



## **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA NO CONTEXTO DO AGRONEGÓCIO: O CASO DA COOPERCUC**

### **INTERNATIONALIZATION STRATEGYS OF A COOPERATIVE IN THE CONTEXT OF AGRIBUSINESS: THE CASE OF COOPERCUC**

#### **Elba Borges da Silva (UNIVASF)**

Professora do Instituto Federal do Piauí e Mestranda em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido pela Universidade Federal do Vale do São Francisco  
elbaborgess@gmail.com

#### **Nildo Ferreira Cassundé Junior (UNIVASF)**

Dr. em Administração, Prof<sup>o</sup> Titular II do Colegiado de Engenharia de Produção e do PPGDiDeS da Universidade Federal do Vale do São Francisco  
nildo.cassunde@univasf.edu.br

#### **Lívio Ricardo Oliveira de Sá (UNIVASF)**

Professora do Instituto Federal do Piauí e Mestranda em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido pela Universidade Federal do Vale do São Francisco  
liviodesa@ifpi.edu.br

#### **Janicleia Maria Moraes de Macedo (UNIVASF)**

Analista de Orçamento e Finanças da Embrapa e Mestranda em Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido pela Universidade Federal do Vale do São Francisco  
jane\_macedo2004@hotmail.com

#### **Grupo de Trabalho: Agricultura familiar, cooperativismo e empreendedorismo**

#### **Resumo**

O comércio internacional é rico em estatísticas e mostra que as exportações podem ser vitais para algumas nações; na agricultura e pecuária eficiente, setores que a produtividade por hectare vem aumentando, muitas atividades além de abrir oportunidades para diversificar a carteira de clientes, por exemplo, escoar-se a produção que por vezes em muito excede à demanda interna de alimentos. Nesse contexto, as cooperativas lograram ampliar seus negócios com o mercado internacional ano após ano, acompanhando o aumento expressivo das exportações nacionais. Importante considerar que a importância econômica das cooperativas, em especial, as agrícolas, no Brasil vai além de seu número e de postos de trabalho criados, pois essas organizações agregam valor e distribuem renda. O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização da COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá à luz das teorias clássicas de internacionalização: abordagens comportamentais e econômicas. Para o atingimento do objetivo proposto foi realizado um estudo de caso, caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva realizada in loco através de entrevista com roteiro semiestruturado com o Diretor Financeiro da Cooperativa. Foi possível concluir que o processo de internacionalização da COOPERCUC foi pontual com enorme potencial de reinserção no mercado internacional e com adequabilidade ao modelo comportamental das teorias de internacionalização.



**Palavras-chave:** Cooperativismo Agrícola; Estratégia; Internacionalização; Agronegócio; COOPERCUC.

### **Abstract**

*International trade is rich in statistics and shows that exports may be vital to some nations; in agriculture and animal husbandry, sectors that productivity per hectare is increasing, many activities besides opening up opportunities to diversify the portfolio of clients, for example, output is drained that sometimes far exceeds internal demand for food. In this context, the cooperatives managed to expand their business with the international market year after year, following the significant increase in national exports. It is important to consider that the economic importance of cooperatives, especially agricultural cooperatives, in Brazil goes beyond their number and created jobs, since these organizations add value and distribute income. The present work aims to analyze the internationalization process of COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá and Curaçá in the light of the classic theories of internationalization: behavioral and economic approaches. In order to achieve the proposed objective, a case study was conducted, characterized as an exploratory and descriptive research carried out in loco through an interview with a semi-structured script with the Cooperative's Finance Director. It was possible to conclude that the internationalization process of COOPERCUC was punctual with great potential for reinsertion in the international market and with adequacy to the behavioral model of internationalization theories.*

**Key words:** Agricultural Cooperativism; Strategy; Internationalization; Agribusiness; COOPERCUC.

## **1. Introdução**

O agronegócio brasileiro integra vários segmentos da economia e vem cumprindo uma função social importante para o país ao gerar não só alimentos para a população, como também emprego e, conseqüentemente, renda. O setor é considerado um dos mais representativos do mundo devido aos elevados índices de produtividade em diversos cultivos, com destaques para a dinâmica de exportações.

Nesse contexto, as cooperativas são agentes indispensáveis para a integração do setor produtivo ao mercado, desempenhando papel fomentador e articulador que exercem entre os diferentes atores econômicos, contribuindo para a construção de laços de cooperação e solidariedade.

As exportações do agronegócio cooperativo brasileiro concentraram-se principalmente nos produtos: carne de frango, soja, açúcar refinado, café, farelo e resíduos da extração de óleo de soja, carne de suíno, óleo de soja, etanol e milho que, em conjunto, responderam por 94% das exportações das cooperativas do agronegócio brasileiro. O estado do Rio Grande do Sul se destaca, respondendo com 42% das exportações. No Nordeste, a Bahia aparece em 11º lugar, seguido por Pernambuco, representando menos de 1% (BRASIL, 2017).

Inserida nesse cenário, a COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá, objeto de estudo deste trabalho, atua em 18 comunidades no sertão baiano, possui cerca de 260 cooperados e participação de mais de 500 famílias, trabalhando com o propósito de atuar, por meio do beneficiamento de frutas nativas da Caatinga,



contribuindo para o fortalecimento da agricultura familiar visando à produção ecológica, economicamente viável, socialmente justa e solidária.

O presente trabalho justifica-se pela importância que o agronegócio e o cooperativismo representam no desenvolvimento econômico e social fomentando a subsistência do agricultor familiar no Semiárido por meio de estruturas organizacionais mais complexas, destacando-se como um dos protagonistas na economia brasileira. Desta forma, estudar como a COOPERCUC tornou-se internacionalizada e de que forma as estratégias adotadas acompanharam as abordagens da literatura sobre teorias de internacionalização, torna-se relevante, dado a sua experiência nesse tema.

O presente trabalho tem o seguinte objetivo geral: **analisar, de forma exploratória e descritiva, baseado em estudo de caso, a adequabilidade da estratégia de internacionalização da COOPERCUC, face as duas abordagens teóricas de internacionalização: econômica e comportamental.**

Desta forma, entende-se que estudar a forma de inserção da cooperativa no mercado internacional, permite evidenciar as estratégias estabelecidas pelos atores, as consequências econômicas durante a sua implementação, permitindo entender o contexto em que se está inserido, a análise da situação real, e sua complexidade, podendo até, subsidiar outras cooperativas a adotarem estratégias apropriadas voltadas para sua internacionalização no que se refere a diferentes modos de entrada no mercado internacional e utilizar seus diferenciais competitivos para garantia de crescimento sustentável nos próximos anos.

## 2. Breve Referencial Teórico

### 2.1 Agronegócio e o Cooperativismo brasileiro

O agronegócio é uma das mais importantes fontes geradoras de riqueza do Brasil, que coloca o país entre as nações mais competitivas do mundo na produção de commodities, com enorme potencial de expansão horizontal e vertical da oferta, sendo o resultado de uma combinação de fatores, entre eles, principalmente, investimentos em tecnologia e pesquisa, (LUIS, 2017), tendo acumulado, nas últimas duas décadas, sucessos inquestionáveis decorrentes dos ganhos de eficiência produtiva que foram alcançados, notadamente na agricultura. (FERRAZ, 2017).

Projeções indicam que o crescimento da produção agrícola no Brasil deve continuar acontecendo com base na produtividade (MAPA, 2017a). O mercado interno juntamente com as exportações deverão ser os principais fatores de crescimento na próxima década.

Segundo Cechin (2014), a participação dos produtos agropecuários brasileiros no mercado internacional deve-se à combinação de vários fatores, tais como desenvolvimento de tecnologia voltada ao clima tropical, ampliação do investimento em novos conhecimentos, disponibilidade de recursos escassos (terras agricultáveis) e já previa a sustentação do crescimento da produtividade. Neste sentido, Filho e Fislow (2017) entendem que o mercado internacional é importante para o desenvolvimento do Brasil, em especial para a agricultura.

O comércio internacional é rico em estatísticas e mostra que as exportações são fundamentais, porque, em suas palavras, acumulamos, na agricultura, capacidade de produção, que muito excede à demanda interna de alimentos, fibras e bens energéticos. E o Brasil depende fortemente de suas exportações para manter sua Balança Comercial positiva (ABREU, 2015; SEBRAE, 2017; COMEX/MDICS, 2018), esta realidade é sustentada justamente pela Balança Comercial Agrícola (BRAUN; SHIKIDA, 2004; ABREU, 2015).



Nesse contexto, as cooperativas lograram ampliar seus negócios com o mercado internacional nos últimos 10 anos, acompanhando o aumento expressivo das exportações agropecuárias do País. A importância econômica das cooperativas agropecuárias no Brasil vai além de seu número e de postos de trabalho criados, pois essas organizações agregam valor e distribuem renda (CECHIN, 2014).

Frente a notória importância do agronegócio como vetor de desenvolvimento para o Brasil (MAPA, 2017b), o cooperativismo vem se mostrando presente (OCB, 2018) como alternativa para alguns segmentos agrícolas.

As cooperativas são agentes indispensáveis para a integração do setor produtivo ao mercado, pois desempenham papel fomentador do desenvolvimento econômico pela mediação e articulação que exercem entre os diferentes atores econômicos, sendo os principais braços desta integração. A cooperação vem recebendo atenção como alternativa para provocar quando não potencializar o desenvolvimento econômico e social dos países, além de apresentar-se um mecanismo capaz de expandir a competitividade das empresas (CASTRO; RODRIGUES, 2014).

Assim, contribuem para a construção de laços de cooperação e solidariedade, que são os pressupostos básicos que justificam a sua criação, mas que representam, sobretudo, a construção de referências de convergência de interesse dos sujeitos sociais e das organizações sociais e produtivas, o que configuram certo poder local (RIBEIRO et al., 2012).

As exportações do agronegócio cooperativo brasileiro concentraram-se principalmente nos produtos: carne de frango, soja, açúcar refinado, café, farelo e resíduos da extração de óleo de soja, carne de suíno, óleo de soja, etanol e milho que, em conjunto, responderam por 94% das exportações das cooperativas do agronegócio brasileiro. Analisando os dados por região, o Rio Grande do Sul sobressai com 42% das exportações. No Nordeste, a Bahia aparece em 11º lugar, seguido por Pernambuco, representando menos de 1%. No entanto, quando comparada à participação das cooperativas na produção agropecuária do País, suas exportações diretas ainda são incipientes, uma vez que corresponderam a menos de 7% do total em 2017 (BRASIL, 2017).

Nesse sentido, estratégias de internacionalização são extremamente importantes, pois a globalização dos mercados cada vez mais acirra a competitividade entre as organizações para disputas de espaços dentro dos mercados em que atuam. Aqui, entende-se que esse pensamento também inclui as cooperativas formadas por agricultores familiares, pois, criou-se uma dicotomia fantasiosa, em face da falsa oposição entre “agronegócio” e “agricultura familiar” (FILHO; GASQUES, 2016).

Ademais, concretamente, essa separação inexistente e nela insistir significa que se admite que no enorme mundo produtivo dos pequenos produtores o objetivo das famílias não seria obter ganhos positivos, o que representa um absurdo, quase um delírio, repetido até por estudiosos, embora utilizando outros termos e argumentos (NAVARRO, 2015; FILHO; GASQUES, 2016).

Assim, as cooperativas devem adotar estratégias apropriadas voltadas para sua internacionalização no que se refere a diferentes modos de entrada no mercado internacional e utilizar seus diferenciais competitivos para garantia de crescimento sustentável nos próximos anos.

## 2.2 Estratégias de Internacionalização

### 2.2.1 Estratégias Organizacionais

Uma estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 4). Sendo assim, uma empresa obtém vantagem competitiva quando “planeja e implementa com sucesso uma estratégia de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento” (KLUYVER; PEARCE II, 2010, p.101).

De todo modo a estratégia é vista como um processo de ação dotado de racionalidade focalizado na escolha da melhor relação ou configuração entre forças e fraquezas organizacionais face às ameaças e oportunidades ambientais (SEIFERT, 2003). Neste sentido, Porter (2004) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente.

De forma ampliada, Porter (2004) afirma que para uma empresa se posicionar adequadamente no mercado, é necessário analisar as forças que dirigem a concorrência. Nessa perspectiva de análise dos fatores externos da organização, segundo o autor, é importante verificar a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça da entrada de novos concorrentes na indústria e a ameaça do surgimento de produtos ou serviços substitutos.

Apesar da relevância da técnica de análise de uma indústria, descrita no parágrafo acima, ela por si só não é capaz de explicar o processo de internacionalização da organização estudada neste caso. Para tal, mais adiante faremos uma abordagem teórica contemplando as teorias comportamentais e econômicas de internacionalização.

Nos estudos das teorias de internacionalização, podem ser encontradas abordagens relativas às estratégias usadas, em sua maioria por organizações multinacionais, tais como a teoria *The Investment Development Path* (IDP); o Paradigma LLL; a teoria das vantagens genéricas; e a teoria *Born Global* (MARINHO, 2013). Além destas, pode-se destacar também a Teoria de Campos e Armas de Competição (CONTADOR, 2010). Também a teoria Econômica.

Considerando que nenhuma das teorias citadas acima oferece poucos subsídios teóricos para analisar a adequabilidade da estratégia de internacionalização da COOPERCUC, o enfoque teórico sobre as estratégias de internacionalização se dará a partir da abordagem comportamental.

### 2.2.2 Teorias Comportamentais de Internacionalização

Em se tratando das Teorias Comportamentais da Internacionalização é possível antecipar que o Modelo de Uppsala foi um dos primeiros esforços para caracterizar o processo de internacionalização sob a forma de uma sequência de estágios, e transformou-se referência na literatura de internacionalização (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL; 1973; JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE; 1977). Um fenômeno recente que desafia esse modelo gradualista de internacionalização é a *Born Globals* (RENNIE, 1993), onde ao contrário das empresas que nascem nacionais e gradualmente avançam as fronteiras internacionais, estas já iniciam suas atividades visando o mercado internacional justamente por nascerem com vocação iminentemente internacional. Diante disto, a Teoria de



Empreendedorismo Internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) busca analisar observando o comportamento do empreendedor ao longo de todo o processo de internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Além destas, a constatação de que as organizações se relacionam entre si por meio de elos formados por pessoas e não apenas por transações impessoais deu origem a Teoria de Redes (JOHANSON; MATTSON, 1988; JOHANSON, VAHLNE, 1990), os conhecidos *networks* (JOHANSON, VAHLNE, 1992). Em síntese essas são as principais teorias comportamentais do processo de internacionalização internacional.

Neste sentido, Maróstica (2008) afirma que as abordagens comportamentais englobam, além do aspecto econômico em suas avaliações de internacionalização, fatores como a avaliação do ambiente externo, as características da organização e atitudes, percepção e expectativas dos executivos que ali trabalham.

As abordagens comportamentais são divididas em três principais teorias: o Modelo de Uppsala, Network ou Rede de Relacionamentos e a Escola Nórdica (MARINHO, 2013). Ainda de acordo com Marinho (2013), o Modelo de Uppsala baseia-se no desenvolvimento da firma individual, na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre operações e mercadorias estrangeiras. Fazendo uma diferenciação em relação ao Modelo de Uppsala, as *Networks* ou Rede de Relacionamentos estabelecidas com compradores, concorrentes, fornecedores da cadeia de suprimentos, distribuidores e outros, são uma fonte de informações sobre as mudanças do ambiente da empresa (MARÓSTICA, 2008).

A terceira corrente das Teorias Comportamentais é explicada aqui através das contribuições de Marinho (2013), quando trata da Escola Nórdica de Negócios Internacionais que tem como característica fundamental para o processo de internacionalização, o papel do empreendedor. O empreendedorismo pode ser usado para entender o comportamento das firmas internacionais em diferentes direções e pode influenciar na escolha da forma de entrada (MOURA, 2015).

### **2.2.3 Teorias Econômicas de Internacionalização**

As base das teorias econômicas de internacionalização advém dos modelos de organização que buscam compreender os movimentos das empresas diante das barreiras impostas (TANURE; GONZALEZ, 2006).

As teorias econômicas de internacionalização são lastreadas na análise de fatores econômicos para conduzir a atuação das empresas no mercado externo (MARINHO, 2013) e são divididas em: Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1981, 1998).

Segundo Marinho (2013), a Teoria do Poder de Mercado sugere que a firma é o agente para o poder de mercado e de conluio. As empresas desenvolvem superioridade de mercado por meio de fusões e aquisição de outras companhias. Complementarmente, o Paradigma proposto por Dunning defende que o processo de internacionalização das organizações está vinculado ao aproveitamento das vantagens de propriedade específicas das firmas e dos países e que tornam possível explicar as atividades das empresas no exterior. Essas vantagens são representadas pelos subparadigmas: ativo, localização e internalização.

As vantagens de propriedade são relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis (marcas, capacidade tecnológica e potencial humano), permitindo que as empresas as utilizem com a finalidade de aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países (recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, tamanho e características do mercado e estabilidade da política econômica) (MARINHO, 2013, p.29).

Em síntese, as vantagens de propriedade fornecem a capacidade para internalizar mercados, enquanto as vantagens de internalização têm a ver com a vontade de fazê-lo.

### 2.3 Estratégias de Internacionalização de Cooperativas

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, constituída para satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade comum gerida de maneira democrática (*Internacional Cooperative Alliance*- ICA, 2015).

No contexto das organizações do agronegócio, as adaptações impostas pelo mercado globalizado tornaram a internacionalização uma realidade e um dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas atualmente (DONOSO; RUDZKI; SHADBOLT; BAILEY, 2003 apud SOUZA, 2017).

A internacionalização, segundo Dal-Soto *et al.* (2007) “como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem”.

Internacionalizar-se é antes de tudo entender outra cultura e verificar se o produto ou solução da empresa atende a uma necessidade/demanda do mercado pretendido melhor que um produto local pré-existente. Prozczinski e Steinbruch (2014) entendem que os principais desafios à internacionalização são:

- a) O elevado custo de capital para financiar as operações internacionais; b) Elevada carga tributária no país de origem; c) Volatilidade cambial, que não permite planejamento de médio e longo prazo; d) Inexistência de incentivos e programas de apoio do governo que possam minimizar os custos da operação no exterior, como prospecção de mercado, instalação física, apoio jurídico, marketing, reconhecimento de marca, normas técnicas; e) Ausência de celebração dos acordos bilaterais de proteção e promoção de investimentos; f) Questões técnicas que impedem a celebração de acordos para evitar a bitributação entre o Brasil e parceiros de vital importância, como EUA e Reino Unido; g) Limitado acesso ao financiamento. h) Tributação sobre ganhos decorrentes de variação cambial do valor dos ativos no exterior; i) Limitação da compensação do Imposto de Renda pago ou assumido pela controlada do exterior (PROZCZINSKI; STEINBRUCH, 2014, pág. 19).

As estratégias adotadas pelas organizações para alcançar a internacionalização diferem entre si e podem muitas vezes apresentar configurações específicas para alcançar tal objetivo estratégico. O retorno econômico tem um grande peso na decisão de internacionalizar, mas outros benefícios podem ser citados, entre os quais: o acesso a novas fontes de informação, a canais de distribuição e a competências essenciais para a inovação tecnológica da cooperativa. (RISSOTA *et al.*, 2010).

Ainda de acordo com os autores, 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) classifica uma cooperativa como internacional quando, pelo menos, uma de quatro estratégias de internacionalização é adotada: exportação direta ou indireta, alianças, investimentos diretos no exterior e uma cooperativa com associados distribuídos em diversos países.



Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2011), a expansão internacional concretiza-se com a exportação de produtos, participação em acordos de licenciamento, formação de alianças estratégicas, realização de aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais. Os autores (2011) afirmam que as empresas podem ingressar nos mercados internacionais de diversos modos, a saber, por meio da exportação, do licenciamento, da formação de alianças estratégicas, de aquisições e do estabelecimento de novas subsidiárias integrais, geralmente conhecidas como *greenfield ventures*. A maioria das empresas começa com a exportação ou o licenciamento por causa dos baixos custos e riscos que esses modelos apresentam, podendo, porém, se expandir mais tarde para as alianças estratégicas e aquisições.

O meio mais dispendioso e arriscado de entrada em um novo mercado internacional é o estabelecimento de uma nova subsidiária integral. Por outro lado, tais subsidiárias oferecem às empresas vantagens como o controle máximo e, se bem-sucedidas, os mais altos retornos.

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).

Os motivos que estimulam a internacionalização das cooperativas agropecuárias são, em sua maioria, as mesmas encontradas em outros tipos de organizações (RITOSSA et al. 2010). 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). 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). (RITOSSA et al, 2010, p. 6).

No caso das cooperativas, a gestão precisa traçar estratégias e alternativas para enfrentar as dificuldades e barreiras à exportação, de acordo com o perfil de cada organização. Segundo Bulgacov e Ritossa (2008), é preciso considerar a necessidade de comercialização da produção em novos mercados, o que reduz os riscos de se trabalhar em apenas um mercado e aumenta a competitividade dos cooperados, agentes principais de fornecimento à cooperativa. Transpor os desafios à internacionalização representa a possibilidade de melhorar a rentabilidade, aumentar as receitas e a lucratividade, possibilitando ao cooperado a obtenção de melhores preços em seus produtos.

O próprio fato de “ser” cooperativa oferece vantagens, inerentes às suas características, que tendem a facilitar a internacionalização. Seipel e Heffernan (1997) apud Ritossa et al. (2010), identificam quatro 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.





### 3. Estratégia Metodológica

Para que se alcançassem os objetivos do trabalho, fez-se necessário realizar uma viagem *in loco* ao município de Uauá, no Sertão Baiano, mediante a qual foram feitas observações participantes, anotações e entrevistas gravadas com o Diretor Financeiro da COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá para a explanação do tema enfatizado. Levantou-se ainda material bibliográfico acerca dos conceitos de Agronegócio e o Cooperativismo brasileiro, Estratégias de Internacionalização, especificamente as Teorias Comportamentais e Econômicas, bem como as Estratégias de Internacionalização de Cooperativas.

Assim sendo, para os fins do trabalho, a pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória e descritiva (GIL, 2008). No referido caso, a pesquisa exploratória cumpre o fim de analisar, *in loco*, os processos administrativos para a elucidação do tema, uma vez que não há farto material documentado acerca do mesmo. Por seu turno, a pesquisa descritiva elucida as características do fenômeno observado.

Face aos meios utilizados, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, pois constitui-se em uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Os instrumentos de coletas de dados, constituíram-se de aplicação de entrevistas semiestruturadas, pois permite que o investigador explore mais amplamente algumas questões e tenha mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção (PRODANOV; FREITAS, 2013). Tais entrevistas foram aplicadas ao Diretor Financeiro da Cooperativa e gravadas, de modo que as respostas do entrevistado ditavam a profundidade e ritmo das perguntas.

A escolha da COOPERCUC foi intencional e deveu-se ao critério de importância que a Cooperativa tem para o desenvolvimento do Semiárido, sobretudo, no que diz respeito a sua participação no agronegócio local e experiência no mercado internacional que ocorre desde 2005.

### 4. Apresentação e Análise dos Dados

Apresentamos a COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá, com informações obtidas na entrevista com o Diretor Financeiro e durante uma visita à Cooperativa. Será abordado o processo de internacionalização e as estratégias adotadas para tal.

#### 4.1 A Cooperativa - apresentação

A COOPERCUC - Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá, com sede em Uauá-BA, foi fundada oficialmente em 2004 com o propósito de contribuir para o fortalecimento da agricultura familiar visando à produção ecológica, economicamente viável, socialmente justa e solidária, através do beneficiamento de frutas nativas da Caatinga.

Sua concepção, na época com apenas 44 cooperados a maioria mulheres, veio através do trabalho realizado na década de 1980 pela Igreja Católica na formação de lideranças comunitárias e de lá até os dias atuais o trabalho não parou, pelo contrário, se desenvolveu ainda mais.



Atualmente, a cooperativa possui 18 mini fábricas (espaços que possibilitam uma maior qualidade e o aumento do volume produzido pelos grupos) em 18 comunidades distribuídas geograficamente entre os municípios que a compõe. Possui cerca de 260 cooperados, mais de 500 famílias envolvidas nos trabalhos desenvolvidos e a expectativa é que até 2020 alcance o número de 450 cooperados.

Em julho de 2016, a Instituição inaugurou uma nova sede, na cidade de Uauá-BA. Uma ampla estrutura que possibilitará um aumento considerável da sua capacidade produtiva, o desenvolvimento de novos produtos, como por exemplo a Cerveja Artesanal de Umbu; o aumento da sua competitividade nos mercados interno e externo; a absolvição de uma maior quantidade de matéria-prima produzida na região, beneficiando um maior número de pequenos produtores, consequentemente, incrementando a geração de emprego e renda dos produtores e cooperados.

A COOPERCUC trabalha na produção cuidadosa de doces cremosos, de corte, geleias, light e tradicionais, sucos, compotas e polpas, que compõem a linha GRAVETERO. Segundo informações obtidas no site Institucional, o carro chefe da marca são os doces feitos de umbu, fruta suculenta, rica em sais minerais e vitaminas. Também são produzidos derivados de manga, banana, goiaba, e maracujá da caatinga.

Alguns produtos foram exportados, entre 2005 e 2006, para a Itália, França, Áustria, Alemanha e a Espanha também já tiveram contato com os sabores da Coopercuc, que possuem o selo FLO Fair Trade e Certificação Orgânica, concedida pela Ecocert, além de prêmios como o Jaime Writht de Direitos Humanos, com o Título de instituição ecoeficiente do semiárido brasileiro (2010); Certificado de Tecnologia social pela Fundação Banco do Brasil em 2011 e no mesmo ano, o Prêmio Caixa Nacional com as Melhores Práticas em Gestão local.

#### **4.2 O processo de Internacionalização**

O processo de internacionalização da COOPERCUC se iniciou em 2005 a partir da participação do Encontro Internacional das Comunidades do Alimento realizado em Turim na Itália, ligado a produção e comercialização de produtos saudáveis. Na ocasião, segundo o Diretor Financeiro da Cooperativa, foram exibidos no evento alguns produtos e após essa divulgação, geradas negociações que culminaram na venda de alguns containers de geleia e doce de umbu, geleia de maracujá e compotas. Essas vendas aconteceram até 2006 e depois disso foram paralisadas devido à ausência de registro dos produtos da Cooperativa junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Segundo o Diretor Financeiro da Cooperativa, os produtos exportados foram muito bem aceitos pelo consumidor europeu, devido principalmente ao atendimento das exigências do comprador que preferiu produtos com menor teor de açúcar e consequentemente com sabor mais avinagrado. Apesar disso, as negociações não tiveram continuidade devido a ausência de registro junto ao Ministério da Agricultura (MAPA, 2017a). Hoje essa realidade foi modificada e a Cooperativa possui os certificados necessários que habilitam a organização a comercializar seus produtos tanto para dentro quanto para fora do Brasil.

Na entrevista, os pesquisadores indagaram sobre os motivos que levaram a Cooperativa a internacionalizar-se e a resposta foi baseada na possibilidade de conquistar novos mercados e consequentemente gerar mais valor e faturamento para os seus cooperados que, por sua vez, teriam mais condições de investir na sua produção. Além disso, a Cooperativa também seria beneficiada pois o aumento de faturamento gera maiores possibilidades de expansão e crescimento.



Desde 2006 a Instituição tem pretensões de recomeçar o trabalho de exportação de seus produtos e a cada dia as possibilidades de um reinício de internacionalizar-se tornou-se cada vez mais real. Relata o Diretor da Cooperativa que clientes na Europa estão solicitando pedidos de 20 a 90 toneladas de polpa de frutas variadas, especialmente a polpa de umbu e maracujá do mato, produto que tem destaque na preferência do consumidor europeu.

Abordando sobre o planejamento para por em prática um novo processo de internacionalização, a Cooperativa prefere a estratégia de exportação direta ao cliente. Porém, a exportação indireta não está descartada, apesar de não haver, nesse momento, uma definição de qual instituição faria essa intermediação necessária ao processo de exportação.

As principais barreiras visualizadas pela Cooperativa para o retorno da comercialização internacional são a ausência de conhecimentos específicos sobre os processos de gestão necessários atualmente para a exportação de produtos, e a influência climática na região de atuação da Cooperativa que, por vezes, não possibilita uma produção constante durante todo o ano. Essa seria a principal dificuldade, tendo em vista que os clientes preferem um fornecimento sem interrupções durante um ano.

Até o momento não foram realizadas pesquisas de mercado para identificar oportunidades e ameaças no mercado internacional. Nesse aspecto, a Instituição declarou está em processo de contratação de colaboradores para a realização deste trabalho.

As parcerias internacionais estabelecidas pela COOPERCUC não se dão somente através da comercialização e distribuição dos produtos acabados. Ocorre, também, o reconhecimento das boas práticas, que proporcionou, por exemplo, o financiamento de parte da estrutura das novas instalações da fábrica (Slow Food e Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA).

Outra parceria muito importante, foi estabelecida com a empresa Francesa L'Occitane que desenvolveu uma linha de cosméticos através da matéria-prima fornecida pela cooperativa, o Mandacaru.

#### **4.3 Análise do caso COOPERCUC à luz das teorias**

De acordo com as visitas e entrevistas realizadas, constatou-se que o processo de internacionalização da COOPERCUC está baseado na abordagem comportamental, em especial, o uso de *Network* como estratégia para inserção no mercado internacional, pois, estabeleceu relacionamentos com potenciais clientes, fator decisivo para a entrada no mercado europeu.

No tocante ao tipo de relacionamento estabelecido entre os atores da network, a COOPERCUC se utilizou do tipo conhecido como “rede de negócios ou empresariais” (business network - CHETTY e HOLM, 2000; market network - JOHANSON e MATTSON, 1988) que são as relações entre empresas conectadas comercialmente de forma direta ou indireta, mas informalmente. Ao utilizar esse tipo de relacionamento, a Cooperativa obteve vantagens como acesso a informações do mercado local, geração de novas oportunidades de negócio, adequação do produto às necessidades do consumidor local, troca de informações e conhecimento, além de obtenção de experiência internacional.

#### **5. Considerações Finais**

Após a análise e discussões dos resultados, é possível afirmar que esta pesquisa atendeu ao objetivo proposto, a saber: analisar, de forma exploratória e descritiva, baseado em estudo



de caso, a adequabilidade da estratégia de internacionalização da COOPERCUC, face as duas abordagens teóricas de internacionalização: econômica e comportamental.

A internacionalização é uma oportunidade funcionando como alternativa para que as organizações se mantenham competitivas no mercado em que se propõem a atuar, no caso em questão o internacional. O cooperativismo agrícola acompanha esse movimento por meio de estratégias para manter-se competitivo em intrincados sistemas de produção protagonizados por empresas agroalimentares de alcance mundial.

Em um setor marcado por oligopólios antes e depois da porteira como é o do agronegócio, desenvolver estratégias dentro da porteira se torna um desafio a ser superado desde a concepção de um empreendimento vocacionado a atuar com agricultura. Somesse a isso tudo o fato de haver muitos pequenos produtores dividindo janelas comerciais com poucos grandes empreendimentos do agronegócio mundial e a projeção de futuros com ganhos financeiros se torna ainda mais desafiador.

Com vista a superar estes e outros desafios surge o cooperativismo agrícola com vista a fortalecer o agricultor, especialmente, o de pequeno ou médio porte. Tido isto, é preciso que se reconheça a importância do cooperativismo agrícola como forma introduzir vantagens competitivas ao agricultor, assim construindo oportunidades e minimizando as distorções comerciais existentes. Este é o caso da COOPERCUC que construiu por meio de estratégias visando a internacionalização pautado em projetos sustentáveis, pois, é de conhecimento que uma vez frustrado uma promessa de venda internacional a contar do fornecedor, aqui no caso a cooperativa agrícola, dificilmente uma nova oportunidade comercial se “abrirá” (em alusão a janelas comerciais).

A formação de *networks* para a Cooperativa favoreceu a redução das barreiras internacionais e dificuldades de operação nacional, tornando-se adequada à teoria comportamental de internacionalização. A COOPERCUC compartilhou da interação entre os diferentes atores de *network*, possibilitando compreender que sua organização e o ambiente não são entidades separadas, reconhecendo a criação de valor que estas oportunidades poderiam trazer.

A internacionalização da COOPERCUC foi um processo pontual, mas é clara a possibilidade de voltar a abastecer o mercado externo. Embora sua capacidade produtiva seja limitada, ela pode ser complementada através da colaboração com outras organizações, cooperativas (como já existe com a produção da cerveja artesanal, por exemplo), inclusive parcerias com instituições de ensino e pesquisa, através de estudos e/ou projetos voltados para esse tipo de ação. A capacidade de manter e construir novas redes deve ser considerada uma vantagem competitiva para a cooperativa e, sobretudo para o agronegócio brasileiro.

Importante destacar a força empreendedora dos agentes de gestão da Cooperativa foi fundamental para a realização das atividades de comércio internacional exercidos pela organização entre os anos de 2005 e 2006; bem como o crescimento das suas atividades no mercado nacional, desde sua concepção até os dias atuais.

Diante dos achados sugere-se como pesquisas futuras que se desenvolvam análises correlatas a esta com outras cooperativas agrícolas presentes no Vale do São Francisco como forma a comparar suas estratégias visando fomentar novas oportunidades internacionais. Outra pesquisa poderia ser construída analisando, na perspectiva dos associados que já exportavam antes da entrada na cooperativa, sob a ótica das teorias de internacionalização, os efetivos proveitos que obtiveram ao instituir a parceria cooperativa no seu portfólio de negócios.



## REFERÊNCIAS

ABREU, Kátia. Carta da Agricultura - A importância das exportações. **Revista Política Agrícola**. Ano XXIV, n. 3 – Jul./Ago./Set. 2015.

BRASIL - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cooperativismo**. Out de 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-cooperativas>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BRAUN, M. B. S. ; SHIKIDA, P. F. A. . Uma análise da balança comercial agrícola brasileira à guisa de sua evolução histórica recente. In: **XLII SOBER** - Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá - MT. XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Cuiabá-MT: SOBER-UFMT, 2004.

BULGACOV, S.; RITOSSA, C. M. A internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multimétodo das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CASTRO, Luiz Humberto de; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Consórcio de empresas**. Brasília: Sebrae, 2014.

CECHIN, A. **Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos: limites e perspectivas**. In: BUAINAIN, Antônio Márcio; ALVES, Eliseu; SILVEIRA, José Maria da; NAVARRO, Zander (Org.). O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 1182 p

CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**, Oxford, v. 9, p. 77-95, 2000.

CASTRO, Luiz Humberto de; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Consórcio de empresas**. Brasília: Sebrae, 2014.

COMEX/MDICS - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Balança comercial brasileira**: Países e Blocos. 2018.

CONTADOR, J. C. **A estratégia de internacionalização da natura: análise pela óptica da vantagem competitiva**. In XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais Tema: REDE DE OPERAÇÕES GLOBAIS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS 25, 26 e 27 de agosto de 2010 / FGV-EAESP.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SPUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p.40-52, 2007.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31,1980.

\_\_\_\_\_. **The international production and multinational enterprise**. Londres, George Allen and Unwin, 1981.





- \_\_\_\_\_. **Explaining international production.** Londres, George Allen and Unwin, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- FERRAZ, J.V. A indispensável mudança da visão de produtor para a de empresário. In: Anuário da Agricultura Brasileira. **AGRIANUAL.** São Paulo, SP: IEG|FNP, 2017.
- FILHO, J.E.R.V; FISHLOW, A. **Agricultura e Indústria no Brasil: Inovação e Competitividade.** Brasília, DF: IPEA, 2017.
- FILHO, J.E.R.V; GASQUES, J.G. **Agricultura, Transformação produtiva e Sustentabilidade.** Brasília, DF: IPEA, 2016.
- HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Tradução: All Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Ed. Esp., v. 46, p. 86-98, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- ICA - International Co-Operative Alliance. **Co-operative identity, values & principles.** Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operativeidentity-values-principles>>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. **Internationalization in industrial systems – a network approach.** In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (eds.). *The internationalization of the firm: a reader.* London: Academy Press, p. 303-321, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Internationalization in industrial systems: a network approach.** In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition.* London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977
- \_\_\_\_\_. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- \_\_\_\_\_. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- LUIS, V. R. O Comércio Internacional do Agronegócio. **Tekhne e Logos**, Botucatu, SP, v.8, n.3, Edição Especial – IX SINTAGRO, out, 2017.



MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agronegócio**: Brasil 2016/17 a 2026/27 Projeções de Longo Prazo. Trabalho, Brasília, DF, ago. de 2017a.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do Agronegócio**. 2017b. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/documentos/estatisticas-do-agronegocio> Acessado em 10.set.2018

MARINHO, P. L. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas**: das teorias clássicas às novas teorias. Tese de doutorado em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná. 2013. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32038/R%20-%20T%20-%20PEDRO%20LOPES%20MARINHO.pdf?sequence=1> Acesso em: 18 nov. 2017.

MARÓSTICA, M. **Estratégia de internacionalização de uma cooperativa do agronegócio: o caso frimesa**. Dissertação de mestrado em Administração na Universidade Positivo - Curitiba. 2008. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp150361.pdf> Acesso em: 18 Nov. 2017.

MOURA, G. B. **A internacionalização da marca aliança: ações graduais no mercado externo**. REAd | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 248-268

NAVARRO, Z. **Embrapa**: o futuro chegou. Brasília: Embrapa, 2015.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. 2018. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a Theory of International new Ventures. **Journal of International Business Studies**, 25/1, p. 45-64. 1994.

\_\_\_\_\_. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, N° 29:5, pp. 537-553. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro, 2004.

PRODANOV, C.C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROZCZINSKI, D. D.; STEINBRUCH, A. A. M. Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil. XXIV Seminário de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais... Belém**, 2014. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2036.pdf>>. Acesso em: 18 nov. de 2017.

RIBEIRO, K. A.; NASCIMENTO, D. C; DA SILVA, J.F.B. A importância das cooperativas agropecuárias para o fortalecimento da agricultura familiar: o caso da Associação de Produtores Rurais do Núcleo VI Petrolina/PE. **Anais do II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo**, 2012. Disponível em:



[https://www.fearp.usp.br/cooperativismo/\\_up\\_imagens/\(ok\)\\_ii\\_ebcp\\_avila\\_ribeiro.pdf](https://www.fearp.usp.br/cooperativismo/_up_imagens/(ok)_ii_ebcp_avila_ribeiro.pdf).  
Acesso em: 18 nov. 2017.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A. Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa** / Faculdade Cenecista de Campo Largo - Paraná, Brasil. V. 9, n. 2, p. 198-212. Nov./ 2010.

RENNIE, M. Global competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, p. 45-52. 1993.

SEIFERT JUNIOR, R. E. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. Dissertação de mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná, 2004.

SEBRAE. **Boletim de Comércio Exterior** - Período 2012 a 2016. 2017. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Boletim\\_rev\\_Anual\\_de\\_Comercio\\_Exterior\\_2016\\_.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/Boletim_rev_Anual_de_Comercio_Exterior_2016_.pdf) Acessado em: 10.set.2018

SOUZA, H. R. S.; WILHELM, E. M. S. ; BRANDALISE, L. T. ; RIBEIRO, I. . Internacionalização de cooperativas por meio da intercooperação. **Estudo & Debate** (online), v. 24, p. 192-210, 2017. TANURE, B.; GONZALEZ, R. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Economic distance**: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.