivos porém não são constantes, pois dependem de fatores externos à cooperativa. Nas palavras do Diretor Executivo:

“A empresa que se propõe a ser internacionalizada, ela tem que estar preparada para essas coisas [flutuação cambial, barreiras, etc.]. Você não vai ganhar dinheiro 12 meses por ano [...]. Quem sabe você tem que trabalhar um ano de prejuízo para sustentar esse teu canal aberto.”

Concomitante ao aspecto econômico, o envolvimento internacional traz para a Frimesa um conjunto de benefícios adicionais que se traduz em ações necessárias para enfrentar o desafio de competir em mercados externos, tais como: o aprimoramento da visão estratégica e o aumento do grau de competência, inovação e tecnologia da cooperativa. O pesquisado reforça a relevância da internacionalização para a empresa: “Valeu a pena, vale. [...] hoje, na área de lácteos nós estamos preparados para retomar a qualquer momento. Ficaram resíduos tecnológicos dentro da empresa, ficou experiência internacional, ficou conhecimento da marca. Então vale a pena.”

No aspecto social, o resultado também vem sendo positivo. A internacionalização da cooperativa vem permitindo o exercício de uma das funções do cooperativismo: encontrar o equilíbrio entre pagar melhores preços ao produtor das cooperativas singulares que a formam e, em épocas de crise, dar o suporte necessário para evitar que ele abandone a atividade. Para atingir esse objetivo, a estratégia de seleção de mercados da Frimesa tem sido bastante flexível, de acordo com o interlocutor:

“Se nesse momento exportar dá prejuízo e no mercado interno dá lucro, eu tenho que, como gestor, resolver isso. O produtor não quer saber. Eu tenho que buscar o melhor caminho. [...] é uma questão de opção econômica naquele momento. Mas a internacionalização, a exportação, é importantíssima.”

No segmento de suínos, por exemplo, enquanto há diversos produtores independentes encerrando suas atividades, atualmente a Frimesa paga ao seu associado o quilo de suíno vivo um valor 26% superior aos preços praticados no mercado. No segmento de lácteos, o

resultado da internacionalização de queijos para a Coréia, praticada com margens líquidas superiores às do mercado interno, foi igualmente repassado para os produtores. Sintetiza o entrevistado: “O cooperado produtor evoluiu bastante nos últimos anos do ponto de vista de perceber esse jogo que existe [flutuação de preços em função do mercado atendido]. [...] O importante para o produtor é ele ter estabilidade naquela atividade.”

4.5.2 Fase Quantitativa

Os resultados obtidos na internacionalização das cooperativas da amostra foram classificados em três tipos de resultados: econômicos, sociais e estratégico-operacionais. Há ainda uma quarta classificação que oferece uma avaliação geral da internacionalização. Todos os dados estão ranqueados a partir de uma escala de 5 pontos.

Os dados sugerem que as cooperativas da amostra demonstram ter encontrado um equilíbrio entre os interesses econômicos e sociais que caracterizam o movimento (GRÁF. 13), pois às cooperativas cabe igualmente maximizar valor no nível da empresa e no nível do cooperado (LYNCH *apud* DONOSO *et al*, 2004).

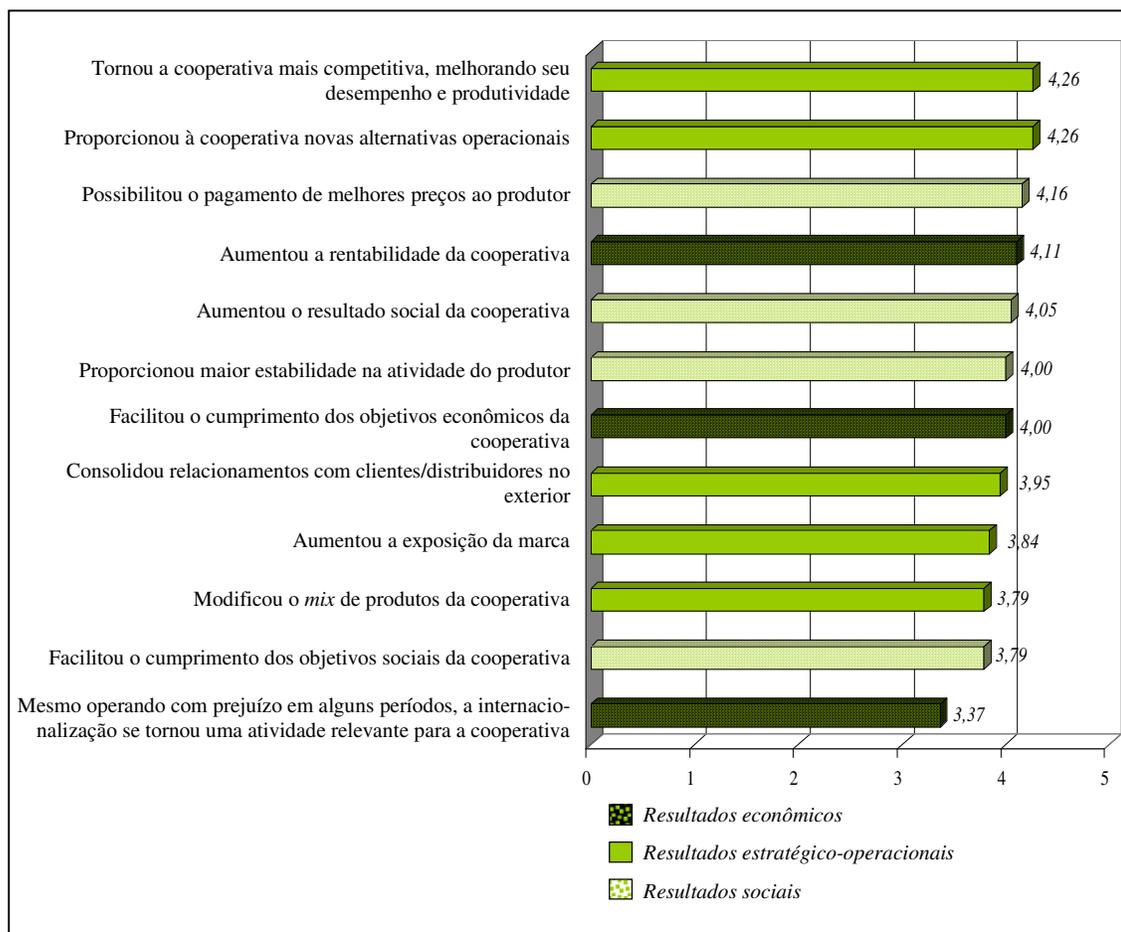


Gráfico 13: Resultados da internacionalização das cooperativas agropecuárias

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, os escores são todos favoráveis e muito próximos indicando que a internacionalização produz efeitos positivos para as cooperativas agropecuárias sob análise, seja do ponto de vista econômico, seja do social, muito embora apenas 26,3% serem cooperativas de grande porte (ver Tabela 10, na Seção 4.4.2, p. 109), 84% terem uma frequência constante de comercialização internacional (ver Gráfico 2, na Seção 4.2.2, p. 90) e 31,6% negociarem apenas *commodities* no mercado externo (ver Tabela 7, na Seção 4.2.2, p. 92).

O resultado estratégico-operacional por sua vez, é uma consequência da concorrência intensificada de mercados globalizados, particularmente sentida pela cooperativas que adotam estratégias de diversificação de produtos. A internacionalização para esse tipo de produto enseja ações no sentido de buscar o aumento da competitividade e flexibilidade operacional da cooperativa, que se traduzem em estratégias que contemplam o avanço tecnológico dos processos de produção, a reconfiguração do *mix* de produtos, o desenvolvimento de competências e o aprimoramento da qualidade, dentre outras. Os benefícios decorrentes se fazem sentir na melhoria do desempenho e da produtividade da cooperativa *vis-à-vis* os cenários dos mercados almejados. No depoimento da Frimesa há maiores detalhes sobre o conjunto de benefícios alcançados com a internacionalização (ver Seção 4.5.1.2, p. 120).

Nenhuma afirmação acerca dos resultados obtidos a partir das atividades de internacionalização das cooperativas sob análise encontra diferença estatística significativa quando aplicado o teste Kruskal-Wallis, o que atesta que os resultados alcançados são avaliados de maneira equivalente pela amostra, independente da frequência de comercialização internacional, do porte e do tipo de produto comercializado.

O quarto grupo de classificação compreende considerações negativas a respeito da internacionalização das cooperativas (GRÁF. 14). Nesse caso, todas as afirmações receberam escores baixos indicando a não concordância da amostra com os efeitos contraproducentes propostos. A avaliação geral sugere que as estratégias de internacionalização se traduzem em uma atividade favorável para as cooperativas, o que se comprova pelo baixo registro de resistência dos cooperados em atuar em mercados externos. Ou seja, é possível afirmar que os interesses dos cooperados vêm sendo satisfeitos com a internacionalização.

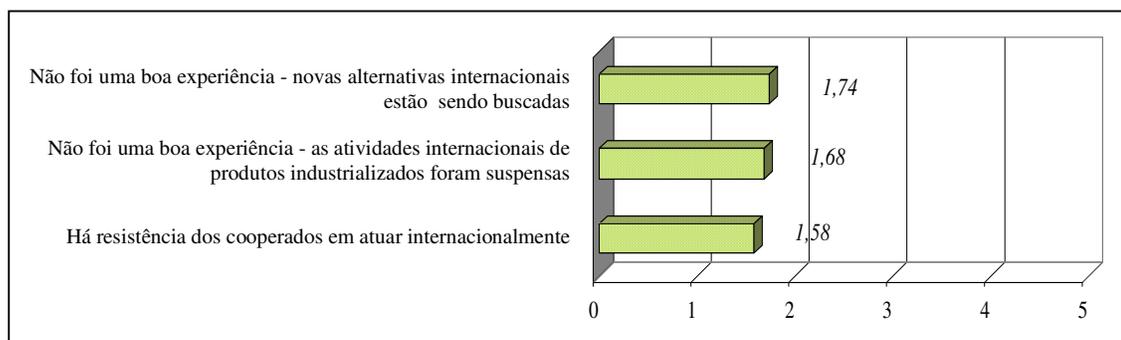


Gráfico 14: Avaliação das atividades de internacionalização
Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma forma que o observado nos agrupamentos anteriores, o teste Kruskal-Wallis conclui que não há diferença estatística significativa na avaliação das atividades de internacionalização quando considerados a frequência de comercialização internacional, o porte e o tipo de produto comercializado da amostra; as atividades de internacionalização são estimadas de modo análogo pelas cooperativas agropecuárias em estudo.

Para reduzir o viés da avaliação subjetiva dos resultados obtidos nas atividades de internacionalização das cooperativas da amostra, outros parâmetros de associação são considerados para análise do resultado econômico, a saber: o faturamento anual, o porte, a frequência de internacionalização, tipos de produtos negociados no exterior e as ações estratégicas de diversificação de produtos, pretendidas ou adotadas, voltadas para o mercado internacional.

A partir da perspectiva das estratégias de diversificação, os dados coletados sugerem que o crescimento das cooperativas na internacionalização é mais intenso para aquelas que agregam valor à sua produção. A Tabela 13 abaixo identifica que a totalidade das cooperativas de grande porte adotam, não exclusivamente, estratégias de agroindustrialização, seguidas por 66,7% das de médio porte.

TABELA 13
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional x Porte da Cooperativa

		TIPOS DE PRODUTOS NEGOCIADOS NO MERCADO INTERNACIONAL			TOTAL
		<i>Commodities</i>	Semi-industrializados e industrializados	<i>Commodities</i> , semi-industrializados e industrializados	
PORTE	Pequeno	3	2	-	5
	Médio	3	5	1	9
	Grande	-	-	5	5
TOTAL		6	7	6	19

Fonte: Dados da pesquisa

De fato, a partir da aplicação do teste de Kruskal-Wallis, é possível observar que há uma grande diferença estatística entre o faturamento anual das cooperativas quando categorizadas por tipo de produtos negociados no exterior (TAB. 14). O grupo com a menor média de faturamento é o das cooperativas que comercializam apenas *commodities*, seguido do grupo que comercializa somente produtos semi-industrializados e industrializados, ficando o grupo que combina ambos os tipos de produtos com um faturamento médio muito superior.

TABELA 14
Cooperativas Agropecuárias do Paraná
Comparação entre Tipos de Produtos Negociados no Mercado Internacional e Faturamento Anual

TIPOS DE PRODUTOS	COOPERATIVAS	MÉDIA FATURAMENTO ANUAL 2006 (R\$)	DESVIO PADRÃO (R\$)
<i>Commodities</i>	6	179.198.990,83	135.702.639,25
Semi-industrializados e industrializados	7	321.214.385,28	216.944.194,11
<i>Commodities</i> , semi-industrializados e industrializados	6	1.145.474.180,67	752.361.399,70
TOTAL	19	536.659.985,58	601.859.123,36

Fonte: Dados da pesquisa

Testes Estatísticos (a,b)

Chi-Square	12,677
df	2
Asymp. Sig.	,002

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: tipos de produtos

O teste Chi-Quadrado aponta para uma diferença na relação entre o porte e os tipos de produtos negociados pela cooperativa (valor $p = ,003$). Mais especificamente, o teste Kruskal-Wallis aponta diferença estatística significativa entre o faturamento anual e os tipos de produtos comercializados no exterior pela amostra (valor $p = ,002$), sendo que a maior média registrada pertence ao grupo que negocia internacionalmente *commodities*, produtos semi-industrializados e industrializados.

Mais além, há diferença significativa no teste estatístico Kruskal-Wallis entre os incentivos às estratégias de diversificação e o porte das cooperativas. O valor $p = ,013$ acusa que a adoção de estratégias diferenciadas apresenta médias crescentes em relação ao porte da cooperativa, o que sugere que a maturidade comercial e competitiva da cooperativa parece ter influência direta sobre a decisão de adotar estratégias rumo à agroindustrialização. Sem necessariamente abandonar o negócio de *commodities*, a lucratividade das cooperativas se apresenta tanto mais significativa quanto mais suas atividades estiverem direcionadas para a comercialização de produtos agregados de valor cujas margens de comercialização permitem retornos mais recompensadores que potencializam suas possibilidades de crescimento (DONOSO *et al*, 2003; O'CONNOR; THOMPSON, 2001).

Conforme resultado do teste Kruskal-Wallis (valor $p = ,285$), não há diferença estatisticamente significativa no faturamento das cooperativas frente as diferentes frequências de comercialização internacional observadas na amostra. Esse resultado dá indícios de que o faturamento anual da amostra não sofre impactos da adoção de estratégias de internacionalizar orientadas pelas contingências do mercado, independentemente do produto negociado ser uma *commodity* ou agregado de valor. Ou seja, é possível inferir que o crescimento das cooperativas sob análise não é dependente da frequência com que elas internacionalizam suas atividades.

5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

5.1 CONCLUSÕES

Esse estudo seccional, realizado *ex post facto*, de caráter exploratório e descritivo, pretendeu aprofundar o conhecimento no campo das estratégias de internacionalização e de diversificação de produtos voltados para o mercado externo e se propôs a identificar o impacto das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná.

As seções que se seguem pretendem sintetizar os achados de cada etapa investigativa apresentando as conclusões de maior relevância que respondem à pergunta dessa pesquisa.

5.1.1 Cooperativas Agropecuárias do Paraná – Identificação e Caracterização

Cooperativas agropecuárias de todas as regiões do estado do Paraná constituem a amostra desse levantamento, porém o oeste e o noroeste estão mais amplamente representados. Somente uma única cooperativa é central; as demais são todas cooperativas singulares.

O faturamento total médio de 2006 é de R\$ 536,6 milhões, variando de R\$ 44,5 milhões a R\$ 2.662,5 milhões anuais. Na classificação por porte baseada no faturamento, são 5 cooperativas pequenas, 9 médias e 5 grandes. O número médio de cooperados é de 4.224 e o de funcionários é de 1.744.

A configuração da matriz de negócios das cooperativas confirma a vocação agrícola do estado e evidencia a importância da diversificação de atividades como forma de oferecer novas alternativas ao produtor rural, de minimizar os riscos do negócio e de impulsionar receitas, pois a maioria das cooperativas tem seu faturamento baseado em pelo menos três matrizes de negócios distintas.

A participação das atividades de internacionalização sobre a base de comercialização de grande parte das cooperativas se encontra aquém do percentual de 30%, tido como ideal pelo segmento.

5.1.2 Estratégias de Internacionalização – Delineamento

As estratégias de internacionalização não ultrapassam os estágios iniciais de envolvimento com o exterior. As exportações indireta e direta têm sido os modos de entrada adotados pelas cooperativas para atender principalmente os mercados da Europa Ocidental, Ásia e Leste Europeu. Apenas a minoria se envolve em atividades de internacionalização para dentro (*inward*).

A frequência observada nas atividades de internacionalização demonstra a preferência das cooperativas por operações em bases constantes, mesmo nos períodos em que fatores externos reduzem provisoriamente a lucratividade. As demais revelam influência de fatores conjunturais na decisão de internacionalizar suas atividades.

Não obstante os modos de entrada indicarem um baixo envolvimento com o exterior, o segmento considera a internacionalização fundamental para o crescimento e projeta aumentar a participação das vendas internacionais sobre o faturamento total.

Os efeitos do planejamento estratégico do sistema cooperativo paranaense para ampliar a industrialização da produção agropecuária se reflete nos tipos de produtos negociados no exterior visto que é reduzido o número de cooperativas que se restringem à exportação exclusiva de *commodities*. Ainda, a quantidade de funcionários é superior nas cooperativas que precisam de mão-de-obra massificada nos processos de industrialização dos produtos.

5.1.3 Estratégias de Diversificação de Produtos na Internacionalização – Identificação e Caracterização

O desenvolvimento de produtos customizados a partir do portfólio já existente e o desenvolvimento de novas matrizes de negócios para atender a demanda internacional são as estratégias de diversificação adotadas pelas cooperativas já inseridas em processos de agregação de valor. No entanto, as exportadoras exclusivas de *commodities* vêm realizando estudos para iniciar processos de industrialização voltados para o mercado externo.

A proximidade com o cliente internacional decorrente da oferta de produtos diferenciados se reflete nas estratégias de entrada nos mercados externos: uma parte significativa das exportações diretas e a totalidade das importações advêm de cooperativas que exportam produtos com algum grau de valor agregado. Essa característica não traz implicações na frequência de comercialização das cooperativas visto que o comportamento exportador não se altera em virtude do tipo de produto negociado.

Em que pese a consolidação da marca, ainda são reduzidas as negociações em que a marca da cooperativa consegue ir além da rede de distribuição no exterior. Em menor frequência, há casos em que o produto sai com a marca do cliente ou do distribuidor.

A formação de alianças estratégicas para ampliar a eficiência e a competitividade das cooperativas encontra comportamentos divididos. Ainda que a maioria das cooperativas tenha interesse nesse tipo de parceria, metade opta por empresas de capital e a outra, constituída primordialmente de cooperativas de pequeno porte, exportadoras de *commodities*, privilegia a intercooperação no Brasil ou exterior que, além de ser um dos princípios do cooperativismo, facilita a interação das partes uma vez que a visão de negócios é similar.

A formação de parcerias empresariais tem como prioridade o acesso a canais de distribuição no exterior. Seguem-se como objetivos secundários, o acesso a novas tecnologias e a complementação de etapas de processos de industrialização como forma de reduzir ou adiar o investimento em novas plantas.

5.1.4 Fatores Facilitadores e Dificultadores da Internacionalização – Identificação e Caracterização

Os fatores que incentivam as cooperativas a internacionalizar suas atividades são muito similares àqueles que levam as empresas de capital ao exterior. O aumento de receitas, rentabilidade e lucratividade da cooperativa e do cooperado aliado à obtenção de melhores preços de comercialização, figuram como os principais motivos. Destacam-se também um conjunto de fatores que apontam para a necessidade de escoar a produção em mercados diversificados que, além de reduzir os riscos de operar em um único mercado, garante a sobrevivência do produtor rural membro, principal agente de fornecimento da cooperativa. Em menor grau de importância, o mercado internacional proporciona o acesso a novas fontes de informação e a canais de distribuição, além da aquisição de competências essenciais para inovar tecnologicamente a cooperativa.

Nem todas as motivações são consideradas de maneira análoga. As cooperativas com frequência eventual de internacionalização são essencialmente exportadoras de *commodities* e atribuem ao mercado doméstico estagnado ou saturado um peso maior na utilização desse incentivo. As cooperativas de maior porte conferem à redução dos riscos do negócio um peso menor, enquanto que as cooperativas que negociam ao mesmo tempo *commodities* e produtos industrializados no mercado externo, atribuem um peso maior a esse mesmo incentivo.

A adoção de estratégias de diversificação de produtos para atender o mercado internacional encontra motivação principalmente na possibilidade de criar alternativas de

faturamento para o associado e de reduzir os riscos de inviabilidade do negócio agrícola, denotando interesse especial no desempenho financeiro do cooperado. No entanto, o atendimento da demanda internacional por produtos diferenciados é contingente à existência de uma capacidade produtiva ociosa na cooperativa.

A obtenção de melhores preços de comercialização na diversificação é mais relevante para as cooperativas com frequência eventual de comercialização externa, e a possibilidade de adotar estratégias diferenciadas no mercado internacional tem peso maior para as cooperativas que combinam a exportação de *commodities* com produtos industrializados.

A internacionalização é facilitada principalmente para as cooperativas que possuem certificações de segurança alimentar, paridade tecnológica com os mercados desenvolvidos e acesso a canais de distribuição no exterior. Pouca importância é atribuída para a proximidade geográfica e para as diferenças culturais e de idioma com o país de destino.

A frequência de comercialização e o porte das cooperativas não interferem na utilização dos facilitadores. Contudo, as exportadoras exclusivas de *commodities* dão mais ênfase que as demais cooperativas às relações com entidades exportadoras no Brasil e à proximidade com a cultura e o idioma do país de destino.

Fatores externos às cooperativas são em grande parte os principais dificultadores da internacionalização. Dentre eles destacam-se: a política cambial, o custo Brasil, as barreiras fiscais e tarifárias, a burocracia e as questões legais do processo de internacionalização. Menor importância é atribuída aos fatores internos que constituem a competitividade da cooperativa, tais como: adequação da estrutura e custo de adaptação dos produtos para atender exigências do mercado externo, falta de regularidade de produção e complexidade na gestão de operações internacionais.

A partir da frequência de comercialização internacional não há diferença nas dificuldades encontradas pelas cooperativas. Já as cooperativas de grande porte atribuem peso menor para a adequação da estrutura para atender as exigências internacionais, o que não é o caso das exportadoras de *commodities* que acrescentam ainda a falta de regularidade de produção e os custos das estratégias de *marketing* para acesso ao mercado externo.

5.1.5 Resultados das Estratégias de Internacionalização – Descrição dos Impactos

A internacionalização produz resultados positivos para as cooperativas agropecuárias, seja pela ótica econômica, seja pela social. Seu efeito residual promove aprimoramentos de âmbito estratégico-operacional ao melhorar o desempenho e a produtividade, que aumentam a

competitividade, a flexibilidade estratégica e as alternativas operacionais da cooperativa *vis-à-vis* os mercados almejados.

A avaliação geral traduz a internacionalização como uma atividade favorável para as cooperativas, com baixo registro de resistência dos cooperados em atuar em mercados externos uma vez que seus interesses vêm sendo satisfeitos.

Os resultados e a avaliação geral da internacionalização são considerados de maneira análoga pelas cooperativas, independentemente da frequência de comercialização internacional, do porte e do tipo de produto negociado no exterior.

As cooperativas agropecuárias têm seu faturamento ampliado ao adotarem estratégias de diversificação de produtos voltadas para o comércio internacional sendo que o grupo com a menor média de faturamento é o das cooperativas que negociam apenas *commodities* e a maior média é para as cooperativas que comercializam *commodities* e produtos agregados de valor. Colocado em outras palavras, o porte sofre influência do tipos de produtos comercializados no exterior.

O faturamento das cooperativas não é dependente da frequência com que elas internacionalizam suas atividades, contudo, a adoção de estratégias de diversificação é tanto mais freqüente quanto maior for o porte da cooperativa.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora tenham sido muitos os achados dessa pesquisa, alguns, em particular, merecem ser destacados.

Em primeiro lugar, são indiscutíveis os efeitos positivos da internacionalização no resultado social e econômico das cooperativas. Entretanto, a diversificação de produtos voltada para o mercado externo que, a princípio, não dava sinais de sua magnitude, adquiriu uma proporção significativa nesse estudo. As evidências convergem para a importância do produto agregado de valor no aumento das sobras das cooperativas; os nove maiores faturamentos e as 13 cooperativas classificadas por porte médio e grande têm sua comercialização internacional atrelada a produtos semi-industrializados e industrializados. Além de ser imperativo o rompimento das barreiras protecionistas impostas ao produtos comoditizados, a agroindustrialização aumenta a competitividade global das cooperativas e permite a adoção de estratégias diferenciadas com produtos de maior margem. Não é possível vislumbrar o crescimento das cooperativas sem a agroindustrialização do segmento e, curiosamente, sem a manutenção das exportações de *commodities*.

Em segundo lugar, causa espécie o baixo envolvimento das cooperativas com o exterior a partir dos modos de entrada selecionados e da tímida participação das vendas externas na base de comercialização das cooperativas, principalmente daquelas de grande porte que, na sua grande maioria, registram menos de 25% de comercialização internacional. Ainda que a internacionalização para dentro (*inward*) e a exportação direta sejam praticadas quase que exclusivamente pelas cooperativas de maior porte, que negociam produtos agregados de valor, o aumento das vendas internacionais sofre em grande parte os efeitos de fatores externos sobre a adoção de estratégias de internacionalização das cooperativas. Assim posto, o aumento das vendas internacionais é claramente vinculado às contingências do ambiente, mesmo para as cooperativas de maior porte que mantêm em seu portfólio a oferta de produtos diversificados.

E, por fim, fatores contingenciais dos mercados doméstico e internacional impactam no comportamento exportador das cooperativas que internacionalizam suas atividades em bases de frequência eventual. Ao mesmo tempo em que essa postura não traz maiores conseqüências para o faturamento, pois a tônica é a busca da melhor condição de comercialização, compromete a adoção de estratégias de internacionalização de maior complexidade que potencializam o desempenho, a produtividade e, por conseguinte, as possibilidades de crescimento daquelas cooperativas, em sua maioria exportadoras de *commodities*, de pequeno porte. Cientes do cenário competitivo mundial, essas cooperativas vêm buscando alternativas de processos que agreguem valor à produção, contudo, esbarram em dificuldades técnicas e financeiras que vêm sendo superadas pela via da intercooperação e pela intensificação das relações com entidades exportadoras. Instituições competentes, atentas a essa tendência, podem desenvolver programas de apoio técnico e mercadológico que suprimam as carências específicas do segmento sem ferir os princípios que regem o cooperativismo.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Os estudos das estratégias de internacionalização e de diversificação de produtos voltados para o mercado externo das cooperativas agropecuárias são ainda incipientes e precisam ser aprofundados. Dessa pesquisa, surgem alguns questionamentos que podem ser considerados em pesquisas futuras:

- As cooperativas agropecuárias parecem resistir à adoção dos modelos contemplados no novo cooperativismo a exemplo do verificado em países onde o segmento se encontra em estágios mais avançados. Uma vez que as atividades de internacionalização

poderiam ser significativamente intensificadas e ampliadas a partir dessa iniciativa, sugere-se investigar os desafios e os obstáculos que inibem essa prática;

- Um dos princípios do cooperativismo advoga a cooperação entre cooperativas. Nas cooperativas agropecuárias paranaenses, a intercooperação tem a preferência das cooperativas de menor porte, exportadoras exclusivas de *commodities*, em detrimento de possibilidades outras de maior envergadura de cooperação. A aversão das médias e grandes cooperativas e as alternativas por elas privilegiadas precisam ser melhor compreendidas;

- A agroindustrialização levada a efeito de maneira exclusiva parece não produzir os mesmos resultados que aqueles alcançados nas estratégias de internacionalização que combinam produtos comoditizados com os agregados de valor. Há indícios que o arranjo combinado confere às cooperativas agropecuárias faturamentos mais elevados e melhores condições técnicas e operacionais para fazer frente às possibilidades que a internacionalização e a diversificação oferecem. Um estudo mais compreensivo pode identificar a relação existente;

- A adoção de estratégias de baixo envolvimento com o exterior não encontra respaldo diante do porte, dos tipos de produtos negociados e da estrutura disponível em diversas cooperativas. Ainda que o acesso ao mercado internacional se apresente como um desafio a ser superado, nenhuma cooperativa vai além da exportação direta para entrada nos mercados externos. Por que?;

- O segmento reclama a inércia do governo federal no que tange a realização de acordos comerciais bilaterais e a participação em blocos econômicos como forma de impulsionar a internacionalização das cooperativas. Contudo, os incentivos e facilitadores na comercialização de produtos semi-industrializados e industrializados entre os países membros do Mercosul não vêm sendo considerados vantajosos pelas cooperativas. Pesquisas podem identificar os fatores preponderantes que incidem nessa dinâmica, sejam eles relacionados ao tamanho ou ao poder aquisitivo dos mercados pretendidos; e,

- No estado do Paraná, apenas pouco mais de um terço das cooperativas agropecuárias internacionalizam suas atividades. A inclusão, em pesquisas futuras, das cooperativas que limitam sua área de atuação exclusivamente ao mercado doméstico, poderia oferecer um panorama mais abrangente acerca das condições que facilitam ou restringem seu acesso aos mercados internacionais.

REFERÊNCIAS

- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statistical Information on the Co-operative Movement**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>>. Acesso em: 19.12.2006a.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **What is a co-operative?** Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 19.12.2006b.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statement on the Co-operative Identity**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 19.12.2006c.
- ALEM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. (Org). **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 259-282.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, p. 1-26, 1986.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J.; WICTOR, I. International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 21, n. 1, p. 22-34, March 2004.
- ANSLINGER, P.L.; COPELAND, T.E. Growth through acquisitions: a fresh look. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 126-135, 1996.
- ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, iss. 5, p. 113-124, September-October 1957.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANTONIALLI, L.M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, jan./abr. 2000.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org). **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**, p. 29-76. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BERTERO, C.O. Nota Técnica: Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 132-134.

BIALOSKORSKI NETO, S. A economia do agribusiness cooperativo. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Brasília, 1995a. **Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: negócios, eficiência e tendências. In: **Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional**, Manchester, Inglaterra, 1995b.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Discussão da experiência das cooperativas canadenses na abertura de capital**. Capítulo da Tese de Doutorado Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital. Piracicaba: DESR/ESALQ/USP, junho 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. Ambiente institucional e estratégias de empreendimentos cooperativos. In: **II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios**, Ribeirão Preto, agosto 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: **XIV Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios**, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, outubro 2002.

BIRCHALL, J. Co-operative principles ten years on. **Review of International Cooperation**, International Co-operative Alliance, iss. 2, v. 98, n. 2, p. 45-63, 2005.

BRANDÃO, A.S. Subsídios para o futuro. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 23, n. 4, p. 6-15, junho 2003.

BRASIL. 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, 16 dez. 1971.

BRASIL, H.V.; GOULART, L.; ARRUDA, C.A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: XVIII EnANPAD, Curitiba, Paraná, 1994. **Anais do XVIII EnANPAD**.

BROUTHERS, K.D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 203-221, Second Quarter 2002.

BUCKLEY, P.J. Is the international business research agenda running out of steam? **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 365-373, Second Quarter 2002.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C., Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.

CCA, Confederação das Cooperativas Alemãs. **Cooperative system**. Disponível em: <<http://www.dgrv.de/en/cooperatives.html> >. Acesso em 09.01.2007.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 33-49, 1991.

CHEN, L.Y.; MUJTABA, B. The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. **Journal of American Academy of Business**, v. 10, n. 2, p. 322-337, March 2007.

CLAMP, C.A. The evolution of management in the Mondragon cooperatives. In: **Congress “Mapping Co-operative Studies in the New Millennium”**, University of Victoria, British Columbia, Canada, May 2003.

COLTRAIN, D.; BARTON, D.; BOLAND, M. Differences between new generation cooperatives and traditional cooperatives. In: **Risk and Profit 2000 Conference**, Kansas State University, Kansas, USA, August 2000a.

COLTRAIN, D.; BARTON, D.; BOLAND, M. Value added: opportunities and strategies. **Arthur Capper Cooperative Center**, Kansas State University, Kansas, USA, June 2000b.

COOK, M.L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, December 1995.

COOK, M.L. Cooperatives and globalisation. In: **II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios**, Ribeirão Preto, agosto 2000.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. London: Sage, 1994.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**, 2nd ed. London: Sage, 2003.

CRÚZIO, H.O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, abr/jun 1999.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Influência e acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: XXVI EnANPAD, Salvador, Bahia, 2002. **Anais do XXVI EnANPAD**.

DAVIS, P. Co-operative management: the missing element for success in membership based organisations. In: **Congress “Mapping Co-operative Studies in the New Millennium”**, University of Victoria, British Columbia, Canada, May 2003.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 104-131.

DONOSO, I.; RUDZKI, R.; SHADBOLT, N.; BAILEY, W. The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development. **Australasian Agribusiness Perspectives Papers**, New Zealand, July 2003.

DONOSO, I.; SHADBOLT, N.; BAILEY, W. The internationalization of agricultural co-operatives: a source of conflict? In: **14th Annual World Food and Agribusiness Forum**, Symposium and Case Conference, Montreux, Switzerland, June 2004.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

EBNETH, O.; THEUVSEN, L. Internationalization and financial performance of cooperatives: empirical evidence from the European dairy sector. In: **15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum**, Chicago, Illinois, USA, June 2005.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, 1989.

EMMOTT, B. A festa está no fim? **Revista Exame**, ed. 885, ano 41, n. 1, p. 44-45, 31.01.2007.

EXAME, **Anuário do Agronegócio**, 2006-2007, Editora Abril, junho 2006.

FAO, Food and Agriculture Organization. **Agricultural Cooperative Development: A Manual for Trainers**, 2001. Disponível em: <<http://www.copacgva.org/idc/fao-idc2001.htm>>. Acesso em 09.01.2006.

FCD, Federação das Cooperativas Dinamarquesas. **Transnational Co-operatives: perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers**, 2000. Disponível em: <<http://www.danskeandelsselskaber.dk/view.asp?ID=11940>>. Acesso em 08.01.2007.

FERREIRA, G.; DENARDIN, V. Gazeta do Povo On-line. Caderno Caminhos do Campo, **Agroindústria**, 04/07/2006. Disponível em: <<http://caminhosdocampo.ondarpc.com.br/jornal/conteudo.phtml?id=579119>>. Acesso em 28.11.2006.

FERREIRA, M.A.M.; BRAGA, M.J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33-55, Out./Dez. 2004.

FREITAS, M.L. Cooperativismo: uma visão estratégica - Competição inusitada. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 22, n. 10, p. 14-16, março 2003.

FRY, L.W.; SMITH, D.A. Congruence, contingency, and theory building. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 117-132, January 1987.

GARCIA, C.; PINAZZA, L.A. Cooperativismo: uma visão estratégica – Pilares do desenvolvimento. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 22, n. 10, p. 31-35, março 2003a.

GARCIA, C.; PINAZZA, L.A. Cooperativismo: uma visão estratégica – Fortes para crescer sempre. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 22, n. 10, p. 27-30, março 2003b.

GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W.; DA COSTA, R.C. Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 109-119, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLD, M.; CAMPBELL, A. Desperately seeking synergy. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 133-143, 1998.

GRANT, R.M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**, p. 72-97. London: Sage Publications, 2002.

HANSON, E.M. School management and contingency theory: an emerging perspective. **Educational Administration Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 98-116, 1979.

HARDESTY, S.D.; SALGIA, V.D. Comparative financial performance of agricultural cooperatives and investor-owned firms. In: **NCR-194 Research on Cooperatives Annual Meeting**, Kansas City, Missouri, November 2004.

HENDRIKSE, G.W.J.; VAN OIJEN, A.C.J. Diversification and corporate governance. **Erasmus Research Institute of Management**, May 2002.

HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, W.C. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 297-326, 1994.

HITT, M.A.; TIHANYI, L.; MILLER, T.; CONNELLY, R. International diversification: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 831-867, 2006.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 46, p. 86-98, 2006

JANK, M. Subsídios para o futuro. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 23, n. 4, p. 6-15, junho 2003.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalisation in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J-E. (Eds.). **Strategies in Global Competition**, New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JORNAL COAMO, Análise, **Cooperativismo em Evolução**, ano 33, ed. 367, novembro 2007.

KARANTININIS, K. Cooperativismo Agropecuário. **Revista Coplana**, n.. 16, p. 20, Outubro-Novembro 2004.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KYRIAKOPOULOS, K.; VAN BEKKUM, O.F. Market orientation of european agricultural cooperatives: strategic and structural issues. In: **IXth Congress of the European Association of Agricultural Economists**, Warsaw, Poland, August 1999.

LOPES, M.R. Hora de negociar. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 23, n. 2, p. 43-46, abril 2003.

LOPES, M.R.; SOUZA, G.S. As cooperativas vistas por dentro: o mercado como foco. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 21, n. 12, p. 24-31, dezembro 2001.

LOPES, M.R.; SOUZA, G.S.; LOPES, I.V. Cooperativismo: uma visão estratégica – Agora ou nunca. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 22, n. 10, p. 35-37, março 2003.

MARKIDES, C.C. To diversify or not to diversify. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 6, p. 93-100, 1997.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação Brasileira de Cooperativas por Mercado de Destino**, 2006.

MDIC/SECEX, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação Brasileira de Cooperativas**, 2007.

MILLER, K.D. Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 693-714, 1993.

MINTZBERG, H. A organização diversificada. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GOSHAL, S. (Eds.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**, p. 360-368, 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONDRAGON, The History of an Experience, **Mondragon Corporacion Cooperativa**, July 2006. Disponível em: <<http://www.mcc.es/esp/index.asp>>. Acesso em 08.01.2007.

MONTGOMERY, C.A. Corporate diversification. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 3, p. 163-178, 1994.

NEUMAN, L.W. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, 3rd ed. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

NIELSEN, H.H. The fusion process of the Danish milk co-operatives. In: **II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios**. Ribeirão Preto, agosto 2000.

NILSSON, J. Co-operative organisational models as reflections of the business environments. **The Finnish Journal of Business Economics**, v. 4, p. 449-470, 1999.

NINAUT, E. **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)**, 24.10.2006. Disponível em:
 <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Ag%C3%AAnciadeNot%C3%ADcias/SaladeImprensa/Not%C3%ADcias/tabid/104/ctl/Details/mid/736/ItemID/1623/Default.aspx>>. Acesso em 29.11.2006.

NOVKOVIC, S. Global cooperatives: is there a paradox? In: **Annual Conference of the Canadian Association for Studies on Cooperation**, Toronto, May-June 2006.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do Cooperativismo por Ramo de Atividade**, dezembro 2006. Disponível em:
 <<http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=156>>. Acesso em: 15.01.2007 e 08.05.2007.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Estudo sobre a evolução das exportações brasileiras, do agronegócio, paranaenses e das cooperativas**, 2006.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Exportações do Brasil, do Paraná e das Cooperativas no ano de 2006**, maio 2007.

O'CONNOR, J.; THOMPSON, G. International Trends in the Structure of Agricultural Cooperatives, n. 01/06, **Rural Industries Research & Development Corporation**, January 2001.

ORTIZ, M. Profissionalização amplia exportação de cooperativas. **Análise Editorial**, 2007. Disponível em:
 <http://www.analisecom.com.br/entrevistas/entrevista_marciolopesdefreitas.php?acao3_cod0=fb7c8c1e17132a7165a1fd1c9942ef11>. Acesso em: 09.05.2007.

PARANÁ COOPERATIVO, ano 2, n. 22, junho 2006a, p. 6-9. **Entrevista: Carlos Frederico Marés de Souza Filho - Impulso ao desenvolvimento econômico e social**.

PARANÁ COOPERATIVO, ano 2, n. 25, outubro 2006b, p. 48. **Notas e Registros**.

PAZ, Y. Cooperativismo: uma visão estratégica – Um desafio para o novo século. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 22, n. 10, p. 18-22, março 2003.

- PETERSEN, S.B. Cooperatives and the EU enlargement. **Federation of Danish Cooperatives**, Agriculture Council of Denmark, 2004. Disponível em: <<http://www.danskeandelsselskaber.dk/view.asp?ID=11940>>. Acesso em: 08.01.2007.
- PETERSON, H.C.; ANDERSON, B.L. Cooperative strategy: theory and practice. **Agribusiness**, v. 12, n. 4, p. 371-383, Jul/Aug 1996.
- PORTER, M.E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 43-59, May-June 1987.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior, 29^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais, 13^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- ROBERTSON, C.; CHETTY, S.K. A contingency-based approach to understanding export performance. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 211-235, April 2000.
- ROCHA, A.; BLUNDI, M.D.S. Revisitando as empresas exportadoras: uma análise do comprometimento das empresas brasileiras com o mercado externo. In: ROCHA, A.; BLUNDI, M.D.S. (Orgs.) **As empresas brasileiras na era da Internacionalização**, Anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ-PRONEX/CNPq, 2001. p. 69-77.
- ROOT, F.R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- ROTH, K.; MORRISON, A.J. Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 473-487, September 1992.
- RUBIN, M.; ROCHA, A., A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia, In: HEMAIS, C.A. (Org). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma, v. I, p. 146-171. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- SAMORA, R. **Agronegócio do PR investe em sofisticação para competir com MT**, Reuters Brasil, 2007. Disponível em: <http://br.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2007-03-14T180954Z_01_B562854_RTRIDST_0_NEGOCIOS-COMMMODS-GRAOS-PR-POL.XML&archived=False>. Acesso em 21.03.2007.
- SAUNDERS, M.N.K.; THORNHILL, A.; LEWIS, P. **Research Methods for Business Students**, 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, 2000.
- SCHRODER, B.; WALLACE, T.; MAVONDO, F. Cooperatives, statutory marketing organizations, and global business strategy. **Agribusiness**, v. 9, n. 2, p. 175-187, 1993.
- SEIPEL, M.F.; HEFFERNAN, W.D. The transnational challenge: cooperatives and the global food system. **Rural Cooperatives**, p. 6-10, September-October 1997.

STAKE, R.E. Case Studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 1994. p. 236-247.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 1, p. 179-192, 1996.

THEUVSEN, L.; EBNETH, O. Internationalization of cooperatives in the agribusiness: concepts of measurement and their application. In: THEURL, T.; MEYER, E.C. (Eds.). **Strategies for Cooperation**. Germany: Shaker Verlag GmbH, 2005. p. 395-419.

THOUMRUNGROJE, A.; TANSUHAJ, P. Entrepreneurial strategic posture, international diversification and firm performance. **Multinational Business Review**, v. 13, n. 1, p. 55-73, 2005.

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

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

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle, **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

YIN, R.K. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G.S. Diversification entry: internal development versus acquisition, **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 331-345, 1982.

WAACK, R.S.; MACHADO FILHO, C.P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**, PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto, 1999.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R.K. Inward-outward connections in internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 1, iss. 1, p. 44-56, 1993.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**, 4a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICE 1 – Roteiro de Entrevista

1. CARACTERIZAR A COOPERATIVA

Referencial teórico-empírico:

- 2ª. colocadas no ranking brasileiro de exportações
- 53% da economia agrícola do estado
- 18% do PIB do estado
- 2006: exportações US\$ 852,9 milhões (8,5% do estado – 30,1% das coop brasileiras)
- 2007: investimentos de R\$ 795 milhões (implantando, ampliando ou modernizando agroindústrias) - até 2010: investimentos da ordem de R\$ 3,5 bilhões

Levantamento:

- estrutura administrativa
- quantidade de cooperados e funcionários
- matrizes de negócios
- faturamento

2. DELINEAR A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Referencial teórico-empírico:

Cook (2000):

- importação
- exportação
- IDE
- relacionamentos comerciais

Donoso *et al* (2004):

- exportação (direta e indireta)
- IDE (joint ventures e wholly owned)
- sourcing no exterior
- acordos de conhecimento (licenciamento, P&D)
- alianças estratégicas
- cooperativa transnacional

Cooperativas brasileiras:

Bialoskorski (2000):

- crescimento direto (Escritórios e representações no exterior)
- crescimento por meio de fusões nacionais

Zylbersztajn (2002):

- não identificam possibilidade de associações estratégicas fora do Brasil, com vistas na industrialização do produto exportado do Brasil.

Como?

- adoção de estruturas gerenciais avançadas (novo cooperativismo)
- formação profissional do dirigente e equipe de apoio administrativo
- transparência administrativa

- caráter empresarial da cooperativa
- visão de mercado
- eficiência produtiva e qualidade dos bens e serviços transacionados
- diversificação das linhas de ação
- parcerias empresariais

Mercados, produtos e frequência

3. IDENTIFICAR E CARACTERIZAR AS EVENTUAIS ATIVIDADES DE DIVERSIFICAÇÃO

Referencial teórico-empírico:

- 40 produtos exportados para mais de 70 países
- algumas coops contam com cerca de 70% produtos industrializados
- sistema pretende ampliar a agroindustrialização de 35 para 50% até 2010
- exportação de *commodities* cedendo para estratégias de agroindustrialização
- parcerias empresariais
- competir em uma economia globalizada vai além da exportação de *commodities*
- desenvolver e manter vantagem competitiva a partir do mercado e não do produto

Tipologia (Ansoff):

- diversificação vertical (integração)
- diversificação horizontal (relacionada)
- diversificação lateral (não-relacionada)

4. IDENTIFICAR E CARACTERIZAR OS FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES

Referencial teórico-empírico:

Por que internacionalizar?

- tendência mundial das cooperativas agropecuárias
- crescimento futuro da cooperativa
- incrementar a eficiência empresarial da cooperativa
- possibilitar a oferta de melhores serviços aos associados
- intensificação da concorrência nos mercados doméstico e internacional
- oferta de novas oportunidades nas economias dos países
- acesso a novos mercados
- obtenção de sucesso econômico sustentável
- situação favorável

Por que diversificar?

- incrementar as sobras das cooperativas
- inserção em novos mercados
- operar com maior margem na comercialização
- buscar mercados menos competitivos (produtos com maior valor agregado)
- penetrar em mercados com consumidores menos sensíveis a preço

- posicionamento mais próximo ao consumidor final
- superar barreiras protecionistas
- utilizar o excedente da capacidade de produção para ganhar economias de escopo
- aumentar a rentabilidade por meio de atividade de agregação de valor
- prejuízo ou baixo retorno relacionados à atividade principal
- minimização de riscos e impulsão de receitas
- satisfação dos interesses dos cooperados
- busca de melhor desempenho financeiro
- aproveitamento de oportunidades por meio de uma atitude empreendedora

Quais as dificuldades?

- política cambial
- barreiras tarifárias e não-tarifárias
- investimento elevado
- custo Brasil
- acesso ao mercado
- canais de distribuição
- burocracia
- gestão complexa
- disparidade tecnológica
- idioma e cultura

<p>5. DESCREVER OS IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NOS RESULTADOS</p>
--

Referencial teórico-empírico:

- maximizar benefícios aos associados (resultados sociais)
- incrementar ganhos (resultados econômicos)
- eficiência empresarial e eficácia social
- % de vendas internacionais sobre as vendas totais
- relevância da internacionalização para os resultados da cooperativa

APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento

Concordo voluntariamente em participar do estudo conduzido pela mestrandia Cláudia Mônica Ritossa, da Universidade Federal do Paraná, orientada pela Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, em conformidade com o abaixo exposto:

1. Objetivo do estudo

Investigar, por meio de entrevista, o tema relativo à dissertação de mestrado da pesquisadora, a saber: a internacionalização de cooperativas agropecuárias.

2. Procedimentos da Pesquisa

A duração da entrevista será de aproximadamente 60 minutos. As perguntas serão verbais e versarão sobre o tema da dissertação. Não há obrigação do entrevistado em responder às perguntas formuladas. Em caso de concordância com a gravação da entrevista, a fita será destruída após a transcrição dos dados.

3. Condições de Participação

- | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|
| Concordo com a gravação da entrevista..... | Sim <input type="checkbox"/> | Não <input type="checkbox"/> |
| Concordo com a publicação dos dados dessa entrevista em periódicos acadêmicos..... | Sim <input type="checkbox"/> | Não <input type="checkbox"/> |
| Concordo com a menção de meu nome nos relatos da entrevista reportados no estudo | Sim <input type="checkbox"/> | Não <input type="checkbox"/> |
| Concordo com a menção do nome da empresa nos relatos da entrevista reportados no estudo..... | Sim <input type="checkbox"/> | Não <input type="checkbox"/> |
| Gostaria de receber cópia da transcrição da entrevista..... | Sim <input type="checkbox"/> | Não <input type="checkbox"/> |

_____, de _____ de 2007.

entrevistado

CLÁUDIA MÔNICA RITOSSA
pesquisadora

APÊNDICE 3 – Instrumento de Coleta de Dados



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração



Pesquisa sobre a Internacionalização de Cooperativas Agropecuárias 

Data: ____/____/2007

Cooperativa: _____

Nome do respondente: _____

Cargo do respondente: _____

Tempo na cooperativa: _____ Tempo no cargo: _____

1. Qual a classificação de sua cooperativa?

- Singular (ou de 1º. grau)
 Central (ou de 2º. grau)
 Confederação (ou de 3º. grau)

2. Quantos cooperados e quantos funcionários a sua cooperativa possui?

Cooperados Funcionários

3. Qual foi o faturamento total da cooperativa no ano de 2006?

2006 - R\$

4. Como é composta a matriz de negócios da cooperativa?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Setor Agrícola - % do faturamento anual
Quais as principais culturas? _____
- Setor Carnes - % do faturamento anual
Quais os principais segmentos? avicultura
 suinocultura
 bovinocultura
 ovinocultura
 outro _____
- Insumos e Mercadorias vendidos aos cooperados - % do faturamento anual
- Outro _____ - % do faturamento anual

5. De que maneira sua cooperativa atua no mercado internacional?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Exportação indireta (*tradings e agentes comissionados*)
- Exportação direta para o cliente ou distribuidor
- Subsidiária/escritório de vendas no exterior
- Licenciamento
- Parcerias (*joint ventures*) com **empresas de capital** no Brasil ou exterior
- Parcerias (*joint ventures*) com **cooperativas** no Brasil ou exterior
- Importação de equipamentos e tecnologia
- Outra _____

6. Quais produtos sua cooperativa comercializa internacionalmente?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Commodities:*
 - Quais? soja
 - milho
 - trigo
 - feijão
 - café
 - outras _____
- Produtos Semi-industrializados e Industrializados:
 - Quais? derivados lácteos
 - derivados de carnes
 - outros _____

7. Com que frequência sua cooperativa comercializa no mercado internacional?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Eventual ou esporádica
 - somente quando há excedente de produção
 - somente quando há pedidos inesperados
 - somente quando as condições internacionais são mais favoráveis/atrativas do que as do mercado interno
- Constante, porém há períodos em que fatores externos criam barreiras à comercialização (*sanitárias, cambiais, etc.*) e a cooperativa suspende temporariamente as operações
- Constante, a cooperativa mantém as operações mesmo quando há períodos em que fatores externos criam barreiras à comercialização (*sanitárias, cambiais, etc.*) que podem reduzir temporariamente sua lucratividade
- Outra _____

8. Qual a projeção da participação do comércio internacional na base de comercialização de sua cooperativa?

- Tende a aumentar sua participação sobre o faturamento total da cooperativa
- Tende a manter a participação atual
- Tende a diminuir sua participação sobre o faturamento total da cooperativa

9. Qual a importância do comércio internacional para o crescimento de sua cooperativa?

- muito importante importante pouco importante não é importante

10. Quais as três principais regiões atendidas pela sua cooperativa?

- América do Norte América Central e Caribe América do Sul
 Europa Ocidental Leste Europeu Ásia
 Oriente Médio África Oceania

11. Qual foi a base de comercialização de sua cooperativa no ano de 2006?

Mercado doméstico - 2006 - % Mercado internacional - 2006 - %

12. Qual estratégia de diversificação (processos de agregação de valor) que sua cooperativa adota visando buscar novos mercados internacionais?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Não comercializa internacionalmente produtos agregados de valor *(a cooperativa se restringe à comercialização internacional de commodities)*
- Vem desenvolvendo estudos para iniciar processos de industrialização *(agregação de valor)* visando o mercado externo
- Desenvolve produtos customizados para o cliente internacional a partir do *mix* de produtos já existente na cooperativa
- Desenvolve novas matrizes de negócio para atender nichos/demanda internacional
- Outro _____

13. Do ponto de vista mercadológico, de que maneira sua cooperativa comercializa os produtos industrializados no mercado internacional?

(anote o percentual de cada alternativa em relação ao total)

- % - Os produtos da cooperativa saem com a marca do cliente ou distribuidor
- % - Os produtos saem com a marca da cooperativa até a rede de distribuição
- % - Os produtos saem com a marca da cooperativa até o cliente final
- % - Outros _____

100 % - TOTAL

14. Sua cooperativa realiza ou vem buscando parcerias empresariais (alianças estratégicas, joint ventures, etc.) visando a agroindustrialização para atender o mercado externo?

(selecione quantas alternativas forem necessárias)

- Sim, a diversificação vem sendo viabilizada através de parcerias com **empresas de capital** no Brasil ou no exterior
- Sim, a diversificação vem sendo viabilizada através de parcerias com **outras cooperativas** no Brasil ou no exterior
- Sim, mas é difícil encontrar parceiros com os mesmos interesses
- Não, a cooperativa prefere atuar sem parceiros
- Outro _____

15. Quais os principais objetivos esperados com a realização de parcerias empresarias (alianças estratégicas, joint ventures, etc.), em ordem de importância?

(classifique em ordem de importância, sendo "1" o mais importante, "2" o segundo mais importante, e assim por diante, sem repetir números)

- Ter acesso a canais de distribuição no exterior
- Ter acesso a novas tecnologias
- Complementar etapas de processos de industrialização, reduzindo a necessidade de investimentos em plantas industriais (*frigoríficos, abatedouros, etc.*)
- Outro _____

16. Quais fatores incentivam sua cooperativa a buscar novas estratégias de diversificação (processos de agregação de valor), em ordem de importância?

(classifique em ordem de importância, sendo "1" o mais importante, "2" o segundo mais importante, e assim por diante, sem repetir números)

- Diminuir os riscos de inviabilidade do negócio agrícola
- Obter melhores preços na comercialização
- Criar alternativas de faturamento para o associado - Aumentar a renda do associado
- Absorver a capacidade técnica e produtiva da cooperativa
- Possibilidade de adotar estratégias diferenciadas no mercado internacional
- Demanda do mercado internacional por produtos diferenciados
- Outro _____

17. Indique a importância dos fatores abaixo no sentido de INCENTIVAREM as operações internacionais de sua cooperativa.

1

2

3

4

5

**MUITO
IMPORTANTE**

IMPORTANTE

INDIFERENTE

**POUCO
IMPORTANTE**

**NÃO É
IMPORTANTE**

1 2 3 4 5

- Mercado doméstico estagnado ou saturado (*excedente de produção*)
- Melhores preços de comercialização
- Possibilidade de aumentar receitas, rentabilidade e lucratividade da cooperativa e do cooperado
- Minimizar o risco do negócio
- Alavancagem comercial para reverter capacidade produtiva subaproveitada
- Adquirir competências essenciais para inovação e diversificação de produtos
- Obter acesso a novas fontes de informação no exterior
- Usufruir de incentivos fiscais e tarifários (*locais e internacionais*)
- Garantir a sobrevivência do negócio
- Obter acesso a canais de distribuição no exterior
- Existência de parceiros potenciais no país de destino
- Obter acesso a recursos especializados no exterior (*capital, mão-de-obra, etc.*)
- Explorar nichos de mercado
- Acesso a operações financeiras (*Adiantamento sobre Contratos de Câmbio, etc*)
- Intercooperação (*cooperação entre cooperativas, nacionais e internacionais*)
- Outro _____

18. Indique a importância dos fatores abaixo no sentido de FACILITAREM as operações internacionais de sua cooperativa.

1	2	3	4	5
MUITO IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POUCO IMPORTANTE	NÃO É IMPORTANTE

1 2 3 4 5

- Proximidade geográfica com o país de destino
- Proximidade com a cultura e o idioma do país de destino
- Mix* de produtos industrializados da cooperativa
- Rede de contatos com instituições públicas e privadas do país de destino
- Relações com entidades exportadoras no Brasil (*APEX, ABIPEX, etc.*)
- Ser uma cooperativa
- Existência de parceiros potenciais no país de destino
- Possuir certificações que atendem exigências relativas à segurança alimentar (*certificação de qualidade, de gestão ambiental, rastreabilidade, etc.*)
- Possuir paridade tecnológica de produção com os mercados desenvolvidos
- Ter acesso a canais de distribuição no exterior
- Ter acesso a recursos especializados no exterior (*capital, mão-de-obra, etc.*)
- Ter acesso a novas fontes de informação no exterior
- Existência de acordos comerciais ou participação em blocos econômicos
- Intercooperação (*cooperação entre cooperativas, nacionais e internacionais*)
- Outro _____

19. Indique a importância dos fatores abaixo no sentido de DIFICULTAREM as operações internacionais de sua cooperativa.

1	2	3	4	5
MUITO IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POUCO IMPORTANTE	NÃO É IMPORTANTE

1 2 3 4 5

- Política cambial brasileira
- Barreiras fiscais e tarifárias
- Barreiras não-tarifárias (*técnicas, sanitárias, ambientais, etc.*)
- Burocracia e questões legais do processo de internacionalização
- Custo Brasil
- Falta de acordos comerciais e participação em blocos econômicos
- Falta de capacitação tecnológica da mão-de-obra no Brasil
- Custos das estratégias de marketing para acessar o mercado internacional (*exposição da marca, acesso a canais, participação em feiras, etc.*)
- Custos de adaptação de produtos às exigências internacionais (*formulação, embalagem, inovação tecnológica, certificações de origem, qualidade, etc.*)
- Ser uma cooperativa
- Complexidade na gestão de operações internacionais
- Falta de regularidade de produção
- Falta de infra-estrutura de armazenagem, transporte e distribuição
- Adequação da estrutura para atender exigências do comércio internacional
- Risco do investimento
- Sistema e canais de distribuição do país de destino
- Cultura e idioma do país de destino
- Imagem do Brasil no exterior
- Outro _____

20. Indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo referentes aos RESULTADOS da internacionalização da cooperativa.

1	2	3	4	5
CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	SEM OPINIÃO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE

1 2 3 4 5

- Tornou a cooperativa mais competitiva, melhorando seu desempenho e produtividade (*localmente e internacionalmente*)
- Modificou o *mix* de produtos da cooperativa
- Proporcionou à cooperativa novas alternativas operacionais (*aumento de flexibilidade, alterações na sua estrutura, etc.*)
- Aumentou a exposição da marca
- Consolidou relacionamentos com clientes/distribuidores no exterior
- Possibilitou o pagamento de melhores preços ao produtor
- Proporcionou maior estabilidade na atividade do produtor
- Aumentou o resultado social da cooperativa
- Aumentou a rentabilidade da cooperativa
- Há resistência dos cooperados em atuar internacionalmente
- Não foi uma boa experiência - as atividades internacionais de produtos industrializados foram suspensas
- Não foi uma boa experiência, mas novas alternativas internacionais estão sendo buscadas
- Mesmo operando com prejuízo em alguns períodos, a internacionalização se tornou uma atividade relevante para a cooperativa
- Facilitou o cumprimento dos **objetivos econômicos** da cooperativa
- Facilitou o cumprimento dos **objetivos sociais** da cooperativa
- Outro _____

Autorizo a divulgação do nome da cooperativa vinculado aos dados dessa pesquisa.

SIM

NÃO

Obrigada por colaborar com o desenvolvimento dessa pesquisa!

Essa investigação é parte integrante da dissertação de mestrado de Cláudia Mônica Ritossa. A orientação do trabalho está sob a responsabilidade acadêmica do Professor Dr. Sérgio Bulgacov.

Contatos:

Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Avenida Prof. Lothário Meissner, 632 – Jardim Botânico
80210-170 Curitiba - PR
Esther Pereira de Oliveira dos Santos - sterpos@ufpr.br
Leila Meri Larson - leila@ufpr.br
tel (41) 3360-4365

Orientador

Prof. Dr. Sergio Bulgacov
s.bulgacov@ufpr.br
tel (41) 3360-4488

Mestranda

Cláudia Mônica Ritossa
ritossa@gmail.com
tel (41) 8812-7331

APÊNDICE 4 – Mensagem Eletrônica – Etapa Quantitativa

À
Cooperativa.....

Prezado Senhor,

Sou mestranda, sob dedicação exclusiva, do programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná. Estou desenvolvendo para a minha dissertação, uma pesquisa sobre a **internacionalização de cooperativas agropecuárias**, sob a orientação acadêmica do Prof. Dr. Sérgio Bulgacov.

Esse trabalho é de extrema relevância para o desenvolvimento do conhecimento científico, pois o tema investigado é inédito no campo de estudos da academia de administração brasileira.

Solicito a essa conceituada cooperativa sua colaboração especial com essa pesquisa científica, respondendo o questionário que segue anexo, o qual permitirá levantar dados que definirão os parâmetros para delimitar, distinguir e determinar a internacionalização de cooperativas agropecuárias. Sua participação muito contribuirá para a determinação destes elementos e virá a complementar as informações já obtidas em entrevistas pessoais com o Sr. Elias Zydek da Frimesa e com o Sr. José Rubens da Bom Jesus.

Asseguro a confidencialidade dos dados coletados (a não ser que indicado o contrário no próprio questionário) e reitero que a sua utilização será para o único e exclusivo fim de consolidar informações para a elaboração da minha dissertação de mestrado sobre o tema. **Comprometo-me a utilizar dessas informações unicamente para fins acadêmicos.**

Certa de merecer acolhimento para a presente solicitação, antecipo meu agradecimento e renovo meus protestos de alta estima e distinguida consideração.

Cordialmente,

Cláudia Mônica Ritossa
Mestranda do Programa de
Pós-Graduação em Administração da UFPR

ORIENTAÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO

1. O questionário contém 20 perguntas.
2. O tempo estimado para respondê-lo é de 20 minutos.
3. Após a última pergunta, o respondente deve indicar se prefere que os dados e o nome da cooperativa sejam mantidos em sigilo.
4. Eventuais dúvidas podem ser dirimidas pelo telefone ou *email* da mestranda que seguem abaixo.

5. Pede-se a gentileza de, se possível, retornar o questionário num prazo de até 10 dias do seu recebimento.
6. O respondente pode escolher a maneira que mais lhe convier para responder o questionário, conforme alternativas abaixo:

a) responder o questionário **via internet**, acessando o *link*:

<http://fd3.formdesk.com/ritossanet/PesquisaUFPR> ;

b) responder o questionário no **arquivo word** que segue em anexo, preenchendo suas respostas **no próprio computador** (não se preocupe com a formatação). O arquivo salvo deverá ser retornado para o *email* dessa mensagem (ritossa@gmail.com); ou ainda,

c) imprimir o **arquivo .pdf** que segue em anexo, respondendo o questionário em forma de **papel**. Após, enviá-lo por fax para a Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR ou por correio postal aos cuidados de:

*Cláudia Mônica Ritossa
Rua Padre Anchieta, 2004 – ap. 2001
80730-000 Curitiba – PR*

7. Contatos:

Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR

Avenida Prof. Lothário Meissner, 632 – Jardim Botânico

80210-170 Curitiba - PR

Esther Pereira de Oliveira dos Santos - sterpos@ufpr.br

Leila Meri Larson - leila@ufpr.br

tel/fax (41) 3360-4365

Orientador

Prof. Dr. Sergio Bulgacov

s.bulgacov@ufpr.br

tel (41) 3360-4488

Mestranda

Cláudia Mônica Ritossa

ritossa@gmail.com

tel (41) 8874-6085