

## A Internacionalização de Cooperativas Agropecuárias: um Estudo Multi-Método das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná

**Autoria:** Cláudia Mônica Ritossa, Sergio Bulgacov

### RESUMO

Esse estudo de caráter exploratório-descritivo busca contribuir para a compreensão sobre 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 aplicados a todas as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades de internacionalização para fora (*outward*). Os dados indicam, principalmente, que os modelos tradicionais sobre o processo de internacionalização não explicam totalmente o comportamento exportador das cooperativas pesquisadas ao se considerar que a adoção de estratégias de diversificação de produtos, para atender o mercado internacional, é orientada principalmente para a criação de alternativas para os cooperados buscando reduzir os riscos de inviabilidade da atividade agrícola. Entre outros, os achados sugerem mais especificamente, que as estratégias de diversificação contemplam o desenvolvimento de produtos customizados a partir do portfólio já existente e o desenvolvimento de novos negócios; a formação de alianças estratégicas tem como prioridade o acesso a canais de distribuição no exterior; e, a internacionalização produz resultados positivos, seja pela ótica econômica, seja pela social.

### INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por objetivo compreender as atividades estratégicas de internacionalização, abrangendo não somente as opções de diversificação de mercados, mas também de diversificação de produtos voltados para o mercado externo e os seus efeitos sobre os resultados das cooperativas agropecuárias paranaenses, objeto dessa pesquisa. Além da complexidade envolvida na formulação de estratégias de internacionalização, o campo de estudo escolhido também apresenta suas especificidades que, de alguma forma, afetam todo o processo de investigação. Em diferentes países, a presença das cooperativas agropecuárias tem se tornado gradualmente mais consistente e diversificada em virtude da adoção de estruturas gerenciais avançadas. A simples exportação de *commodities* que tradicionalmente 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. Esse resultado confere às cooperativas agropecuárias paranaenses a segunda colocação no ranking brasileiro de exportações do país (MDIC/SECEX, 2007) que 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. Esses dados indicam que 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, este estudo de caráter exploratório e descritivo, tem a intenção de contribuir para construção do estoque de conhecimento e de gerar subsídios para pesquisas subseqüentes. Assim, 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 identificar e descrever os possíveis impactos das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná por meio da operacionalização dos seguintes objetivos específicos: a) identificar e caracterizar as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades internacionais; b) delinear as estratégias de internacionalização das cooperativas em estudo; c) identificar e caracterizar as eventuais atividades de diversificação na internacionalização das cooperativas sob análise; d) identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores das estratégias de internacionalização e do eventual processo de diversificação na internacionalização das cooperativas investigadas; e, e) descrever os possíveis impactos das estratégias de internacionalização nos resultados das cooperativas envolvidas em atividades internacionais.

## O COOPERATIVISMO E AS COOPERATIVAS

Para efeito desta investigação, 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 (ACI, 2006). A 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). A cooperativa central ou federação de cooperativas, por sua vez, é aquela constituída por três cooperativas singulares, no mínimo. Associados individuais podem ser admitidos excepcionalmente (BRASIL, 1971).

Para uma melhor compreensão do conceito de cooperativa no Brasil é relevante destacar que 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, onde 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 (ANTONIALI, 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. Dessa forma, as cooperativas atuam em um contexto bidimensional - empresarial e social.

## INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de cooperativas agropecuárias, entendida como o processo de envolvimento crescente em atividades internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988) para fora (*outward*), é uma tendência mundial e estudos apontam como um dos seus principais desafios (DONOSO *et al*, 2003). As teorias existentes sobre o campo de negócios internacionais evidenciam a complexidade envolvida na internacionalização de empresas, porém, são em sua maioria multinacionais. Múltiplas definições são oferecidas, variantes conforme os pressupostos, os níveis de agregação e a perspectiva de análise do fenômeno. Em síntese, 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 em particular pressupõe critérios de análise específicos que podem apontar diferentes possibilidades de entrada para uma mesma empresa. 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).

Partindo do pressuposto que a internacionalização requer decisões coerentes de longo prazo e um aporte de capital considerável, a Federação das Cooperativas Dinamarquesas (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 e colegas (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 permite 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.

Nesse sentido, o delineamento das estratégias de internacionalização para fora (*outward*) adotadas pelas cooperativas agropecuárias paranaenses tomou por base, nesse estudo, o modelo proposto pela teoria comportamental de internacionalização da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), que sustenta a entrada em novos mercados em estágios seqüências de internacionalização que se desenvolvem numa cadeia de atividades crescentes de envolvimento com o exterior, mediada pela teoria da contingência (DONALDSON, 2006). 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).

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.

### **Internacionalização das Cooperativas – Motivações e Vantagens**

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 uma grande força motivadora do segmento (DONOSO *et al.*, 2003).

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).

### **Internacionalização das Cooperativas – Barreiras e Limitações**

Muito embora as motivações sejam basicamente as mesmas que as de empresas de capital, as barreiras e limitações na internacionalização de cooperativas agropecuárias não são exatamente iguais. 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 horizonte, da governança, do portfólio e do controle. Do ponto de vista externo, o problema da propriedade 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 e também da existência de membros inativos com o mesmo direito a voto. Dessa maneira, a habilidade de internacionalizar fica comprometida, assim como o horizonte dos investimentos com a dificuldade de remunerar o capital e com a diferente visibilidade de riscos, pois a distorção nos direitos de propriedade solapa a motivação dos associados em investir (COOK, 1995; NILSSON, 1999; O’CONNOR; THOMPSON, 2001; SCHRODER *et al*, 1993; SEIPEL; HEFFERNAN, 1997).

O grau de internacionalização e o desempenho financeiro pode ser explicado, segundo Theuvsen e Ebnet (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).

## DIVERSIFICAÇÃO

Este estudo parte da premissa que diversificação são 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. Na fase empírica da pesquisa, 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). A literatura de internacionalização pouco tem oferecido para o tema.

Donoso *et al* (2003) salientam 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. Contudo, 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), as 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 (2000) 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 à 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 adota 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; espera-se que essa investigação exploratória possibilite a descrição dessa possível associação.

## 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). Assim, o resultado da empresa pode estar altamente correlacionado com seu grau de internacionalização; conforme atesta Geringer *et al* (1989), nem sempre de forma positiva, 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.

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 Neto (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.

Ainda no caso específico das cooperativas, sugerem Ebnet 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. 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.

Por força da escassez de dados disponíveis sobre cooperativas, Theuvsen e Ebnet (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.

Assim, para efeito deste estudo os resultados do processo de internacionalização são investigados pelos indicadores financeiros e não-financeiros, influenciados pelo envolvimento em atividades internacionais que refletem a eficiência empresarial e a eficácia social da cooperativa agropecuária. 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.

## METODOLOGIA

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 relação entre as categorias 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. Os fatores facilitadores e dificultadores são considerados como os 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. A primeira etapa de investigação foi norteada 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.

Como delineamento da pesquisa foram adotadas metodologias mistas, qualitativa e quantitativa, buscando neutralizar as evidentes limitações de cada um dos métodos utilizados nesta investigação (CRESWELL, 2003). Não foi utilizada classificação hierárquica entre os métodos (YIN, 2005) e buscou-se oferecer a melhor compreensão possível do problema pesquisado (CRESWELL, 2003).

A investigação qualitativa com caráter exploratório foi efetuada através do estudo de casos múltiplos. Dessa maneira, as variáveis mais importantes do fenômeno vieram à tona e possibilitaram o delineamento da etapa investigativa subsequente, a saber, a quantitativa. 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. Complementarmente, para enriquecer a tentativa exploratória e descritiva aqui pretendida, as transcrições foram tratadas mediante as técnicas da análise de conteúdo 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, o relatório final de cada caso foi enviado para obtenção da respectiva validação de seu conteúdo pelos entrevistados.

A fase quantitativa, amparada na revisão bibliográfica e nos achados dos estudos de casos múltiplos, consistiu na aplicação de levantamento tipo *survey* com triangulação dos



dados (EISENHARDT, 1989). A amostragem dessa etapa investigativa foi probabilística, abrangendo toda a população de cooperativas agropecuárias do estado do Paraná envolvidas em atividades internacionais para fora (*outward*). Para evitar vieses de análise, a população considerada como representativa do tema pesquisado fez o total de 28 cooperativas com atividades significativas de internacionalização. Foi empregado 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”.

Ao final, do total de 28 cooperativas, foram devolvidos 21 questionários: 19 válidos (67,9%) e dois inválidos. Os respondentes dos questionários válidos têm 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. 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 das 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.

## ANÁLISE

Em virtude da densidade dos dados coletados e das análises qualitativa e quantitativa do trabalho original, os autores, para efeito deste texto, optaram por apresentar apenas a síntese conclusiva da análise. A seguir, portanto, são apresentadas resumidamente, as considerações de maior relevância que buscam responder os principais questionamentos desta investigação:

### **Cooperativas Agropecuárias do Paraná – Identificação e Caracterização**

As cooperativas agropecuárias de todas as regiões do estado do Paraná constituem a amostra desse levantamento, porém, o oeste e o noroeste do estado 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 cinco cooperativas pequenas, nove médias e cinco 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.

### **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.

### **Estratégias de Diversificação de Produtos na Internacionalização – Identificação e Caracterização**

O desenvolvimento de produtos customizados a partir do portfolio 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, prevalecem as negociações em que a marca da cooperativa chega até a rede de distribuição no exterior. Igualados em frequência menor, há casos em que a marca da cooperativa chega até o cliente final ou 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 no 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.

### **Fatores Facilitadores e Dificultadores da Internacionalização – 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.

### **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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora tenham sido muitos os achados dessa pesquisa, alguns, em particular, merecem destaque. 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 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 aos 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, identifica-se 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.

Em terceiro lugar, 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.

Finalmente, identifica-se que parâmetros internos das cooperativas, assim como a sua complexa relação com os interesses dos cooperados afetam significativamente o processo de internacionalização, onde as prioridades dos membros podem atuar de modo comparativamente relevante quanto às condições do mercado e à sua dinâmica competitiva. Essa condição sugere questões relevantes de pesquisa para estudos futuros sobre as cooperativas brasileiras. A investigação sugere ainda outros questionamentos que podem ser considerados por outros trabalhos:

- As cooperativas agropecuárias parecem resistir à adoção dos modelos contemplados no novo cooperativismo (FDC, 2000; PETERSEN, 2004) 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 no Brasil;

- 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. **Statement on the Co-operative Identity**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html>>. Acesso em: 19.12.2006.

ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, iss. 5, p. 113-124, September-October 1957.

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.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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. 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.

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.

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.

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

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 and Mixed Methods Approaches**, 2<sup>nd</sup> 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.

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: **14<sup>th</sup> Annual World Food and Agribusiness Forum**, Symposium and Case Conference, Montreux, Switzerland, June 2004.
- EBNETH, O.; THEUVSEN, L. Internationalization and financial performance of cooperatives: empirical evidence from the European dairy sector. In: **15<sup>th</sup> 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.
- FCD, Federação das Cooperativas Dinamarquesas. **Transnational Co-operatives: perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers**, 2000. Disponível em: <<http://www.danskeandelselskaber.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.
- 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.
- 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**, 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- LOPES, M.R. Hora de negociar. **Agroanalysis**, Revista de Agronegócios da FGV, v. 23, n. 2, p. 43-46, abril 2003.
- MDIC/SECEX, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação Brasileira de Cooperativas**, 2007.
- MONTGOMERY, C.A. Corporate diversification. **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 3, p. 163-178, 1994.
- NILSSON, J. Co-operative organisational models as reflections of the business environments. **The Finnish Journal of Business Economics**, v. 4, p. 449-470, 1999.
- 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.
- 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**.
- 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.
- 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.
- 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.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 2, p. 325-342, 1994.
- 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.
- USDA - United States Department of Agriculture. **Agricultural Cooperatives in the 21<sup>st</sup> Century**, Cooperative Information Report 60, November 2002.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WAACK, R.S.; MACHADO FILHO, C.P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**, PENZA/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.