PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

ESCOLA DE NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPAD

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL FERREIRA DOS SANTOS

RISCOS PERCEBIDOS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES EM SEUS PROCESSOS DE RELACIONAMENTOS INTERNACIONAIS

CURITIBA

2013

DANIEL FERREIRA DOS SANTOS

RISCOS PERCEBIDOS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES EM SEUS PROCESSOS DE RELACIONAMENTOS INTERNACIONAIS

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

Co-orientador: Prof. Dr. Gilson Martins

CURITIBA

2013

DANIEL FERREIRA DOS SANTOS

RISCOS PERCEBIDOS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES EM SEUS PROCESSOS DE RELACIONAMENTOS INTERNACIONAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Comissão examinadora

_____
Professor Dr. Jansen Maia Del Corso
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

_____
Professor Dr. Gilson Martins
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

_____
Professor Ph.D. Carlos Olavo Quandt
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

_____
Professor Dr. Lauro Brito de Almeida
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Curitiba, 03 de Dezembro de 2013.

Dedico esse trabalho a Deus e minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, todo poderoso, por ter me dado à vida e me abençoado nessa longa jornada, do ensino fundamental na Escola Conselheiro Zacarias, em Telêmaco Borba, até aqui, em Curitiba, na Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

A todos os professores do Programa de Mestrado e Doutorado – PPAD, e um agradecimento todo especial a Priscilla Bueno e Denise Rempel por todas as vezes que me auxiliaram, desde o processo seletivo até a banca final.

Aos meus estimados orientadores Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso por toda a atenção dada e principalmente pela paciência nas horas de maior dificuldade, o Prof. Dr. Gilson Martins, que sem seu valoroso apoio esse trabalho não seria possível e ao Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva, que trabalha com os números com o mesmo carinho que trabalha com seus alunos.

As cooperativas agropecuárias que participaram da pesquisa, assim como a OCEPAR, que foi de extrema importância para o desenvolvimento da coleta de dados.

Agradeço a Capes e a PUC-PR por ter me proporcionado a oportunidade de estudar em uma das melhores universidades do país, assim como a todos os funcionários que trabalham nessa instituição e de alguma forma me auxiliaram na realização do curso.

Ao Prof. Dr. Heitor Kato por ter me orientado no estágio de docência e me ensinado a cada manhã o valor que cada aluno tem em nossas vidas, além das recomendações da qualificação e ao Prof. Dr. Alceu Souza, que na Rebrae tem me ensinado muito.

Gostaria de agradecer também pelas preciosas orientação na qualificação ao Prof. Dr. June Cruz, assim como ao Prof. Ph.D. Carlos Olavo Quandt e ao Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida por disporem de seu tempo para a banca de defesa da dissertação.

Um agradecimento especial aos Prof. Carlos Domingues, Professora Janaína Bueno, ao Prof. Michael Dias Correa e a Professora Tatiane Antonovz, sendo esses professores que mais me incentivaram no início dessa longa jornada.

Agradeço a todos os meus colegas de mestrado que de alguma forma compartilhamos traduções, artigos, seminários, angústias e medos, em especial aos amigos Luciano Dalazen, Roberto Carlos, Sandro Deretti, Daniela Torres e Priscilla Bueno.

Ao meu grande amigo Gerson Amaury Marinho, pessoa de um coração enorme, que tanto me auxiliou nesses dois anos, que sem sua ajuda não teria conseguido vencer essa etapa da minha vida.

Algumas pessoas muito especiais que sempre me estimularam nessa empreitada, Rodrigo Siqueira, Robson Ruiz e Diane Garcia.

E por fim, gostaria de agradecer do fundo do meu coração as pessoas mais importantes da minha vida, minha família, meus irmãos Isaias, Aguinaldo, Ronaldo e André e minhas amadas irmãs Fernanda e Ana Paula, assim como as minhas cunhadas Andressa, Lisiane e Eliza e meu cunhado Ederson e meus sobrinhos que tanto amo, Naissa, Júlia, Vitória, Marcela e Miguel.

E meu maior agradecimento é principalmente a Dona Francisca, minha mãe, aquela que sempre foi e será a minha maior inspiração e razão de todos os meus esforços, pois abriu mão de sua vida para se dedicar exclusivamente aos seus sete filhos.

“Disciplina é liberdade; Compaixão é fortaleza; Ter bondade é ter coragem”.

Renato Russo

"A vingança nunca é plena, mata a alma e envenena".

Seu Madruga

RESUMO

O Estado do Paraná é considerado um das unidades da Federação mais prósperas, devido ao seu potencial energético, clima, povo trabalhador, desenvolvimento tecnológico e principalmente pelo seu potencial agropecuário, e as cooperativas tem um importante papel em todo esse processo de desenvolvimento. Com base nesse pressuposto, este estudo tem por objetivo investigar quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seu processo de internacionalização. Quanto à fundamentação teórica a pesquisa se baseou em vários autores que pesquisam sobre a internacionalização como um processo de busca de novos mercados, mas principalmente foi utilizado a Teoria da Escola de Upssala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990), que trabalham dentro de uma perspectiva comportamental, o modelo de Upssala entende a internacionalização como um processo que se compõe de diversas fases, como transações comerciais que envolvem tanto importações como exportações, a fase de empresa multinacional e por fim, com a criação de subsidiárias em diferentes partes do mundo. Com relação à metodologia foram enviados questionários a 17 cooperativas agropecuárias que realizam comércio internacional, e destas, 10 retornaram o instrumento de coleta de dados, porém um foi invalidado, ficando a amostra com 9 respondentes, foi criado um índice de risco para mensurar a percepção dos respondentes com relação ao risco que a cooperativa percebe em seus negócios com o comércio internacional. Dentre os principais resultados destaca-se o fato do risco de barreiras tarifárias e não tarifárias ser identificado como sendo o mais elevado apontado pelos respondentes e os riscos de contrato e de projetos futuros foram os que apresentaram os menores índices. Como recomendações para estudos futuros sugere-se investigar os riscos percebidos pelas cooperativas de outras regiões do país a fim de se analisar se os resultados são semelhantes aos encontrados no Estado do Paraná e incluir outros aspectos na pesquisa, como a cultura, problemas com o idioma do país a ser exportado e a distância psíquica, conforme sugerido pela Escola de Upssala.

Palavras-Chave: Estratégia; Internacionalização; Cooperativas agropecuárias; Riscos percebidos; Índice de risco.

ABSTRACT

The State of Paraná is considered one of the most prosperous states of the Federation, because of its energy potential, weather, working people , technologically developed and mainly for its agricultural potential, and the cooperatives have an important role in this process of development. Based on this assumption, this study aims to investigate what risks are perceived by the agricultural cooperatives in Parana in its internationalization process. As for theoretical this research was based on several authors who research on internationalization as a process of searching for new markets , but was mainly used the Theory of Uppsala School of Johanson and Wiedersheim -Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977 and 1990) , working within a behavioral perspective , the model considers Uppsala internationalization as a process that consists of several phases , such as business transactions involving both imports and exports, multinational phase and finally , with the creation of subsidiaries in different parts of the world . Regarding the methodology, were sent questionnaires to 17 agricultural cooperatives that perform international trade , and these , 10 returned the instrument for data collection , but one was invalidated , leaving the sample with 9 respondents , an index was created to measure the risk perception of the respondents regarding the risk that the cooperative realizes in their international trade processes . Among the main results highlight the fact that the risk of tariff and nontariff barriers to be identified as the highest appointed by the respondents and risks of contract and future projects were those with the lowest levels. Recommendations for future studies is suggested to investigate the risks perceived by cooperatives in other regions of the country in order to examine whether the results are similar to those found in the State of Paraná and include other aspects to the research, such as culture, language problems the country to be exported and psychic distance, as suggested by the Uppsala School.

Keywords: *Strategy; Internationalization; Agricultural cooperatives; Perceived risks; risk index.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três estratégias genéricas 27
Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter 30
Figura 3 - Etapas da pesquisa 65
Figura 4 - Principais mercados das cooperativas paranaense 120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Principais mercados das cooperativas 73
Gráfico 2 - Riscos percebidos pela Cooperativa 1 80
Gráfico 3 - Índice de risco da cooperativa 1 81
Gráfico 4 - Riscos percebidos pela Cooperativa 2 82
Gráfico 5 - Índice de risco da cooperativa 2 83
Gráfico 6 - Riscos percebidos pela Cooperativa 3 84
Gráfico 7 - Índice de risco da cooperativa 3 86
Gráfico 8 - Riscos percebidos pela Cooperativa 4 87
Gráfico 9 - Índice de risco da cooperativa 4 88
Gráfico 10 - Riscos percebidos pela Cooperativa 5 89
Gráfico 11 - Índice de risco da cooperativa 5 90
Gráfico 12 - Riscos percebidos pela Cooperativa 6 91
Gráfico 13 - Índice de risco da cooperativa 6 92
Gráfico 14 - Riscos percebidos pela Cooperativa 7 93
Gráfico 15 - Índice de risco da cooperativa 7 94
Gráfico 16 - Riscos percebidos pela Cooperativa 8 96
Gráfico 17 - Índice de risco da cooperativa 8 97
Gráfico 18 - Riscos percebidos pela Cooperativa 9 98
Gráfico 19 - Índice de risco da cooperativa 9 99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de corporações multinacionais 29
Quadro 2 - Principais teorias sobre a internacionalização 37
Quadro 3 - Principais diferenças da sociedade cooperativa e a de capital 40
Quadro 4 - Tipos de sociedades cooperativas 41
Quadro 5 - Riscos estratégicos 45
Quadro 6 - Classificação de planejamento de pesquisa 54
Quadro 7 - Parâmetros para Estimativa dos Níveis de Risco 63
Quadro 8 - Descrição detalhada da pesquisa 64
Quadro 9 - Indicadores e medidas de riscos 74
Quadro 10 – Estatísticas de confiabilidade 79
Quadro 11 - Dados consolidados sobre o Índice de Risco 119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização do respondente com relação ao cargo 68
Tabela 2 - Caracterização do respondente por tempo na cooperativa e no cargo atual 69
Tabela 3 - Localização das Cooperativas 70
Tabela 4 - Tempo de atuação da cooperativa 70
Tabela 5 - Tipo de produto exportado 71
Tabela 6 - Participação dos mercados (%) 72
Tabela 7 - Participação dos produtos na receita da cooperativa (%) 72
Tabela 8 - Estatísticas descritivas do indicador de Riscos 77
Tabela 9 - Índice de risco da cooperativa 1 81
Tabela 10 - Índice de risco da cooperativa 2 83
Tabela 11 - Índice de risco da cooperativa 3 85
Tabela 12 - Índice de risco da cooperativa 4 87
Tabela 13 - Índice de risco da cooperativa 5 90
Tabela 14 - Índice de risco da cooperativa 6 92
Tabela 15 - Índice de risco da cooperativa 7 94
Tabela 16 - Índice de risco da cooperativa 8 96
Tabela 17 - Índice de risco da cooperativa 9 98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE	- Comunidade Europeia
CONAB	- Companhia Nacional de Abastecimento
DC	- Definição constitutiva
DO	- Definição operacional
FIEP	- Federação das Indústrias do Paraná
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
OCB	- Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OMC	- Organização Mundial do Comércio
SEAB	- Secretaria da Agricultura e do Abastecimento
SEIM	- Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do MERCOSUL
SPSS	- *Statistical Package for the Social Sciences*
USDA	- *United States Department of Agriculture*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA 21
1.1.1 Objetivo geral 21
1.1.2 Objetivos específicos 21

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA 22
1.2.1 Justificativa teórica 22
1.2.2 Justificativa prática 23

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 23

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 25

2.1 ESTRATÉGIA 26

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES 28

2.3 MOTIVAÇÕES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO 32

2.4 MUDANÇAS E OPORTUNIDADE DO MERCADO INTERNACIONAL 34

2.5 PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO 36

2.6 COOPERATIVAS 38
2.6.1 Conceito de Cooperativa 38
2.6.2 Origem das Cooperativas 41
2.6.3 Cooperativas Agropecuárias 43

2.7 RISCOS ENFRENTADOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO 44
2.7.1 Riscos estratégicos 44
2.7.2 Riscos de mercado 46
2.7.3 Riscos de contratos 47
2.7.4 Barreiras tarifárias e não tarifárias 47

3 MATERIAIS E MÉTODOS 49

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 49
3.1.1 Perguntas de pesquisa 50
3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas 50
3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes 52

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 53
3.2.1 Delineamento da pesquisa 53
3.2.2 Quanto à natureza 56
3.2.3 Quanto à forma de abordagem do problema 56

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA 57

3.3.1 Instrumento de coleta de dados 57
3.3.1.1 Processo de encaminhamento dos questionários 58
3.3.2 Técnicas de coleta de dados 59
3.3.2.1 Pesquisas bibliográficas 59
3.3.2.2 Questionário 60
3.3.2.3 *Survey* 60
3.3.3 Técnicas de análise dos dados 61
3.3.4 Criação do índice de risco 61
3.3.5 População e amostra 63
3.3.6 Descrição detalhada da pesquisa 64
3.4 ETAPAS DA PESQUISA 65
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 67
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS 67
4.1.1 Descrição dos respondentes 68
4.1.2 Descrição das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses 69
4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS 74
4.2.1 Indicador e medida de risco 74
4.2.2 Análise confirmatória dos dados coletados 76
4.2.3 Análise da consistência interna do instrumento 78
4.3 ANÁLISE DOS RISCOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSES 79
4.3.1 Cooperativa 1 80
4.3.2 Cooperativa 2 82
4.3.3 Cooperativa 3 84
4.3.4 Cooperativa 4 86
4.3.5 Cooperativa 5 88
4.3.6 Cooperativa 6 91
4.3.7 Cooperativa 7 93
4.3.8 Cooperativa 8 95
4.3.9 Cooperativa 9 97
5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES 100
5.1 CONCLUSÕES 100
5.2 SUGESTÕES TÉCNICAS 102
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS 103
REFERÊNCIAS 105
APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 113
APENDICE B – LINK DA PESQUISA 118
APÊNDICE C – DADOS CONSOLIDADOS SOBRE OS RISCOS 119

ANEXO A – PRINCIPAIS MERCADOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSE 120

1 INTRODUÇÃO

A força crescente dos negócios internacionais, impulsionada pela globalização, reacende as discussões sobre as relações comerciais e a internacionalização de empresas no cenário político-econômico mundial entre os adeptos do livre mercado e os intervencionistas estatais (FUMAGALLI, 2013).

De acordo com Fumagalli (2013) no Brasil há poucas políticas públicas que se preocupam com essas questões e os estudos científicos disponíveis na literatura que buscam entender melhor as estratégias de internacionalização de empresas, bem como de obstáculos, desafios e práticas adotadas para a conquista de mercados internacionais ainda estão em desenvolvimento.

E, esse tem sido um dos caminhos mais procurados pelas organizações mundiais, porém essa não é uma realidade recente, visto que há tempo se vivencia esse cenário. Sendo que o Brasil também tem buscado novos mercados fora de seus domínios.

Até a década de 1990 o mercado nacional era pouco explorado pelas indústrias, e isso se devia basicamente pela grande dificuldade encontrada no mercado interno, porém com a abertura comercial no inicio dessa década muitas empresas estrangeiras encontraram no Brasil um importante destino para suas fabricas e negócios, entretanto essa migração deu-se também no sentido contrário, uma vez que muitas empresas buscaram também fundarem suas companhias fora do Brasil.

Alguns indicadores deixam isso evidente na medida em que se observa que cada vez mais se encontra empresas genuinamente brasileiras instaladas no exterior, e na esteira desse processo as cooperativas paranaenses também vem buscando cada vez mais buscarem esse espaço no mercado internacional.

E a busca pela internacionalização por parte das organizações é impulsionada também pela globalização, fenômeno responsável pelo aumento das relações comerciais mundiais. Sendo que a busca por expansão dos negócios, exploração de novos mercados, necessidade de otimização de recursos e consolidação de suas operações são fatores impulsionadores para o processo de

internacionalização de uma empresa (DUNNING, 1988 e 2000; JOHANSON; VAHLNE, 2009; GAMMELTOFT; BARNARD; MADHOK, 2010).

Porém tornar-se uma empresa internacional não é uma tarefa fácil, pois inúmeros obstáculos enfrentados pelas organizações que desejam se expandir além de seus domínios, tais como conhecimento de mercado, engajamento, cultura e coragem de seus responsáveis.

Fumagalli, Del Corso e Silva (2009) afirmam que tornar uma empresa internacional é um processo intrincado que demanda conhecimento de mercado, engajamento, coragem, cultura e, principalmente, um líder visionário e inspirador. Os autores ainda complementam argumentando que a exploração de novos mercados são fortes motivadores, mas podem implicar transformações radicais em toda a empresa, com vistas à adaptação ao contexto mundial.

Dunning (2000) cita que uma das razões que leva as empresas a investirem no exterior é a busca por eficiência, sendo assim é importante a organização avaliar o quanto ele tende a ganhar com esse processo e analisar se é esse mesmo caminho que ela deve tomar.

Existem vários formas de internacionalização de empresas, porém um dos mais conhecidos é o modelo de internacionalização de Uppsala que vem evoluindo desde que foi proposto, nos anos 1970, por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977), da Universidade de Uppsala.

Inúmeros estudos realizados no Paraná sobre internacionalização têm contribuído para a literatura pertinente ao tema, onde se destacam os estudos de Fumagalli (2008; 2013), Welgacz (2007; 2013) e Kim (2007).

E um desses segmentos que busca se beneficiar dos relacionamentos internacionais são os das cooperativas agropecuárias, que no contexto paranaense tem se demostrado um forte competidor no mercado. Conforme números da OCEPAR (2012) o Estado do Paraná foi responsável por 35% das exportações do mercado das cooperativas, isso evidencia o importante papel que tem o Estado.

Ainda de acordo com a OCEPAR (2012) os países que tem um maior vínculo comercial com as cooperativas paranaenses são: Holanda, Alemanha, Itália, China e Japão.

Com base nesses pressupostos será realizada uma pesquisa que irá buscar identificar quais foram os riscos percebidos por parte das cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais.

E, para a execução desse estudo, será utilizada em um primeiro momento uma abordagem quantitativa, no levantamento dos dados das cooperativas estudadas, e após essa fase, será realizada uma análise qualitativa, exploratória e descritiva, que buscará identificar quais foram os riscos percebidos pelas cooperativas paranaenses com a internacionalização.

A pesquisa será realizada com todas as cooperativas agropecuárias localizadas no Estado do Paraná e que estejam cadastradas na Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR, além de serem utilizados dados de várias outras entidades atuantes no Estado, tais a Federação das Indústrias do Paraná – FIEP, Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e Assuntos do MERCOSUL – SEIM e da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento – SEAB.

Como a disputa por mercados tanto nacional como internacional está cada vez mais acirrada, várias são as estratégias adotadas pelas organizações para se sobressaírem perante seus concorrentes, tais como estratégias de preços, de atendimento diferenciado, qualidade superior, posicionamento, investimento na marca, dentre tantas outras possibilidades. Porém tem uma delas que tem se destacado no contexto atual, que é a internacionalização.

Sendo que a internacionalização se caracteriza como uma realidade mundial presente no cotidiano da maioria das organizações que buscam se manter no mercado e mesmo aquelas que desejam crescer ainda mais. No cenário local, no Estado do Paraná, não é diferente e, sendo assim, a presente pesquisa se mostra de suma importância, pois será realizada nas cooperativas agropecuárias paranaenses com negócios fora do Brasil.

Assim, tendo esse contexto, o trabalho de pesquisa buscará explorar e descrever quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses. Com base nesses pressupostos a presente pesquisa buscará responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais foram os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais?

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos geral e específicos desta pesquisa de dissertação são:

1.1.1 Objetivo geral

Identificar quais foram os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos têm por finalidade conduzir o pesquisador as possíveis respostas, sendo eles:

- Identificar qual a percepção dos riscos estratégicos na internacionalização das cooperativas agropecuárias;
- Identificar qual a percepção dos riscos de mercado das cooperativas agropecuárias no processo de exportação;
- Identificar qual a percepção dos riscos de contratos na internacionalização das cooperativas;
- Identificar a percepção de risco das cooperativas com relação às barreiras tarifárias e não tarifárias em seus processos de internacionalização;
- Analisar quais são as percepções das cooperativas sobre os riscos de projetos futuros.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Essa seção da pesquisa explicita as possíveis contribuições do estudo, tanto para o campo teórico, quanto para o prático.

1.2.1 Justificativa teórica

A pesquisa se justifica pelo fato da internacionalização ser uma realidade presente nas indústrias mundiais e entre essas esta, o cooperativismo. Este estudo esta desenvolvido no sentido de contribuir para o campo da estratégia e para a prática gerencial/diretiva no setor cooperativista, alertando os dirigentes de cooperativas quantos aos riscos de estratégia, de mercado, de contratos, barreiras tarifárias e não tarifárias e projetos futuros que envolvem as atividades das instituições cooperativas.

Nesse contexto, os resultados obtidos podem juntar-se a outros já realizados e, com isso, dar uma maior sustentabilidade na pertinência do tema, a fim de que se possa compreender cada vez mais as estratégias adotadas pelas cooperativas que mantem vínculos comerciais com o mercado externo.

Cabe ressaltar que os estudos existentes acerca da temática que se apresenta, ainda incipientes em virtude da complexidade da problemática, tornando, portanto, mais pesquisas, abordando outras variáveis, além das cooperativas agropecuárias.

Também se espera com a conclusão dessa dissertação que os resultados possam trazer outros elementos que norteiem o campo da estratégia, a fim auxiliar futuros estudos acadêmicos no campo das estratégias de internacionalização.

1.2.2 Justificativa prática

A pesquisa para essa dissertação se justifica: i. pela importância que o tema internacionalização das cooperativas agropecuárias tem sobre o mercado atual e pela grande concorrência existente; ii. pelas descobertas advindas deste estudo sobre as estratégias adotadas no ambiente regional, e, a partir de então, identificar se essas práticas são idênticas às aplicadas em outros locais; iii. pelos resultados que poderão nortear futuros trabalhos na área e até mesmo as cooperativas que estão planejam sua internacionalização.

Além de oferecer uma estrutura estratégica para todas as cooperativas que estão em fase de internacionalização, à pesquisa se justifica também por fazer parte de um campo do estudo ainda em desenvolvimento com muitos pontos a serem analisados.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: introdução que apresenta a formulação do problema da pesquisa, a definição dos objetivos de pesquisa e a justificativa teórica e prática da pesquisa.

Em seguida serão apresentados os elementos da fundamentação teórico-empírica que norteiam a pesquisa, onde são apresentados os conceitos de estratégia, os processos de internacionalização das organizações, as motivações para a internacionalização, mudanças e oportunidades do mercado internacional, principais correntes teóricas sobre a expansão internacional, os principais conceitos de cooperativas e os riscos enfrentados pelas cooperativas paranaenses no relacionamento internacional.

No terceiro capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e as principais características do estudo. Na sequência são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa.

Na quinta seção é feitos as conclusões com as devidas recomendações para estudos futuros, seguido de todas as referências que foram utilizadas para a confecção da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura sobre os temas que dão suporte à análise de dados empíricos coletados, oferecendo um posicionamento claro deste trabalho em relação aos fundamentos teóricos abordados. Para melhor apresentar os conceitos e visões dos autores pesquisados, este capítulo foi dividido em subtópicos assim estruturados:

Na primeira seção da fundamentação teórica são apresentados os principais conceitos sobre estratégia, como ela pode influenciar os processos organizacionais e as tomadas de decisões.

Na seção 2.2 será visto o processo de internacionalização das organizações sob o ponto de vista da literatura, seus principais elementos, a contextualização referente ao tema, barreiras de entrada e serão discutidas as fases que as organizações levam para se internacionalizarem.

Na sequencia na seção 2.3 é apresentado às motivações que levam as organizações a se internacionalizarem, assim como as vantagens advindas desse processo.

Na seção 2.4 são apresentadas as mudanças e oportunidades que o mercado internacional pode oferecer as organizações.

Em seguida são demonstradas as principais correntes teóricas sobre a internacionalização.

No subtópicos 2.6 são apresentados os conceitos principais sobre as cooperativas, origem, aspectos legais e modelos existentes.

E por fim, na ultima seção são discutidos os diferentes tipos de riscos enfrentados pelas cooperativas em seus processos de relacionamentos com o mercado internacional: riscos estratégicos, riscos de mercado, riscos de contratos e barreiras tarifárias e não tarifárias.

2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia é utilizado em vários momentos na literatura e também em várias disciplinas, porém há tempo esse termo tem sido utilizado para descrever o caminho que as organizações levam para atingirem seus objetivos, e os principais pesquisadores dessa área são descritos a seguir.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia foi fundamental no contexto militar a milhares de anos, onde passou a ter uma conotação administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando seu significado veio expressar a ideia de poder, liderança e administração.

Segundo Hrebiniak (2006) a estratégia define a arena (clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística) na qual o jogo da execução estratégica será realizado, sendo que a realização constitui um esforço vazio sem a orientação da estratégia e dos objetivos de curtos prazos relacionados à estratégia.

Recentemente Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) resumiram e apontaram dez escolas de pensamento estratégico, algumas de natureza prescritiva, outras de natureza descritiva e uma que se caracteriza como sendo de configuração da estratégia ou combinação das duas anteriores.

Barney (1996) sugere que a terminologia estratégia é frequentemente utilizada tanto na esfera acadêmica de administração de empresas como na esfera prática das organizações, embora ele afirme que existam várias definições reconhecidas.

Certo e Peter (1993) definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente a seu ambiente. Os autores também sugerem que os administradores se dediquem a uma série de etapas, tais como realização de uma análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício e controle estratégico.

A disparidade de perspectivas no estudo e aplicação das estratégias faz que o conceito de estratégia se apresente com sentidos diferentes em vários momentos,

nem sempre claros pra todos e que correspondam às formas particulares de abordar o tema e sua operacionalização (WHITTINGTON, 2002).

Para Ansoff (1965) a estratégia é o conjunto de regras de tomada de decisão de desconhecimento parcial, onde as decisões estratégicas dizem respeito a relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Já Porter (1986) define três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, sendo elas: a estratégia de liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. Sendo que diferenças entre as três estratégias genéricas são ilustradas figura 1.

Figura 1 - Três estratégias genéricas

Fonte: Porter, 1986.

Para Chandler (1962) a estratégia representa a visão clássica: “estratégia é a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir os objetivos”. E o autor também sugere a máxima que a ‘estrutura segue a estratégia’.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) citam que a estratégia pretendida pela organização se refere sempre a um plano para o futuro, sendo assim quando as intenções estratégicas são realizadas integralmente denomina-se estratégia deliberada, porém caso não sejam implementadas trata-se de estratégias não realizadas, e isso quando ocorre é denominada de estratégia emergente. Segundo

os autores a soma dessas duas estratégias no cotidiano das organizações resulta na estratégia realizada pela empresa.

Mintzberg (1987) define cinco concepções para o termo estratégia: como plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. Ainda conforme o autor plano é a formulação de uma direção, padrão envolve a consistência de ações padronizadas na organização, já posição sugere a localização de determinados produtos em determinados mercados, como perspectiva a estratégia é vista como resultado da percepção compartilhada pelos membros da organização dos elementos do ambiente e como pretexto ela é considerada um truque para neutralizar seus concorrentes.

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A competitividade entre as organizações apresenta-se cada vez mais forte, exigindo que as empresas usem de estratégias cada vez mais agressivas para a sua sobrevivência no mercado (CORÁ; CORÁ, 2007).

Sendo que a concorrência não é somente entre as organizações, mas também entre países, como destaca Porter (2009) quando afirma que a competitividade de um país depende da sua capacidade de suas indústrias de inovar e de melhorar, e uma vez que a nação não tenha essa competência suas empresas não conseguem progredir.

Ainda de acordo com Porter (2009) as diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores preponderantes para o sucesso competitivo de qualquer país.

Para Zen (2012) no processo de internacionalização verifica-se um acirramento da concorrência e a necessidade de uma gestão de operações cada vez mais eficiente por parte das empresas, e esse processo, por vezes, impõe-se como uma necessidade para a sobrevivência das empresas.

Com o passar dos anos, a competição com mercados consumidores maduros, o aumento do número de empresas concorrentes e a aceleração na propagação de

novos conhecimentos e tecnologias ocasionam alterações nas estratégias das empresas e contribuem para que as empresas procurem o mercado internacional (DENBERG; GOMES, 2011).

As organizações iniciam seus processos de internacionalização por vários motivos, mas um dos mais fortes está no fato de que nenhum país é capaz de competir em todos os setores, nem mesmo na maioria deles, sendo que em última instância as nações conseguem triunfo em determinados setores porque o seu ambiente interno é dinâmico (PORTER, 2009).

Porter (2009) ainda cita que o país tem uma grande importância para as empresas que se internacionalizam, pois no mundo de competição global crescente os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e assimilação do conhecimento.

Vários autores classificam os processos de internacionalização de inúmeras maneiras, e dentro desses pesquisadores se destaca a divisão feita por Bartlett e Ghoshal (1992; 2000) que classificaram as organizações em quatro categorias: multidoméstica, global, internacional e transnacional, conforme quadro 1 apresentado a seguir:

Quadro 1 - Estratégias de corporações multinacionais

Estratégias	Configuração de Ativos e Recursos	Papel das Subsidiárias no Exterior	Desenvolvimento e Difusão do Conhecimento
Multidoméstica	Descentralizada e autossuficiente nacionalmente.	Sentir e explorar as oportunidades locais.	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade.
Global	Centralizada em escala global.	Implementar as estratégias da matriz.	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro.
Internacional	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas.	Adaptar e alavancar competências da matriz.	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior.
Transnacional	Dispersa, independente e especializada.	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais e operacionais mundiais integradas.	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado entre diversas unidades.

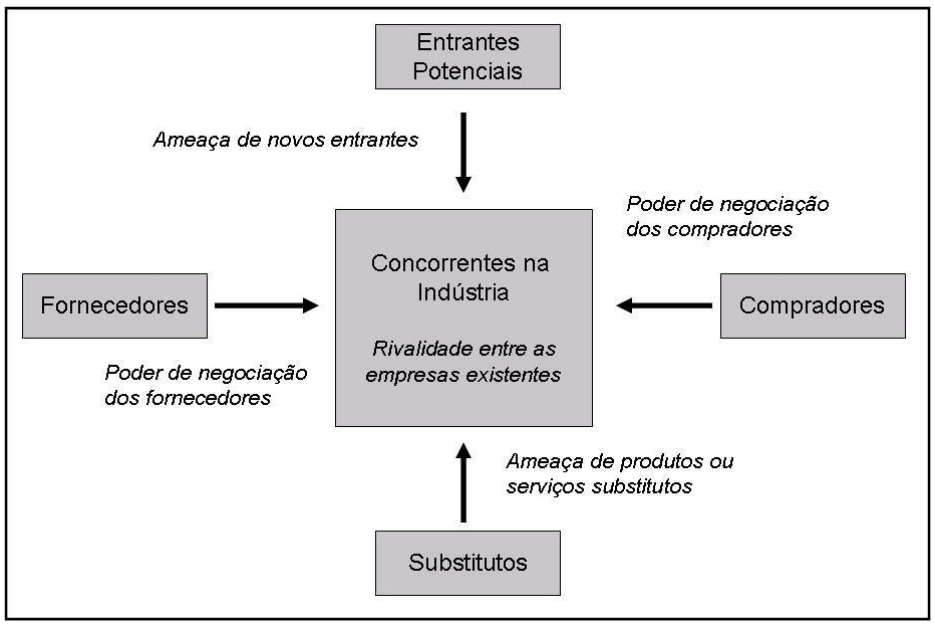
Fonte: Bartlett e Ghoshal (1992; 2000).

Na classificação de Bartlett e Ghoshal (1992; 2000) destacam-se que a estratégia multidoméstica é de configuração descentralizada e autossuficiente nacionalmente, o papel da subsidiária no exterior é o de explorar as oportunidades locais, a global é centralizada e o conhecimento é desenvolvido e mantido no centro, a estratégia internacional adapta as competências da matriz e o conhecimento é desenvolvido no centro de transferido para as outras unidades e a transnacional é dispersa, com contribuições diferenciadas nas unidades nacionais e o conhecimento é desenvolvido em conjunto, matriz e filial, e compartilhado entre todas as unidades da organização.

Cabe ressaltar que, na atualidade, muitas empresas, especialmente as que dependem de inovação para competir, consideram a busca por conhecimento e inovação o principal motivo estratégico para atuarem fora de seus países de origem (COSTA; PORTO, 2013).

E, dentro dessa perspectiva, alguns autores retratam os entraves enfrentados por essas organizações para atuarem no mercado externo, como, por exemplo, o modelo de cinco forças competitivas de Porter (2009), que conforme figura 2, demonstra que os entrantes em potencial é o ponto de maior relevância quando se trata das questões de internacionalização.

Figura 2 - Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter, 2009.

Toda organização que pretenda investir no mercado além de suas fronteiras tem que enfrentar muitos desafios, como choque cultural, investimentos sem uma previsão e retorno, barreiras governamentais, dentre outras adversidades, Chatterjee (2006) cita que toda organização enfrenta basicamente três riscos que podem comprometer as suas estratégias, que é o risco de demanda, risco competitivo e o risco de competência. Assim se a empresa pretende se sair bem nesse processo de se internacionalizar tem que passar por todas essas dificuldades.

Thompson Jr e Strickland lll (2003) destacam que as empresas em sua maioria iniciam suas atividades com um pequeno negócio atendendo um único mercado local ou regional e dentro dos primeiro anos sua linha de produtos tende a ser limitada, porém tão logo sua linha de produtos é ampliada para atender as necessidades dos clientes surgem às oportunidades de expansão geográfica como as próximas etapas a serem perseguidas. Os autores ainda sugerem que a sequencia natural é da expansão geográfica do mercado é de local para regional, para nacional e internacional.

Porém no processo de internacionalização existem inúmeros impeditivos, como o desconhecimento do novo mercado, choque cultural, investimento financeiro elevado, resistência à mudança por parte dos envolvidos no processo, etc., Hrebiniak (2006) cita que a organização saber administrar as mudanças de forma eficaz é claramente um dos ingredientes mais importantes para fazer a estratégia funcionar.

Segundo Zen (2012) no Brasil, observa-se um movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país no início da década de 1990.

Para Hamel e Prahalad (1995) é improvável que um único país ou mesmo uma região isolada chegue a controlar todas as tecnologias e habilidades que serão necessárias para a transformação dos mercados em plena realidade.

Conforme estudos sobre Gestão Internacional de Johanson e Vahlne (1977, 1990 e 2009), chama a atenção o modelo da Escola de Uppsala que é conhecido também como modelo comportamental em complemento aos modelos econômicos. Este modelo propõe a internacionalização como um processo gradual, no qual a

empresa vai adotando estratégias diferentes, dependendo da fase e do quanto internacionalizada estão, podendo variar de exportação simples até a construção de uma subsidiária no exterior.

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990) dentro de uma perspectiva comportamental, o modelo de Upssala entende a internacionalização como um processo que se compõe de diversas fases, podendo ser sequenciais ou não. Num primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem tanto importações como exportações, estabelecendo uma espécie de representação fixa em um escritório comercial em outro país, sendo assim, a empresa já é considerada como organização internacional e ao realizar investimentos em instalações produtivas no exterior, passará então para outra fase: a fase de empresa multinacional, já com a evolução da fase de empresa multinacional passa a criação de subsidiárias em diferentes partes do mundo, fazendo com que o conhecimento e o compromisso com os mercados estrangeiros serão graduais.

2.3 MOTIVAÇÕES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) nas últimas décadas houve grandes transformações nas condições de competição nas empresas e a busca por expansão dos negócios, a exploração de novos mercados, mesmo a necessidade de otimização dos recursos, tornam-se fatores que impulsionam o processo de internacionalização de uma empresa.

O processo de internacionalização é de alto risco porque é mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade (FUMAGALLI; DEL CORSO; SILVA, 2010).

Para Costa e Silva (2007) quando se discute à internacionalização das empresas brasileiras o conhecimento e os estudos de caso ainda são precários, onde os trabalhos publicados referem-se, sobretudo, ao primeiro momento da

internacionalização, que trata da atividade de exportações das empresas e/ou diz respeito à atuação de multinacionais.

A internacionalização de empresas pode ser incentivada por diversos fatores frequentemente conflitantes que variam de acordo com o momento, os mercados e os modos de entrada (RITOSSA; FERREIRA, 2010).

Vários são as razões que levam uma empresa a se internacionalizarem, desde a visualização por parte da cúpula estratégica por uma oportunidade de vendas no exterior, pressões do mercado, busca de sustentabilidade econômica, dentre outras inúmeras motivações (FUMAGALLI, 2013).

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) a internacionalização refere-se a uma atitude em direção aos mercados externos ou o desenvolvimento dessas atividades pelas empresas.

Minervini (2001) apresenta em seus estudos que existem motivações das empresas para se internacionalizarem, tais como: com a ampliação do mercado consumidor obtêm-se economias de escala, facilidades na programação de produção com possibilidades de produzir lotes grandes, diversificação de mercados, melhoria da imagem da organização perante os clientes, fornecedores e instituições financeiras, etc.

Para Freire (2001) no enfoque dado às empresas, aos motivos que as levam à internacionalização e os mecanismos adotados para ingressar nesse mercado, há teorias de cunho comportamental e econômico.

O movimento das empresas em direção a mercados internacionais surge naturalmente quando há grandes diferenças entre o potencial de crescimento das empresas nacionais e o ritmo de expansão dos seus mercados domésticos (GUIMARÃES, 1982).

Dunning (1980) procura explicar o movimento de internacionalização a partir de três grupos de vantagens que influenciam na decisão de produzir no exterior: propriedade, localização e internalização.

E com base nesses três grupos Tanure e Duarte (2006) explicam que as vantagens de propriedades podem ser tangíveis, como a tecnologia que pode ser

comercializadas ou intangíveis como a capacidade de gerar tecnologia, as competências organizacionais, já a vantagem de localização são aquelas que relacionadas ao mercado que recebe o investimento, com a vantagem de facilitar a obtenção de benefícios econômicos existentes em locais diferentes, tais como menores custos de produção, mão de obra barata, proximidade dos clientes. E por fim as vantagens de internalização que caracteriza pela maior conveniência para a empresa transferir ativos, utilizando sua própria estrutura e hierarquia, do que utilizar-se de agentes externos (TANURE; DUARTE, 2006).

Segundo Harrison (2005) uma grande parte das organizações bem-sucedidas descobrem que seus mercados domésticos estão se tornando saturados e que os mercados internacionais oferecem oportunidades para um maior crescimento e alcance de lucratividade, que, muitas vezes, não estão disponíveis nos mercados em que atuam dentro de seus países.

Hamel e Prahalad (1995) salientam que novas estruturas industriais sucederiam as antigas e que as oportunidades que aparentemente pareciam apenas uma evolução mostram-se cada vez mais revolucionárias. Os nichos de mercados hoje, devido à globalização, tornar-se-ão cada vez mais mercados de massa num futuro mais próximo que se imagina.

2.4 MUDANÇAS E OPORTUNIDADE DO MERCADO INTERNACIONAL

De acordo com Laplane, Coutinho e Hiratuka (2003) o Brasil sofreu grandes mudanças a partir da década de 1990, representando uma ruptura com um modelo arcaico que se conhecia, como por exemplo, a estagnação dos investimentos, uma estrutura produtiva aquém da sua capacidade, poucos esforços em progressos técnicos, baixos níveis de eficiência, produtividade e até mesmo na modernização tecnológica. Na tentativa de encontrar novos rumos para a economia, menor intervenção estatal, maior abertura ao exterior, tanto em termos de fluxos de comércio quanto de fluxos de capitais (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003).

Segundo Sanchez (1999) a partir do desenvolvimento da tecnologia de informação, nunca as fronteiras estiveram tão acessíveis, onde a integração das

economias nacionais neste sistema cada vez mais globalizado caminha para um ritmo acelerado, principalmente nas áreas de comércio, finanças e de produção.

Hymer (1978) afirma que para as empresas multinacionais as fronteiras nacionais estão traçadas com tinta invisível, a expansão da empresa internacional mostra um duplo movimento, sendo que um lado difunde o capital e a tecnologia e por outro lado, centraliza o controle estabelecendo uma rede integrada, na qual as diferentes áreas se especializam em diferentes níveis de atividade. Há um duplo movimento: o de descentralização e o de centralização, com diferenciação e integração, para o desenvolvimento de uma empresa que se assemelha ao desenvolvimento de um ser humano e este tipo de diferenciação aumenta a variedade de atividades que pode realizar.

Conforme Williamson (1983) para uma decisão acertada de uma empresa atuar no mercado externo depende de uma análise entre alguns fatores: custos de coordenação de atividade dentro da estrutura da empresa, para isto cria-se uma subsidiária no exterior; outro ponto são os custos de transação de operação pelo mercado, seja por vias de exportação ou por licenciamentos da marca, como exemplo e a empresa sempre escolherá a forma de internacionalização que acarrete o menor custo possível.

As vantagens de internacionalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as atividades desenvolvidas no mercado, faz-se necessário, porém uma gama de informações que traga subsídios aos gestores no conhecimento dos mercados externos (DUNNING, 1980).

Ainda de acordo com Dunning (1980) na posse destas informações disponíveis a respeito das possíveis variáveis envolvidas, permite ao gestor, ao acessar os dados, escolher não só o mercado-alvo, mas a forma de entrar nele e ainda os principais desafios que irá encontrar.

Harrison (2005) argumenta que além das tendências globais, as organizações descobrem diversas razões para o envolvimento internacional, por muitas vezes, as empresas são tão bem sucedidas que acabam saturando seus mercados domésticos, partem então para o exterior.

Ainda segundo Harrison (2005) a análise das forças ambientais tais como sociedade, influências políticas, tecnologias também devem ser expandidas para as áreas em que as organizações conduzem seus negócios, as quatro artes básicas do processo de administração estratégica, que são: análise da situação, direção estratégica, formulação da estratégia e implementação, serão diferentes quando aplicadas em um ambiente internacional.

A organização estará envolvida em ambientes múltiplos, com características variáveis e outro aspecto importante a considerar são as opções que terá a sua disposição a partir de investimentos estrangeiros e os detalhes específicos associados à implementação da estratégia são diferentes de um país para outro, até mesmo pelas práticas empresariais aceitas (HARRISON, 2005).

2.5 PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Na literatura sobre a internacionalização existem diversas correntes teóricas que tratam o tema sob diversos pontos de vista, e nessa seção será apresentado alguns desses autores que tratam do tema.

Para Fumagalli (2013) existem diversos modelos de internacionalização que explicam os efeitos do comportamento organizacional e gerencial na intenção de exportar das empresas, os quais são definidos como uma série de estágios pelos quais a organização deve passar.

A globalização é um das expressões mais comuns quando se menciona questões relacionadas à internacionalização, onde para Kim (2007) o termo é um dos mais usados e mais complexos na nomenclatura dos negócios internacionais, tanto que pode descrever uma gama de fenômenos de ordem sociológica, econômica, política e de negócios.

Fumagalli (2008) destaca que os objetivos estratégicos que levam empresas a se internacionalizar diferentes, logo os benefícios obtidos e percebidos na sua implantação também são diferentes e difíceis de definir, pois alguns são tangíveis e outros, não. A internacionalização envolve decisões estratégicas em função da

detecção de riscos e da previsão de lucro, e é adotada somente se o lucro potencial for elevado em relação ao risco associado (FUMAGALLI, 2008).

Dentre os principais pesquisadores da temática internacionalização destacam-se os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne, (1977) da Escola de Uppsala, Cyert e March (1992), Lam e White (1999) da Escolha Adaptativa, entre outros. Na sequencia é apresentado os principais estudos sobre a expansão dos negócios para fora do país de origem.

Quadro 2 - Principais teorias sobre a internacionalização

Autores	Pressupostos
Johanson; Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson; Vahlne, (1977)	Os estudos da escola escandinava de Uppsala utilizaram-se da abordagem comportamental para identificar a internacionalização como um processo evolucionário e sequencial de expansão da empresa. Este padrão deve-se à incerteza dos mercados internacionais, que vai sendo reduzida gradualmente conforme a empresa adquire experiência e conhecimento, diminuindo a chamada “distância psíquica”.
Cyert e March (1992)	Os autores afirmam que a empresa procura diminuir o grau de incerteza relativo aos processos de internacionalização transferindo-se para países culturalmente próximos, adquirindo conhecimentos sobre o mercado-alvo e sobre como internacionalizar-se para a posterior penetração em outros mercados mais distantes psiquicamente.
Lam e White (1999)	Na Escolha Adaptativa a internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe às empresas e enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização.
Bilkey e Tesar (1977)	Os autores concluíram a partir de um levantamento feito com empresas pequenas e médias, que a evolução do processo de internacionalização também é composta de estágios distintos, e que diferentes fatores afetam as decisões em cada um destes.
Reid (1981)	Conceituou a expansão internacional como um processo de cinco estágios hierarquicamente sequenciados: conhecimento – intenção – tentativa – avaliação – adoção.
Lim, Sharkey e Kim (1991)	Os autores desenvolveram estudos de comportamento de empresas em processo de internacionalização, que trouxeram várias contribuições para o aprimoramento do processo. Estes autores definiram quatro construtos que compõem os quatro estágios do modelo proposto: conscientização, interesse, testes e adoção.
Melin (1992)	Argumenta que a visão oferecida pelos modelos tradicionais e pela literatura especializada é limitada porque coloca a internacionalização como uma opção estratégica tomada pelos dirigentes da empresa para o processo de expansão.

Fonte: Adaptado de Fumagalli, 2013; Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson; Vahlne, 1977; Cyert; March, 1992; Lam; White, 1999; Bilkey; Tesar, 1977; Lim; Sharkey; Kim, 1991; Melin, 1992.

Vale reforçar que esses não são todos os autores que pesquisa sobre a internacionalização, mas apenas um apanhado de alguns dos mais importantes e mais citados na literatura.

E finalmente, Dunning (1993) acrescenta que existem quatro motivos básicos para uma empresa buscar a internacionalização, que segundo o autor se classifica em: procura de mercado (*market seeking*), procura de recursos (*resource seeking*), procura de eficiência (*efficiency seeking*) e procura de recursos estratégicos (*strategic resource seeking*).

2.6 COOPERATIVAS

Dentre todos os tipos de organizações existentes, as cooperativas é uma das que mais se diferenciam das demais, pelo fato de serem regidos por regras diferenciadas, os objetivos organizacionais são muitas vezes mais explícitos para todos os integrantes da organização, e além de tudo isso as cooperativas além da busca dos ganhos financeiros tem também o aspecto social que muitas vezes é negligenciado por outras instituições.

Com base nesses aspectos, essa seção irá apresentar o conceito de cooperativa, a sua origem e por fim as cooperativas agropecuárias, que é o tema central dessa pesquisa.

2.6.1 Conceito de Cooperativa

Segundo Almada et al. (2011) a cooperativa é uma empresa de constituição democrática, onde o cooperado é, ao mesmo tempo, dono e usuário, e os valores do cooperativismo envolvem: solidariedade, equidade, justiça social, liberdade e democracia. Ainda de acordo com os autores as cooperativas podem ser organizadas por empreendedores e trabalhadores, que colocam em comum seus próprios recursos ou obtém créditos de cooperativas creditícias ou bancos.

As cooperativas são organizações criadas para atuar no mercado em nome de seus associados, denominados de cooperados. O contexto do surgimento do cooperativismo encontra-se no início do século XIX, tendo como referência a sociedade inglesa, que vivia o impacto das transformações resultantes da Revolução Industrial (ALMADA et al., 2011).

Cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa (CRÚZIO, 2001).

Crúzio (2001) destaca dez tipos de cooperativas existentes, sendo elas: de serviços comunitários, consumo, trabalho, agropecuárias, mineração, habitacionais, produção, educacional, crédito e cooperativas especiais.

Conforme o Ministério da Fazenda (2013) as cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados e que se distinguem das demais sociedades (Lei n. 5.764, de 1971, art. 4º).

Araújo e Silva (2011) argumentam que uma importante particularidade das cooperativas é o ato cooperativo, sendo que somente por meio dele esses empreendimentos podem legitimar a relação cooperativista com o quadro social, com a finalidade única de tornar vantajosa a participação econômica dos cooperados em algo que eles não teriam fora de uma cooperativa.

Para Bialoskorski Neto (2006) os empreendimentos cooperativistas são organizações que apresentam uma importante função pública de desenvolvimento econômico, aliada a geração e distribuição de renda, criação de empregos, bem como podem prover a sociedade de serviços como a educação ou saúde.

Para a OCB (2013d) existem princípios do cooperativismo que devem ser seguidos e essas são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Ainda de acordo com a OCB (2013d) esses princípios foram aprovados e utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844, são eles: Adesão voluntária e livre, Gestão democrática, Participação econômica dos membros, Autonomia e

independência, Educação, formação e informação, Intercooperação e Interesse pela comunidade.

Pinho (1982) afirma que as cooperativas podem ser reunidas em dois grupos principais, as cooperativas de primeiro grau, que compreendem cooperativas de produção (ou de produtores) agropecuária e industrial, e as cooperativas de consumo (ou de consumidores) de bens e serviços, cooperativas de crédito e cooperativas mistas.

Araújo e Silva (2011) argumentam que existem diferenças entre as sociedades cooperativas e as sociedades de capital, sendo que as cooperativas têm produzido dados positivos que incrementam a economia brasileira, sendo assim é apresentado no quadro 3 algumas diferenças relevantes entre as empresas de capital e as cooperativas

Quadro 3 - Principais diferenças da sociedade cooperativa e a de capital

Sociedade Cooperativa	Sociedade de Capital
Regida pela Lei 5.764/71 e pela Lei 10.406/2002.	Regida pelo Código Comercial Brasileiro e pelas Leis 10.303/2001 e 10.406/2002.
O elemento central do modelo societário é o homem ou a mulher.	O elemento central do modelo societário é o capital.
Constituída por 20 ou mais pessoas.	Constituída por duas ou mais pessoas.
Voto por pessoa.	Voto por cota ou ação.
Controle democrático, com base no elemento humano.	Controle subordinado à participação do capital.
A remuneração do capital integralizado é limitada a 12% a. a.	Não existe limitação à remuneração do capital integralizado.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As cotas podem ser transferidas a terceiros, respeitando a legislação vigente.
Investimentos orientados pelas necessidades dos cooperados.	Investimentos orientados pelas oportunidades mercadológicas.
Os resultados (sobras) retornam aos sócios proporcionalmente às suas operações.	Os resultados (lucro) retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações ou quotas na sociedade.
Visa à remuneração melhor ao produtor, promovendo o bem-estar econômico.	Visa à maximização do lucro em detrimento do bem-estar econômico.
Defende a equidade entre objetivos econômicos e sociais.	Defende o compromisso com o econômico, submetendo a ele os demais objetivos societários.

Fonte: Adaptado de Ferreira; Braga, 2007; Araújo; Silva, 2011.

Conforme observado, existem inúmeras diferenças entre os dois tipos de sociedades, onde se destaca o fato de que nas cooperativas as necessidades do

homem são o centro e o empreendimento deve ser gerido em prol de atendê-las, desde que não comprometa a continuidade dela (ARAÚJO; SILVA, 2011).

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2013a) a dimensão e objetivos uma sociedade cooperativa se enquadra em classificação específica, sendo ao todo três tipos, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de sociedades cooperativas

Dimensão	Objetivos
Singular ou de 1º grau:	Tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram.
Central e federação ou de 2º grau:	Seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas.
Confederação ou de 3º grau:	Organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação.

Fonte: OCB, 2013a.

Ainda segundo a OCB (2013b) a cooperativa é o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, que busca as necessidades do grupo e não do lucro, além da busca por prosperidade conjunta em detrimento ao individualismo, sendo que estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

2.6.2 Origem das Cooperativas

Segundo Fagundes e Zorzella (2012) a história registra um conjunto de experiências interessantes entre diversos povos, que, de forma conjunta, procuram soluções aos problemas de sua época.

Dentre essas experiências Benecke (1987) cita que na América surgiram os Éjidos no México, antigas comunidades indígenas de ação solidária e mais tarde transformadas em cooperativas integrais de produção agropecuária. Assim como também os Astecas construíram uma grande comunidade cooperativa, criando coletivamente seus sistemas de irrigação (BENECKE, 1987). Outra experiência importante foi a dos Incas, no Peru, que praticavam semeadura e colheita de suas lavouras em comum, repartindo os resultados (FAGUNDES; ZORZELLA, 2012).

De acordo Benato (1994) dentro do conceito atual que se conhece de cooperativas, as principais que foram instituídas surgiram na Inglaterra, no fim do século XVlll. Ainda segundo o autor a primeira cooperativa, organizada formalmente, foi a dos tecelões de Rochdale, que trabalhavam 14 a 16 horas por dia, e tinha uma vida sem nenhum privilégio e com o aumento do desemprego devido ao surgimento da máquina a vapor, levou os operários a se unirem, com a finalidade de se proteger contra o desemprego, mediante a organização de uma cooperativa que pudesse supri-los do básico para viver, até conseguirem um novo emprego.

Em novembro de 1843 esses trabalhadores reuniram-se em assembleia para deliberar sobre o futuro, e se decidiram pela fundação de um Armazém Cooperativo, ou seja, uma sociedade que pudesse, pelo esforço conjunto de seus participantes, resolver o problema de cada um (BENATO, 1994). Conforme Carneiro (1981) em 28 de outubro de 1844, 27 homens e 1 mulher tornaram-se associados da primeira cooperativa que recebeu o nome de *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*.

Com relação ao Brasil, Pinho (2004) retrata que a evolução do cooperativismo mostra que desde o início da colonização portuguesa houve o processo de criação de uma cultura de cooperação, embora incipiente e quase interrompida durante o escravismo, sendo que essa cultura emergiria no século XX, facilitando a criação e a difusão de cooperativas dos mais variados ramos.

Segundo Gimenes e Gimenes (2006) o movimento das cooperativas no Brasil só iniciou-se após a libertação dos escravos em 1888, juntamente à chegada de imigrantes europeus que trouxeram o conteúdo doutrinário de associativismo existente em sua cultura.

As informações atualmente disponíveis demonstram que a história do cooperativismo formal no Brasil começa de fato com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa que se tem notícia no país (PINHO, 2004).

2.6.3 Cooperativas Agropecuárias

Para Pinho (2004) historicamente a cooperativa agropecuária no Brasil é o mais bem estruturado ramo cooperativo, isso em função da globalização, do aumento crescente da competição internacional e do protecionismo agropecuária de mais desenvolvidos, como os Estados Unidos e a União Europeia. Pinho (2004) destaca que devido esse contexto, as cooperativas agropecuárias tem sido obrigadas a buscarem soluções que lhes garantam a sua competitividade e sustentabilidade da agricultura, da própria organização cooperativa e de todo o corpo de cooperados.

Para Wilson (1999) as cooperativas agropecuárias são associações de produtores primários que possuem objetivos comerciais comuns com maior possibilidade de sucesso do que se trabalhassem individualmente. Crúzio (2001) complementa ainda afirmando que a cooperativa agropecuária objetiva a comercialização da produção de seus associados, o beneficiamento e a revenda diretamente ao mercado consumidor.

De acordo com Decreto-Lei n°. 335/99 de 20 de agosto de 1999 (2º artigo) são cooperativas agropecuárias as que tenham por objeto principal a produção agropecuária, agropecuária e florestal.

Pinho (1963) destaca que dentro das cooperativas de produção agropecuária existem as: cooperativas de produção industrial, cooperativas de compras em comum, cooperativas de venda em comum e cooperativas de beneficiamento.

2.7 RISCOS ENFRENTADOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Nessa seção são apresentados os quatro tipos diferentes de riscos enfrentados pelas cooperativas agropecuárias em seus processos de internacionalização, iniciando pelos riscos estratégicos, os riscos de mercado, de contratos e por fim as barreiras tarifárias e não tarifárias.

2.7.1 Riscos estratégicos

Chatterjee (2006) classifica o risco estratégico em dois estágios diferentes: na elaboração da estratégia e na sua execução, onde em qualquer uma dessas fases pode ocorrer falhas se não for muito bem desenvolvida pela cúpula estratégica. Porém o autor em sua obra afirma que a empresa que deseja crescer e lucrar mais que os seus concorrentes tem que correr os riscos que as outras empresas evitam.

Ainda de acordo com Chatterjee (2006) há outro aspecto quanto ao risco estratégico, que é quando a empresa entende os objetivos centrais e as competências necessárias e aplica, ou seja, devem sem expressos de forma que todos na organização compreendam completamente e percebam quais são as metas que precisam atingir.

Para Coimbra (2004) um tratamento estratégico da gestão de risco permite a exploração de outro aspecto: o risco como oportunidade, com a conseqüente utilização da gestão de risco como instrumento de construção de vantagem competitiva.

Da mesma maneira, Damodaran (2003) cita que a gestão estratégica de risco pode afetar os fluxos de caixa futuros, através da alteração da política de investimentos e também da criação de vantagens competitivas, as quais impactam fortemente nas taxas de crescimento e de rentabilidade.

Basicamente existem três riscos que podem tirar qualquer estratégia do caminho correto, que é o risco de demanda, risco competitivo e o risco de

competência (CHATTERJEE, 2006). No quadro 5 é feito um breve resumo de cada um desses riscos.

Quadro 5 - Riscos estratégicos

Tipo de Risco:	Principais pontos:
Risco de Demanda	- A proposta de valor que a empresa esta tentando vender não seja aceita pelo mercado; - Risco dos clientes não comprarem da empresa o produto ou serviço no nível esperado; - Os objetivos competitivos mais amplos devem produzir os principais resultados para os clientes; - Os clientes devem ser identificados em um nível detalhado para que se obtenha sucesso.
Risco Competitivo	- Incapacidade de lidar com uma demanda inesperada; - Representa o risco de os concorrentes imitarem o que sua empresa faz e tomar seus clientes; - Identificar os principais objetivos competitivos que não podem ser imitados pelos concorrentes; - Utilizar outras métricas além das financeiras.
Risco de Competência	- Não estar apta a fornecer as propostas de valor pelas quais os clientes estão dispostos a pagar; - Competências custarem tão caras que não seja possível obter lucro satisfatório; - Risco da empresa não ser capaz de entregar valor aos clientes e capturar parte desse valor para os acionistas; - Utilizar objetivos centrais para reduzir o risco de competência.

Fonte: Adaptado de Chatterjee, 2006.

Chatterjee (2006) faz uma análise detalhada sobre os riscos que a organização enfrenta no mercado, riscos esses muitas vezes que as empresas acabam evitando, o que pode fazer a organização perder clientes.

Uma das maneiras de enfrentar o risco de demanda é criar novos mercados além dos já estabelecidos, sendo os pioneiros, espaço geralmente ocupado pelos empreendedores, porém o alto índice de insucesso comprova o risco da estratégia, já para reduzir o risco de competência poderá utilizar competências internas, uso de tecnologias existentes no mercado ou até mesmo investir em competências para modificar parte da cadeia de valor (CHATTERJEE, 2006).

2.7.2 Riscos de mercado

Para Moreira, Barreiros e Protil (2011) os riscos de mercado ou os institucionais, apesar de também estarem presentes no contexto empresarial, no agronegócio assumem importâncias e características diferenciadas, sendo que devido à variedade dos riscos no agronegócio e às particularidades inerentes a cada tipo de produtor rural, não há uma estratégia gerencial única comum a todos os produtores.

Ainda segundo os autores alguns estudos evidenciam que a percepção dos produtores quanto à importância e à influência de cada tipo de risco em suas operações pode variar muito, dependendo do tipo de empreendimento e da região em que se encontram.

Segundo De Zen e Frezatti (2008) em uma economia globalizada, as empresas necessitam investir constantemente para se manter posicionadas frente à concorrência, buscar soluções produtivas a custos menores, crescer para obter ganhos de escala, explorar mercados cada vez mais exigentes, entre outras muitas finalidades.

Moreira et al. (2012) com relação aos riscos de mercado que:

> A competitividade no agronegócio exige dos produtores uma permanente revisão da maneira como são planejadas e organizadas suas atividades, incluindo desde questões operacionais do planejamento produtivo até o relacionamento com seus fornecedores e clientes.

Uma das maneiras de minimizar os riscos de mercado é exigir das operadoras financeiras, o emprego de mecanismos mais apurados para a quantificação e para a gestão do risco, sendo que essa tendência foi motivada, de um lado, pelos prejuízos que algumas instituições de renome auferiram na década de 1990 (BIGNOTTO; BAROSSI-FILHO; SAMPAIO, 2012).

2.7.3 Riscos de contratos

Segundo Besanko et al. (2006) as empresas geralmente usam contratos quando certas tarefas são desempenhadas fora da empresa e dentre alguns itens que devem constar em todos os contratos comerciais são: a relação das tarefas que serão executadas, os dispositivos para o caso de uma das partes não cumprir sua obrigação, etc.

Ainda segundo o autor, os contratos tem a função principal de protegerem cada parte de uma transação de comportamentos oportunistas de outra parte, sendo que a habilidade de um contrato prover esta proteção depende basicamente da “completude” dos contratos e da coleção de leis relativas a contratos.

2.7.4 Barreiras tarifárias e não tarifárias

Embora não exista uma definição precisa para barreira comercial, pode-se entender como qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que imponha restrições ao comércio exterior (MDIC, 2007).

Coutinho et al. (2004) argumenta que o desafio de promover um ajuste externo compatível com um crescimento econômico mais robusto permanece como um dos pontos principais da economia nacional. E um dos pontos serem observado diz respeito às barreiras tarifárias e não tarifárias.

Para Garrido (2004) nos dias atuais a economia mundial funciona de maneira integrada e as economias nacionais dependem umas das outras de tal maneira que vivem a dicotomia de crescer e se proteger do avanço das outras economias.

Criando-se assim necessidade de se proteger de outros países, constroem-se parcerias em forma de acordos comerciais para um grupo de países e criam-se obstáculos para os demais (GARRIDO, 2004).

A essa proteção que os países criam é denominado protecionismo, que de acordo com Barral (2002, p.14) é o conjunto de medidas tomadas no âmbito do comércio internacional para modificar o seu fluxo.

Como exemplo de barreiras tarifárias pode-se citar alíquotas de imposto de importação, taxas diversas e valoração aduaneira, incidindo na entrada do produto a ser importado (MDIC, 2007).

Já as barreiras não tarifárias, segundo Barral (2002) tratam de restrições quantitativas, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, medidas antidumping, medidas compensatórias, medidas de salvaguarda, medidas sanitárias e fitossanitárias.

Exigências técnicas, voluntárias ou obrigatórias, são utilizadas como formas dissimuladas de proteção de mercados nacionais, revelando-se importante fator limitador à livre circulação de mercadorias (FERRACIOLI, 2002).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa de dissertação apresenta uma visão global do trabalho e a abordagem do processo de investigação, apresentando assim os métodos, técnicas e instrumentos utilizados para orientar os meios de investigação dos objetivos deste estudo.

Para a realização de qualquer trabalho cientifico é necessário inúmeros pontos a serem observado, tais como coleta de dados, interesse do público pelo tema, a aceitação da academia pelo tema, etc., e para que isso ocorra de maneira adequada um dos principais critérios a ser observado é com relação à metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa.

O presente capítulo está dividido em quatro seções: a primeira discute a especificação do problema de pesquisa; a segunda aborda a delimitação da pesquisa; na sequencia é apresentado os procedimentos metodológicos aplicados no estudo, etapas da pesquisa e por fim as limitações do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Na pesquisa entende-se que o relacionamento internacional das cooperativas agropecuária paranaenses tem se mostrado uma importante estratégia de expansão dessas organizações no cenário mundial e com isso levando-as a elevar a sua rentabilidade, aumentado assim em consequência o seu valor de mercado com a valorização da marca, dando um suporte essencial para a sua competitividade e acima de tudo para a longevidade da cooperativa em um ambiente cada vez mais competitivo.

Sendo assim, com base no referencial teórico em que se apoia essa pesquisa, buscaram-se verificar quais foram os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias nos relacionamentos internacionais.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Após a elaboração da fundamentação teórica, o problema de pesquisa acarreta algumas questões que devem ser respondidas de acordo com o método utilizado. Essas perguntas refletem os objetivos específicos estabelecidos para atender ao objetivo geral, assim como estão relacionadas às questões pertinentes ao desenvolvimento da pesquisa.

Desta forma, considerando que o foco da pesquisa é estudar quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais as perguntas de pesquisa são:

a) Quais são os riscos estratégicos enfrentados pelas cooperativas agropecuárias paranaenses na internacionalização?

b) No processo de exportação das cooperativas agropecuárias quais são os riscos de mercado encontrado por elas?

c) Quais são os riscos de contratos na internacionalização das cooperativas?

d) Quais são as barreiras tarifárias e não tarifárias das cooperativas agropecuárias em seus processos de internacionalização?

e) Quais são perspectivas atuais e futuras das cooperativas agropecuárias paranaenses?

3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das categorias analíticas

Selltiz et al. (1987) dizem que as “variáveis exigem maior especificação, sob a forma de uma definição operacional, isto é, sob a forma de um conjunto de valores da variável, acompanhados de um conjunto de instruções que permitam atribuir um valor determinado a uma unidade de análise determinada, por exemplo, a “renda” pode ser medida de muitas maneiras diferentes, e precisamos portanto de uma definição operacional que estabeleça especificamente de que maneira a renda será medida em uma pesquisa”.

Selltiz et al. (1987) também dizem que nenhuma definição operacional pode oferecer isoladamente a única medida verdadeira, visto que na ausência de outras definições operacionais, não se sabe quando a mensuração reflete fatores irrelevantes e quanto reflete do que pretende medir, de forma que se não há duas definições operacionais de um conceito, não há como saber se a definição é apropriada.

A seguir é apresentada a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas da presente pesquisa.

a) Estratégia

DC: Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um conjunto coerente (MINTZBERG; QUINN, 2001).

DO: Descrição das estratégias adotadas pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos para a obtenção de mercados e para o enfrentamento dos riscos estratégicos perante os concorrentes.

b) Cooperativas

DC: As cooperativas podem ser organizadas por empreendedores e trabalhadores, que colocam em comum seus próprios recursos ou obtém créditos de cooperativas creditícias ou bancos. Desde o plantio à comercialização de grãos e insumos agropecuárias, as cooperativas agropecuárias desempenham importante papel no que tange à venda de grãos e insumos aos produtores rurais e, posteriormente, recebem e comercializam a produção agropecuária (ALMADA et al., 2011).

DO: Para a operacionalização desse estudo será analisado as cooperativas agropecuárias paranaenses que mantém relacionamentos internacionais.

c) Riscos estratégicos

DC: Existem três riscos estratégicos que podem tirar qualquer estratégia do caminho correto, que é o risco de demanda, risco competitivo e o risco de competência (CHATTERJEE, 2006).

DO: Será verificado e operacionalizado por meio dessa pesquisa o quanto os riscos estratégicos pode afetar a estratégia das cooperativas.

3.1.3 Definição constitutiva de termos relevantes

Para Kerlinger (1980), a definição constitutiva “define palavras com outras palavras”, exemplo, “peso” como “qualidade do objeto pesado”, ansiedade como “apreensão ou um vago medo”. Mas para o pesquisador precisa definir “as variáveis que usam nas hipóteses de maneira tal que as hipóteses possam ser testadas”, isso é, operacionalizar estas variáveis.

No que tange a operacionalização das variáveis, Triviños (1987) diz que o pesquisador deverá “dar às variáveis um sentido facilmente observável, que permita operar, medir”, por exemplo, para utilizar a variável “idade” em sua pesquisa, o pesquisador poderá “classificar aos indivíduos em “faixas etárias”, ou no caso da variável “nível socioeconômico”, definir sua pesquisa sob três ou mais níveis (baixo, médio, alto).

Na sequência é apresentado à definição constitutiva dos termos relevantes da pesquisa.

Estratégias de internacionalização: As empresas têm algumas maneiras de se envolverem internacionalmente, sendo uma delas a exportação, e outra é implantando uma planta no outro país, sendo essas estratégias de entrada em outros mercados (DAFT, 2005).

Globalização: O ambiente global representa um campo de jogo desigual que esta sempre se transformando. As mudanças no domínio internacional podem repetidamente virar o ambiente doméstico de cabeça para baixo (DAFT, 2005).

Arquitetura estratégica: é basicamente uma planta de alto nível do emprego de novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Posicionamento competitivo: como quase tudo em administração, conhecer o que é estratégico é a questão fundamental, o foco deve permanecer nas forças motrizes fundamentais do sucesso como expressas na ideia do negócio (HEIJDEN, 2004).

Modelo da Escola de *Uppsala*: Este modelo propõe a internacionalização como um processo gradual, na qual a empresa vai adotando estratégias diferentes dependendo da fase e do quanto internacionalizada está, podendo variar de exportação simples até a construção de uma subsidiária no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Choque de culturas: As estratégias de fusões, aquisições e joint ventures tem sido examinadas do ponto de vista do confronto de diversas culturas e este choque tem sido usado, por exemplo, para explicar porque a onda de fusões da década de 1980 não correspondeu às expectativas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A seguir é apresentada a delimitação para a realização pesquisa, como o delineamento do estudo, a sua natureza e a forma de abordagem do problema.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Collis e Hussey (2005) afirmam que o rigor metodológico é a adoção de métodos sistemáticos na condução da pesquisa em uma abordagem cuidadosa, detalhada e rigorosa, esse argumento só vem a dar uma maior importância que a metodologia tem no bom desenvolvimento do trabalho acadêmico.

Para Gil (2009) o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. O autor ainda complementa afirmando que entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente onde são coletados os dados, além das formas de controle das variáveis envolvidas.

Na pesquisa em um primeiro momento será feito um levantamento bibliográfico para descobrir quantas cooperativas agropecuárias paranaenses mantém relacionamentos internacionais, e após essa primeira coleta, será enviado

um questionário a essas empresas, e por fim serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas cooperativas selecionadas.

Segundo Cooper e Schindler (2011), existem diversos modelos diferentes de planejamento de pesquisas, porém, não há nenhum sistema de classificação único que define todas as variações que devem ser consideradas. Os autores apresentam oito descrições diferentes de classificação de planejamento de pesquisa, conforme o quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Classificação de planejamento de pesquisa

Categoria	Opções
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	**Estudo exploratório** Estudo formal
O método de coleta de dados	**Monitoramento** Interrogação / comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas	Experimental ***Ex post facto***
O objetivo do estudo	Relatório **Descritivo** Causal Explanatório Preditivo
O escopo do tópico - amplitude e profundidade - do estudo	Caso Estudo estatístico
O ambiente da pesquisa	**Ambiente de campo** Pesquisa de laboratório Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	**Rotina real** Rotina modificada

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2011, p.144).

Com relação ao grau em que as questões serão estudadas, o presente trabalho tem característica de estudo exploratório, ou seja: “tendem a gerar estruturas soltas com o objetivo de descobrir futuras tarefas de pesquisa. O objetivo imediato da exploração normalmente é desenvolver hipóteses ou questões para pesquisa adicional “ (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Para Santos (2001) explorar significa tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa criar uma maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo. Ainda conforme o autor busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do

problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto.

Ainda para Santos (2001) é em virtude disso que a maioria das pesquisas exploratórias ser quase sempre na forma de levantamento bibliográfico, entrevista com profissionais que estudam e atuam na área, visitas a websites, etc.

Com relação ao método de coleta de dados, será adotada a metodologia de monitoramento, o que, segundo Cooper e Schindler (2003), faz com que o pesquisador inspecione as atividades de uma pessoa ou a natureza de algum material sem tentar extrair qualquer tipo de resposta, onde é feito apenas o registro das informações disponíveis por meio da observação. Devido ao fato do pesquisador não ter controle nem poder de manipulação sobre as variáveis envolvidas na pesquisa, esta se classifica como *ex post facto*.

Quanto ao objetivo do estudo, o mesmo é descritivo, que conforme sugere Malhotra (2005) pressupõe prévio conhecimento do problema a ser estudado, como o que se pretende com a pesquisa, o que deseja medir, quando e onde o fará, como deve fazer e porque deverá ser realizada.

Conforme Gil (2002) pesquisas descritivas:

> têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Ainda de acordo com Gil (2002) algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

Quanto ao ambiente de pesquisa, classifica-se como ambiente de campo, pois, trata de informações que ocorrem sob condições ambientais reais (COOPER; SCHINDLER, 2011).

No que se refere às percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa, trata-se de uma rotina real, o que segundo Cooper e Schindler (2011) não são alterados os dados analisados, julgando-os sem interferências.

3.2.2 Quanto à natureza

Para Collis e Hussey (2005) existe uma classificação-padrão de pesquisa que divide os projetos em pesquisa aplicada e básica, também chamada de pesquisa fundamental ou pura. Para os autores a pesquisa aplicada é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente.

Ainda de acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa básica é considerada a forma mais acadêmica de pesquisa, visto que o principal objetivo é fazer uma contribuição para o conhecimento, e em geral serve para o bem comum, em vez de resolver um problema específico para uma organização.

Trata-se de uma pesquisa explicativo-descritiva com propósito de expor os fatores analisados e apontar quais foram os riscos estratégicos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de internacionalização.

3.2.3 Quanto à forma de abordagem do problema

Richardson (2009) afirma que adotando uma classificação bastante ampla existem dois grandes métodos, o quantitativo e o qualitativo, e ainda segundo o autor, esses dois métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas principalmente pela forma de abordagem do problema.

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto nos tratamentos delas por meio de técnicas estatísticas desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, 2009).

Para Marconi e Lakatos (2011) a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, sendo que esse tratamento fornece uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Flick (2009) define a pesquisa qualitativa como sendo a que visa abordar o mundo “lá fora” e entender, descrever e, às vezes explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes, tais como analisar experiências de indivíduos ou grupos e examinar as interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Ainda segundo o autor essa abordagem tem em comum o fato de buscar esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo a sua volta.

A pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (COOPER; SCHINDLER, 2011).

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA PESQUISA

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de dissertação, iniciando-se pelo instrumento de coleta de dados, seguido das técnicas de coleta de dados, técnicas de análise dos dados, população e amostra do estudo e finalizando com a descrição detalhada da pesquisa.

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

O questionário será composto por perguntas abertas e fechadas, sendo as primeiras sobre os dados gerais da cooperativa, seguidas das dimensões em análise. A composição do instrumento de coleta de dados está estruturada em três partes distintas, conforme o apêndice 1.

A primeira parte do instrumento de pesquisa visa caracterizar os dados do respondente, tais como nome, telefone, *e-mail*, etc.

Já a segunda parte está relacionada à caracterização da cooperativa agropecuária, onde se encontram os dados que caracterizam a cooperativa, o tipo de produto exportado, a participação dos produtos na receita da cooperativa e os

seus principais mercados, que serão respondidos de forma aberta, ou seja, o respondente respondera por extenso as respostas no formulário.

A terceira parte do questionário visa identificar quais são os riscos percebidos pelas cooperativas em seus processos de exportação, tais como: riscos estratégicos, riscos de mercados, riscos de contratos e barreiras tarifárias e não tarifárias.

E por fim, na ultima parte do instrumento é feito uma avaliação projetos futuros.

Para avaliação destas variáveis se optou por uma escala não comparativa itemizada de Likert de cinco pontos, que permite o respondente selecionar a resposta de acordo com a realidade da cooperativa, segundo o seu julgamento.

A escala foi constituída da seguinte maneira: 1 – Discordo ; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo.

Após a confecção do instrumento de coleta de dados, o mesmo foi digitado no software Qualtrics, gerando assim um link da pesquisa.

3.3.1.1 Processo de encaminhamento dos questionários

O encaminhamento do instrumento de pesquisa foi realizado por meio de envio de *e-mails* aos responsáveis pela cooperativa, sendo que os mesmos foram identificados pela OCEPAR.

Foi enviado um *e-mail* padrão (conforme apêndice B) com o link da pesquisa que foi gerado pelo Qualtrics, além de haver sido também disponibilizado o questionário no formato de editor de texto - Microsoft Word.

Após o envio do e-mail foi aguardado 2 meses para a finalização da pesquisa, sendo que nesse tempo foi entrado em contato por telefone com as cooperativas diversas vezes afim de se obter as resposta para a conclusão do trabalho.

E, depois de finalizado esse tempo, foram recebidos nove questionários respondidos, número esse que fará parte da amostra da pesquisa.

3.3.2 Técnicas de coleta de dados

Nesse estudo serão utilizados dados primários e secundários. Os dados primários serão obtidos por meio da realização da pesquisa de campo, onde serão aplicados questionários e *survey*, já com relação aos dados secundários as fontes bibliográficas serão consultadas e estudadas, mas principalmente será utilizada a base de dados da FIEP, da OCEPAR, MDIC, ALICEWEB e da SIME para a realização da pesquisa.

Ainda com relação à coleta de dados será utilizada a pesquisa estruturada para a obtenção das informações relativa aos riscos percebidos pelas cooperativas paranaenses, sendo que para Andrade (2009) entrevista estruturada ou padronizada consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, seguindo um roteiro pré-estabelecido, sendo aplicadas de forma idêntica a todos os elementos da amostra, a fim de se obter respostas às mesmas perguntas.

Na sequência são apresentadas as principais técnicas de coletas de dados para a realização do presente estudo, como pesquisas bibliográficas, questionário e *survey*.

3.3.2.1 Pesquisas bibliográficas

Segundo Gil (2010) as pesquisas bibliográficas como qualquer outra se desenvolve ao longo de uma série de etapas, sendo que seu encadeamento depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema de pesquisa, nível de conhecimento que o pesquisador tem sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir a pesquisa, etc. Gil (2010) ainda destaca que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, teses e dissertações, artigos científicos, entre outros.

3.3.2.2 Questionário

Segundo Vergara (2009) questionário é o método de coleta de dados que interage com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar, onde tais questões são apresentadas a um respondente, por escrito, para que ele responda também dessa forma, independentemente de ser a apresentação e a resposta em papel ou em um computador, sendo essa escolha sempre do pesquisador.

Ainda segunda a autora os questionários são úteis quando se deseja ouvir um grande número de respondentes, sendo que muitas vezes eles estão localizados em regiões geográficas dispersas, além do fato de que a presença do pesquisador na coleta de dados não é necessária.

Marconi e Lakatos (1999) citam que juntamente com o questionário é necessário enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de obter respostas, tentando assim despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Para Gil (2010) a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em pesquisa em itens bem redigidos.

Vergara (2009) classifica os questionários em três grandes grupos: abertos, fechados (*survey*) e mistos, sendo no primeiro são postas para o respondente questões abertas, sem a apresentação de possíveis respostas, no segundo são apresentadas questões nas quais os respondentes fazem marcação com um símbolo, geralmente um “X” e por fim, os mistos apresentam questões abertas e fechadas.

3.3.2.3 *Survey*

Com relação à coleta de dados utilizada na presente pesquisa, será utilizado o levantamento de campo, ou seja, o *survey*, que segundo Gil (2009) se caracteriza

pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecerem. Sendo que basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (GIL, 2009).

Sendo que o *survey* demandam do respondente escolha entre duas ou mais respostas fixas que lhe são apresentadas ou a pontuação de respostas que representam escalas (VERGARA, 2009).

3.3.3 Técnicas de análise dos dados

Após a coleta de dados da pesquisa, o próximo passo será o tratamento dos dados, e para essa etapa será utilizada a técnica de análise de correlação, com a utilização do software Atlas.ti.

Com relação ao tratamento dos dados primários coletados será utilizado o software *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS para a tabulação dos elementos obtidos na pesquisa, de maneira que se consigam com esse tratamento executar uma análise descritiva e interpretativa, já os dados secundários será utilizada a técnica de análise documental.

3.3.4 Criação do índice de risco

Visando estimar o grau de risco que as cooperativas percebem em seus processos de internacionalização foi elaborado um Índice de Risco que será utilizado na análise dos resultados.

Após a coleta dos dados, com o auxilio de uma planilha de Excel® foram tabuladas todas as respostas das cooperativas e feito um cálculo para se chegar ao referido índice, conforme descrito a seguir:

1º passo: Em cada pergunta o respondente tinha a opção de anotar de 1 a 5, sendo 1 para Discordo e 5 para Concordo;

2º passo: Para cada risco pesquisado foi calculado a pontuação;

3º passo: Calculou-se a possibilidade total de pontos obtidos;

4º passo: Dividiu-se a pontuação do risco pela possibilidade de pontos totais;

5º passo: Após esse cálculo gerou um número percentual, que será o variável RISCO.

A partir desta variável (RISCO), criou-se uma escala adaptada de Likert de 5 pontos, separando-se o nível de risco de 48,09 (menor variável) a 99,0 (maior variável) em escalas intervalares de 1 até 5 pontos, conforme formula a seguir:

1º passo: 99,00 - 48,09 = 50,91

2º passo: 50,91 : 5 = 10,18 (intervalo)

3º passo: a partir do menor valor (48,09) soma-se 10,18 para se construir a escala de risco, sendo segmentada da seguinte forma:

1) RISCO 48,09 a 58,27 = **1**;

2) RISCO 58,28 a 68,45 = **2**;

3) RISCO 68,46 a 78,64 = **3**;

4) RISCO 78,65 a 88,82 = **4**;

5) RISCO 88,83 a 99,00 = **5**.

Com base nos parâmetros estabelecidos, pautando na codificação anterior, no próximo quadro foram classificados os riscos conforme o índice de Risco, conforme a escala adaptada de *Likert*, situando-as por sua vez nos diferentes níveis de risco que se encontravam.

Quadro 7 - Parâmetros para Estimativa dos Níveis de Risco

Valores na escala adaptada de Likert	*Ranking* das Respostas	Índice de Risco
1	48,09 a 58,27	Muito baixo risco
2	58,28 a 68,45	Baixo risco
3	68,46 a 78,64	Risco Moderado
4	78,65 a 88,82	Risco elevado
5	88,83 a 99,00	Risco muito elevado

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observasse que a escala *Likert* 1 equivale ao risco muito baixo e no outro extremo o ponto 5 é considerado um risco muito elevado.

3.3.5 População e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.27) população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum, e na mesma linha de raciocínio para Malhotra (2005), população é a totalidade de elementos que compartilham algum conjunto de característica em comum. Sendo assim, no presente estudo, a população a qual será estudada são todas as cooperativas agropecuárias que se localizam no Estado do Paraná, que realizam exportações de seus produtos e que estejam cadastradas na OCEPAR, cujo número atualizado consta em 82 cooperativas.

Conforme Oliveira (2002, p.160) amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo, ou seja, da população, e ainda conceituando amostra, para Malhotra (2005), na amostragem, um elemento é o objeto ou pessoa sobre a qual se deseja obter alguma informação. Na pesquisa de dissertação apresentada, à amostra será composta por 9 cooperativas

agropecuárias que se utilizam de relacionamentos internacionais em seus processos de negócios.

Para Cooper e Schindler (2011) há diversas razões para se optar em usar o método de amostragem, que são custos mais baixos, maior intensidade dos resultados, maior velocidade na coleta de dados e a disponibilidade de elementos da população.

Segundo Gil (2002, p.145) quando o universo de pesquisa é amplo, é recomendável que o pesquisador opte por selecionar uma amostra, e nesse sentido existe a necessidade da escolha da amostra por meio da amostra probabilística e não probabilística. Nesse estudo será utilizado o método de amostra não probabilística que para Gil (2002) é aquele onde há uma escolha baseado na intencionalidade.

3.3.6 Descrição detalhada da pesquisa

Nessa seção é apresentado um quadro com a descrição da pesquisa quanto aos seus principais pontos.

Quadro 8 - Descrição detalhada da pesquisa

Quanto a:	**Tipo da pesquisa:**
Natureza	Básica
Objetivo	Exploratória e descritiva
Estratégia de abordagem	*Survey*
Controle das variáveis	*Ex post facto*
Procedimento de coleta de dados	Bibliográfico, documental e entrevista semiestruturada.
Grau de abrangência	Amostra
Análise dos dados	Análise qualitativa

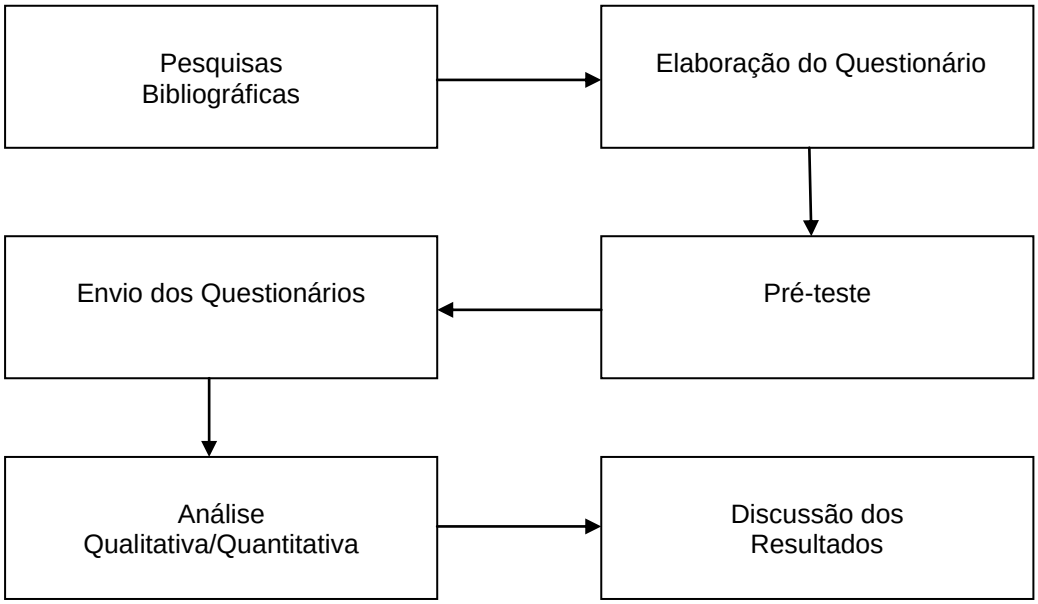
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Verifica-se nesse quadro anterior os principais detalhamentos da pesquisa que foram seguidos para a realização da dissertação.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa encontra-se dividida em maneiras de coletas distintas, apresentando inicialmente o levantamento bibliográfico, seguido da aplicação do questionário, pré-teste, envio dos questionários, análise qualitativa e por fim a discussão dos resultados, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme observado na figura anterior, a pesquisa foi iniciada com o levantamento bibliográfico, na sequencia foi elaborado um questionário, com esses questionários em mãos enviados aos responsáveis pelas cooperativas, seguidas da análise qualitativa e por fim a discussão dos resultados.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Essa seção do trabalho visa apresentar as limitações enfrentadas pela presente pesquisa de dissertação.

A primeira limitação foi com relação ao número de cooperativas que responderam ao questionário, sendo que foram enviados a dezessete cooperativas e nove delas responderam, ou seja, o que significa um retorno de 52,9%.

Como segundo limitar esta no fato de que foram utilizadas apenas cooperativas paranaenses, o que podem levar a resultados desencontrados com relação a outros Estados exportadores.

Outra limitação diz respeito à ausência do pesquisador perante o respondente, o que poderia ter gerado resultados diferentes do objetivo da pesquisa.

Apesar das limitações relatadas, o presente estudo vem a contribuir para o entendimento por parte das cooperativas e dos seus respectivos gestores de que há riscos dentro do processo de internacionalização, mas que se bem enfrentados poderá trazer grande vantagem competitiva a cooperativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os principais resultados da pesquisa de dissertação que buscou identificar qual a percepção dos riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de internacionalização. Os dados foram coletados, tabulados e analisados por softwares específicos, sendo que foi utilizado para a coleta junto aos respondentes o Qualtrics®, para a tabulação dos dados o *software* Excel®, da Microsoft®, e para análise dos resultados foi adotado o pacote estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*).

O primeiro passo na análise dos dados é a verificação dos questionários válidos, sendo que nesse ponto foram enviados dezessete questionários aos responsáveis pelas cooperativas que fazem exportação, e desses foram retornados dez deles preenchidos, porém um dos questionários foi excluído da amostra visto que o respondente assinalou todas as respostas com a mesma alternativa, o que pode vir a influenciar no resultado final da pesquisa. Sendo assim, a amostra válida será composta por nove respondentes.

Com o intuito de preservar a identidade das cooperativas que se propuseram responder a pesquisa será adotada a identificação no presente estudo como: *Cooperativa 1*, *Cooperativa 2* e assim por diante.

Na sequencia é apresentada a caracterização dos respondentes e das cooperativas pesquisadas, análise exploratória dos dados e a análise dos riscos das cooperativas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS COOPERATIVAS

Nessa seção é apresentada a caracterização da amostra pesquisada, particularmente em relação à descrição dos respondentes que participaram da pesquisa e responderam o instrumento de coleta de dados e também o perfil das cooperativas que fazem comércio com o mercado internacional.

4.1.1 Descrição dos respondentes

Os respondentes do instrumento de coleta de dados em cada uma das cooperativas da amostra são caracterizados em função do cargo que ocupam, do tempo que ocupam esse cargo e do período que trabalha na cooperativa. Assim, as descrições foram agrupadas segundo essas características.

Na tabela a seguir é apresentada a função que o respondente ocupa na cooperativa.

Tabela 1 - Caracterização do respondente com relação ao cargo

Cooperativas	Cargo
Cooperativa 1	Coordenador Financeiro
Cooperativa 2	*Trade*
Cooperativa 3	Gerente
Cooperativa 4	Gerente financeiro
Cooperativa 5	Gerente Administrativo
Cooperativa 6	Diretor
Cooperativa 7	Superintendente
Cooperativa 8	Gerente de negócios agrícolas
Cooperativa 9	Superintendente

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Considerando os dados da tabela 1 observa-se que todos os respondentes ocupam um cargo de responsabilidade na cooperativa, principalmente com relação à proximidade com a direção responsável pelas decisões estratégicas, levando a acreditar que os mesmos têm muitas informações estratégicas com relação ao tema da pesquisa, na medida em que os respondentes tem conhecimento mais aprofundado da cooperativa.

A tabela 2 a seguir apresenta o tempo de trabalho que o respondente tem na cooperativa, assim como o tempo de atuação que o mesmo tem no cargo atual (conforme descrito na tabela anterior).

Tabela 2 - Caracterização do respondente por tempo na cooperativa e no cargo atual

Cooperativas	Tempo de trabalho na cooperativa (anos)	Tempo de atuação no cargo atual (anos)
Cooperativa 1	5	5
Cooperativa 2	8	4
Cooperativa 3	15	6
Cooperativa 4	28	4
Cooperativa 5	18	14
Cooperativa 6	27	21
Cooperativa 7	28	14
Cooperativa 8	15	8
Cooperativa 9	10	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O tempo médio de trabalho dos respondentes nas cooperativas é de 17,1 anos, destacando os das cooperativas 4 e 7, que já tem vínculos trabalhistas há 28 anos com suas respectivas cooperativas, sendo que todos eles tem mais de cinco anos de trabalho, o que demonstra uma estabilidade no emprego por parte dos respondentes.

Já com relação ao tempo de atuação no cargo atual, o tempo médio é de 8,9 anos, e considerando o tempo ocupado pelos respondentes é possível inferir que em sua maioria possuem o conhecimento necessário para responder adequadamente a presente pesquisa de dissertação.

4.1.2 Descrição das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses

Na sequencia é realizada a caracterização das cooperativas participantes da pesquisa, iniciando pela localização, tempo de atuação, tipo de produto exportado, participação dos mercados e dos produtos na receita da cooperativa e por fim os principais clientes internacionais.

Na tabela 3 é apresentada a localização das cooperativas participante do estudo, destacando o fato de que todas as pesquisadas estão localizadas no Estado do Paraná por se tratar do foco do estudo.

Tabela 3 - Localização das Cooperativas

Cooperativas	Cidade (PR)
Cooperativa 1	Cascavel
Cooperativa 2	Cafelândia
Cooperativa 3	Palotina
Cooperativa 4	Carambeí
Cooperativa 5	Londrina
Cooperativa 6	Lapa
Cooperativa 7	Guarapuava
Cooperativa 8	Castro
Cooperativa 9	São João

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme observado na tabela anterior, à amostra da pesquisa esta bem distribuída pelo Estado do Paraná, sendo que delas, três estão localizadas na Região Oeste, duas no Centro Oriental, uma no Norte Central, outra no Centro Sul, uma no Sudoeste Paranaense e também uma localizada na Região Metropolitana de Curitiba.

Na sequencia é demostrado na tabela 4 o período de existência da cooperativa, ou seja, é apresentado o tempo de atuação no mercado agropecuário paranaense.

Tabela 4 - Tempo de atuação da cooperativa

Cooperativas	Tempo de existência da Cooperativa (anos)
Cooperativa 1	44
Cooperativa 2	50
Cooperativa 3	50
Cooperativa 4	88
Cooperativa 5	18
Cooperativa 6	61
Cooperativa 7	62
Cooperativa 8	63
Cooperativa 9	44

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Ao verificar a tabela anterior é possível identificar que todas as cooperativas já estão a um grande tempo atuando no mercado agropecuário paranaense, sendo

que a média de atuação é de 53,3 anos. Sendo que a mais nova é a cooperativa 5, com 18 anos de mercado, e a mais antiga de atuação é a cooperativa 4, com um total de 88 anos de comercialização de seus produtos.

Com relação ao tipo de produto exportado pelas cooperativas foram divididas em: *in natura* (no estado que se encontra na natureza), industrializados e ambos, e na tabela 5 é apresentada as informações obtidas.

Tabela 5 - Tipo de produto exportado

Cooperativas	Tipo de produto exportado
Cooperativa 1	*In natura*
Cooperativa 2	*In natura* / Industrializados
Cooperativa 3	*In natura* / Industrializados
Cooperativa 4	*In natura*
Cooperativa 5	*In natura*
Cooperativa 6	*In natura*
Cooperativa 7	*In natura* / Industrializados
Cooperativa 8	*In natura*
Cooperativa 9	*In natura* / Industrializados

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A tabela 5 demonstra que cinco cooperativas exportam apenas seus produtos na forma *in natura*, e que as demais, ou seja, quatro delas exportam tanto *in natura,* quanto produtos industrializados, isso leva a inferir que as organizações foco do estudo optam por uma diversificação em seus processos de comercialização.

Na tabela 6, é apresentada a participação dos mercados, nacional e internacional, nos negócios realizados pelas cooperativas agropecuárias, onde se observa que há uma diferença significativa entre as organizações da amostra, como por exemplo, a cooperativa 4 exporta apenas dois por centos de sua produção para o comércio internacional e a cooperativa 7 que vende para fora de suas fronteiras oitenta sete por cento de seus produtos.

Tabela 6 - Participação dos mercados (%)

Cooperativas	Mercado Nacional (%)	Mercado Internacional (%)
Cooperativa 1	90	10
Cooperativa 2	80	20
Cooperativa 3	75	25
Cooperativa 4	98	2
Cooperativa 5	90	10
Cooperativa 6	80	20
Cooperativa 7	13	87
Cooperativa 8	95	5
Cooperativa 9	30	70

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Outro ponto a se destacar nesse aspecto é com relação a quantidade de produtos comercializados com o comércio internacional, sendo que de todas as cooperativas cinco delas vendem acima de um quinto de sua produção, com destaques para a cooperativa 7 e 9, com 87% e 70% respectivamente.

Na sequencia foi perguntado aos respondentes qual era o percentual de participação de cada produto na receita da cooperativa, sendo que os produtos sugeridos eram: soja, milho, trigo, feijão, cevada, frangos, suínos, bovinos, leite e outros. Destacando que esses não são os únicos produtos comercializados pelas cooperativas paranaenses, mas de um modo geral são os mais negociados. E as respostas desse item serão apresentadas na tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Participação dos produtos na receita da cooperativa (%)

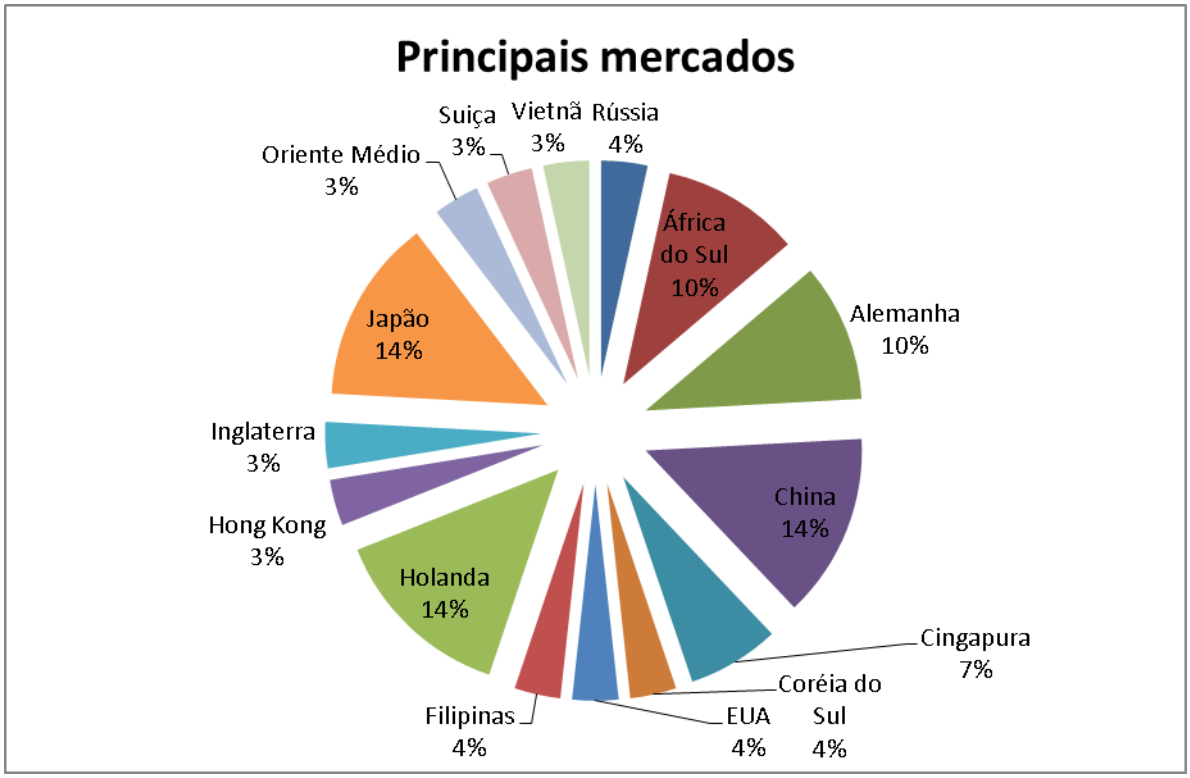
Cooperativas	Soja	Milho	Trigo	Feijão	Cevada	Frangos	Suínos	Bovinos	Leite	Outros
Cooperativa 1	0	0	0	0	0	33	48	0	14	5
Cooperativa 2	13	10	0	0	0	60	2	0	1	14
Cooperativa 3	35	15	2	0	0	25	2	0	1	20
Cooperativa 4	32	12	8	1	0	0	5	0	16	26
Cooperativa 5	58	27	11	0	0	0	0	0	0	4
Cooperativa 6	50	20	2	3	0	0	0	0	0	25
Cooperativa 7	12,7	7	3,2	5,2	0	0	0,4	0	0	71,5
Cooperativa 8	30	15	3	8	0	0	5	5	30	4
Cooperativa 9	20	15	5	10	0	0	20	0	20	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Com relação à tabela anterior percebesse que os produtos de maiores destaques são a soja e o milho, sendo que 8 cooperativas trabalham com essa cultura de plantio, e o trigo sendo apontado por 7 delas, na contrapartida, a cevada não foi citado por nenhum respondente.

Ainda como parte da apresentação da descrição das cooperativas agropecuárias paranaenses foi perguntado aos responsáveis pelos negócios internacionais quais eram os principais mercados compradores, e as respostas são apresentados no gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Principais mercados das cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Destacam-se nos resultados da pesquisa como principais mercados internacionais a China, Japão e Holanda com 14% das respostas, a África do Sul e Alemanha representado 10%, Cingapura com 7%, Além da Coréia do Sul, EUA, Filipinas e Rússia com 4% e os demais países com 3%. Esse resultado destaca uma variedade de destinos de comercialização dos produtos agropecuários das cooperativas paranaenses.

4.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

É apresentado na sequencia a análise exploratória dos dados coletados junto às cooperativas que participaram do estudo, iniciando pelo indicador e medida de risco, análise confirmatória dos dados e a análise da consistência interna do instrumento.

4.2.1 Indicador e medida de risco

Após a análise exploratória, nessa seção será realizado uma análise dos riscos percebidos pelas cooperativas que fazem parte da amostra da pesquisa.

Inicialmente foi elaborado um instrumento de mensuração dos riscos percebidos, que visa ajudar na descrição da percepção dos respondentes por parte das cooperativas.

O instrumento desenvolvido visa dentre outros aspectos:

a) Esclarecer os gestores a respeito dos riscos enfrentados pelas cooperativas em seus processos de exportação;

b) Levantar resultados das questões relacionadas aos níveis de riscos;

c) Identificar opções de resposta da cooperativa, na busca por melhor consistência sobre a percepção de risco, conforme pode ser visualizado no quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores e medidas de riscos

Indicador	Elementos de Investigação ou Perguntas (P)
	P1: A cooperativa está capacitada a oferecer produtos em preços e qualidade compatíveis com a concorrência internacional. P2: É grande o risco que corremos de ficar sem vender a produção. P3: A cooperativa tem dificuldades em atender a demanda do mercado por rastreabilidade de produto. P4: A cooperativa esta capacitada a oferecer produtos e serviços superiores à concorrência. P5: Estudamos detalhadamente nossos potenciais clientes e mercados. P6: O contato inicial para negócios internacionais nos principais mercados ocorreu por iniciativa dos clientes. P7: Temos capacidade de lidar com uma demanda inesperada. P8: Corremos o risco de que os concorrentes tomem os nossos clientes.

Riscos Estratégicos	P9: As nossas principais estratégias de comercialização podem ser imitados pelos concorrentes. P10: A concorrência força a cooperativa a constantemente adaptar nossas estratégias de comercialização. P11: Temos possibilidade de negociar o valor dos produtos com nossos principais clientes internacionais. P12: A principal referência de valor para os produtos de nossa cooperativa são as bolsas internacionais. P13: Temos a possibilidade de estipular valores para nossos clientes internacionais. P14: Nossos principais clientes internacionais estão dispostos a pagar mais por produtos diferenciados. P15: A exportação é uma estratégia adequada para mitigar o risco da falta de venda no comércio nacional. P16: Nossa cooperativa vê a atuação em mercado de commodites, com grandes volumes como a principal oportunidade. P17: Nossa cooperativa vê na diferenciação de produtos a principal oportunidade.
Riscos de mercado	P18: Nossos produtos são aceitos no mercado externo da mesma maneira que internamente. P19: Os nossos cooperados atribuem grande importância para a atividade de exportação. 20: Nossos cooperados são sempre informados sobre as perspectivas futuras de mercados internacionais. P21: A infraestrutura nacional é adequada para a nossa competitividade perante o mercado internacional. P22: O mercado externo oferece maiores riscos aos nossos cooperados. P23: A nossa cooperativa sempre participa de feiras internacionais. P24: A nossa cooperativa participa de missões com o intuito de prospectar novos clientes. P25: A nossa cooperativa realiza visitas aos nossos principais clientes internacionais. P26: Nossos produtos tem mercado garantido no exterior. P27: A comercialização de produtos com maior valor agregado nos traz maiores riscos de venda. P28: Utilizamos mercados de opções como alternativa para mitigar riscos de mercado.
Riscos de contratos	P29: A nossa experiência com o mercado externo no faz criar contratos cada vez mais completos, evitando assim possíveis perdas. P30: Nossos contratos firmados com o mercado exterior nos protegem de comportamentos oportunistas de outra parte. P31: A nossa cooperativa priorizará no futuro próximo negociações FOB. P32: A nossa cooperativa está apta a negociar produtos na modalidade CIF. P33: O risco de quebra de contrato é maior para compradores externos de que compradores do Brasil. P34: A nossa escolha entre contratos curtos ou longos se dá pela confiança que temos com o mercado que estamos negociando. P35: Nossa cooperativa prioriza os mercados tradicionais e de menor risco. P36: Nossa cooperativa desconsidera mercados novos e de risco incerto. P37: Os mercados tradicionais podem oferecer elevado risco.
	P38: As leis brasileiras são um grande empecilho para a prática das exportações por parte das cooperativas. P39: As barreiras comerciais nacionais são consideradas protecionistas, o que impõe ao comércio das cooperativas muitas dificuldades para comercialização de nossos produtos. P40: As tarifas alfandegárias aplicadas no Brasil trazem problemas às exportações das cooperativas. P41: As práticas tarifárias de importações prejudicam as exportações de

Barreiras tarifárias e não tarifárias	cooperativas. P42: O subsídio dos governos de outros países à produção de produtos agrícolas traz sérios riscos à competitividade das cooperativas paranaenses. P43: O controle ambiental que normalmente é exercido pelos países, mediante legislação interna do país importador, limita o acesso a novos mercados por parte da nossa cooperativa. P44: A burocracia imposta e a diversidade de leis, portarias e afins reduzem a nossa competitividade. P45: As barreiras sanitárias de outros países ajudam a nossa cooperativa a se manter atualizadas nos melhores padrões internacionais. P46: As barreiras sanitárias prejudicam ou impedem as exportações das cooperativas. P47: O desconhecimento de idiomas e cultura são barreiras para a entrada em novos mercados. P48: A instabilidade política em potenciais mercados nos impede de buscar novos mercados.
Projetos futuros	P49: A cooperativa atingiu todos os seus objetivos de exportação planejados para o ano de 2012. P50: A cooperativa vem conquistando novos mercados nos últimos cinco anos. P51: Os produtos comercializados pela cooperativa são bem vistos pelo mercado. P52: Temos necessidade constantemente de buscar novos mercados para distribuir riscos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observasse que são utilizados 5 constructos: riscos estratégicos, riscos de mercado, riscos de contratos, barreiras tarifárias e não tarifárias e projetos futuros, perfazendo um total de 52 perguntas.

4.2.2 Análise confirmatória dos dados coletados

Após a descrição do perfil dos indicadores e medidas de riscos, procedeu-se as estimativas das estatísticas descritivas, a saber: média de cada variável e de cada constructo, desvio padrão, variância e coeficiente de variabilidade, assim como desvio padrão dos constructos e o coeficiente de variação dos fatores. Os resultados para as estatísticas descritivas encontram-se evidenciadas na tabela 8 a seguir.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas do indicador de Riscos

Constructos de riscos	Perguntas	Média	DesvPad	Variância	Coef. Variação	Média dos Constructos	DesvPad dos Constructos	Coef. Variação dos fatores
Riscos estratégicos	P1	4,44	0,53	0,28	11,86%	3,67	0,95	25,87%
	P2	2,33	1,80	3,25	77,26%			
	P3	2,11	1,05	1,11	49,93%			
	P4	4,22	0,83	0,69	19,74%			
	P5	3,78	1,20	1,44	31,81%			
	P6	3,33	0,71	0,50	21,21%			
	P7	3,22	0,97	0,94	30,16%			
	P8	3,44	0,88	0,78	25,60%			
	P9	3,67	1,12	1,25	30,49%			
	PIO	4,22	0,67	0,44	15,79%			
	P11	4,00	0,87	0,75	21,65%			
	P12	3,89	1,45	2,11	37,36%			
	P13	3,56	1,01	1,03	28,51%			
	P14	4,56	0,53	0,28	11,57%			
	P15	4,33	0,50	0,25	11,54%			
	P16	3,11	1,36	1,86	43,85%			
	P17	4,22	0,67	0,44	15,79%			
Riscos de mercado	P18	4,11	0,93	0,86	22,57%	3,46	1,12	32,43%
	P19	3,33	1,22	1,50	36,74%			
	P20	4,44	0,73	0,53	16,35%			
	P21	1,67	1,12	1,25	67,08%			
	P22	2,67	1,12	1,25	41,93%			
	P23	3,33	1,80	3,25	54,08%			
	P24	3,56	1,13	1,28	31,79%			
	P25	3,89	1,17	1,36	30,00%			
	P26	3,78	1,20	1,44	31,81%			
	P27	3,44	1,01	1,03	29,43%			
	P28	3,89	0,93	0,86	23,86%			
Riscos de contratos	P29	4,11	0,78	0,61	19,02%	3,41	1,13	33,82%
	P30	3,89	0,78	0,61	20,10%			
	P31	3,11	1,36	1,86	43,85%			
	P32	3,44	1,24	1,53	35,88%			
	P33	3,00	1,32	1,75	44,10%			
	P34	3,89	1,05	1,11	27,11%			
	P35	3,56	1,24	1,53	34,76%			
	P36	3,00	1,00	1,00	33,33%			
	P37	2,67	1,41	2,00	53,03%			
Barreiras tarifárias e não tarifárias	P38	3,67	1,22	1,50	33,40%	3,88	0,96	24,76%
	P39	3,33	1,32	1,75	39,69%			

	P40	4,00	0,71	0,50	17,68%			
	P41	4,11	0,93	0,86	22,57%			
	P42	4,22	0,83	0,69	19,74%			
	P43	4,11	1,05	1,11	25,64%			
	P44	4,33	0,87	0,75	19,99%			
	P45	4,22	0,44	0,19	10,44%			
	P46	4,00	0,50	0,25	12,50%			
	P47	3,11	1,45	2,11	46,70%			
	P48	3,56	1,24	1,53	34,76%			
Projetos futuros	P49	3,22	0,97	0,94	30,16%	3,31	0,88	26,50%
	P50	3,22	0,83	0,69	25,86%			
	P51	3,56	0,73	0,53	20,43%			
	P52	3,22	0,97	0,94	30,16%			

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 8 observasse que as estimativas das estatísticas de cada constructo consideram o somatório dos valores e sua respectiva divisão pelo número de ocorrências. No caso de valores muito divergentes, utilizou-se o desvio padrão com o objetivo de avaliar se existiam valores muito altos e acima de dois desvios padrão para que fosse caracterizado como um *outlier*.

A estimativa para as médias globais foi igual a 3,55, enquanto que o desvio padrão para as médias globais situou-se em torno de 1,01, o que possibilitou a ponderação acerca da dispersão sobre as respostas individuais dos grupos analisados.

Com relação à estimativa do coeficiente de variabilidade, foi localizado e identificado ao dividir o valor da média aritmética de cada constructo pelo respectivo desvio padrão, sendo o de maior variação o risco de contrato, com 33,82% e o de menor variabilidade o de Barreiras tarifárias e não tarifárias, registrando 24,76%.

4.2.3 Análise da consistência interna do instrumento

Após a análise descritiva dos dados coletados com relação aos indicadores de risco, o próximo passo é realizar a avaliação da confiabilidade do instrumento de

pesquisa, sendo realizado por meio do coeficiente alfa de Cronbach, que segundo Freitas et al. (2000) busca resultados de uma escala fidedigna.

Com o auxilio do pacote estatístico SPSS procedeu-se a estimativa do coeficiente **alfa de Cronbach**, sendo que o valor estimado para tal coeficiente foi igual a **0,707** (conforme quadro 10), indicando dessa forma uma boa consistência interna do instrumento de pesquisa.

Quadro 10 – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Número de itens
,707	,692	52

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O Alfa de Cronbach de acordo com Hair Jr. et al. (2009) é uma medida em termos de avaliação de confiabilidade de um constructo, deve estar entre 0,60 e 0,70, sendo que a variação do coeficiente alfa <0,6 será considerada baixa, 0,6 a <0,7 moderada, 0,7 a 0,8 boa, 0,8 a <0,9 muito boa e 0,9 excelente.

4.3 ANÁLISE DOS RISCOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSES

Com base na percepção dos riscos por parte das cooperativas e no Índice de Risco elaborado a partir da coleta de dados (conforme descrito na metodologia) nesta seção são apresentados os resultados obtidos junto às cooperativas, foco deste estudo, e analisados os cinco riscos: estratégico, mercado, contrato, barreiras tarifárias e não tarifárias e projetos futuros, em cada cooperativa individualmente.

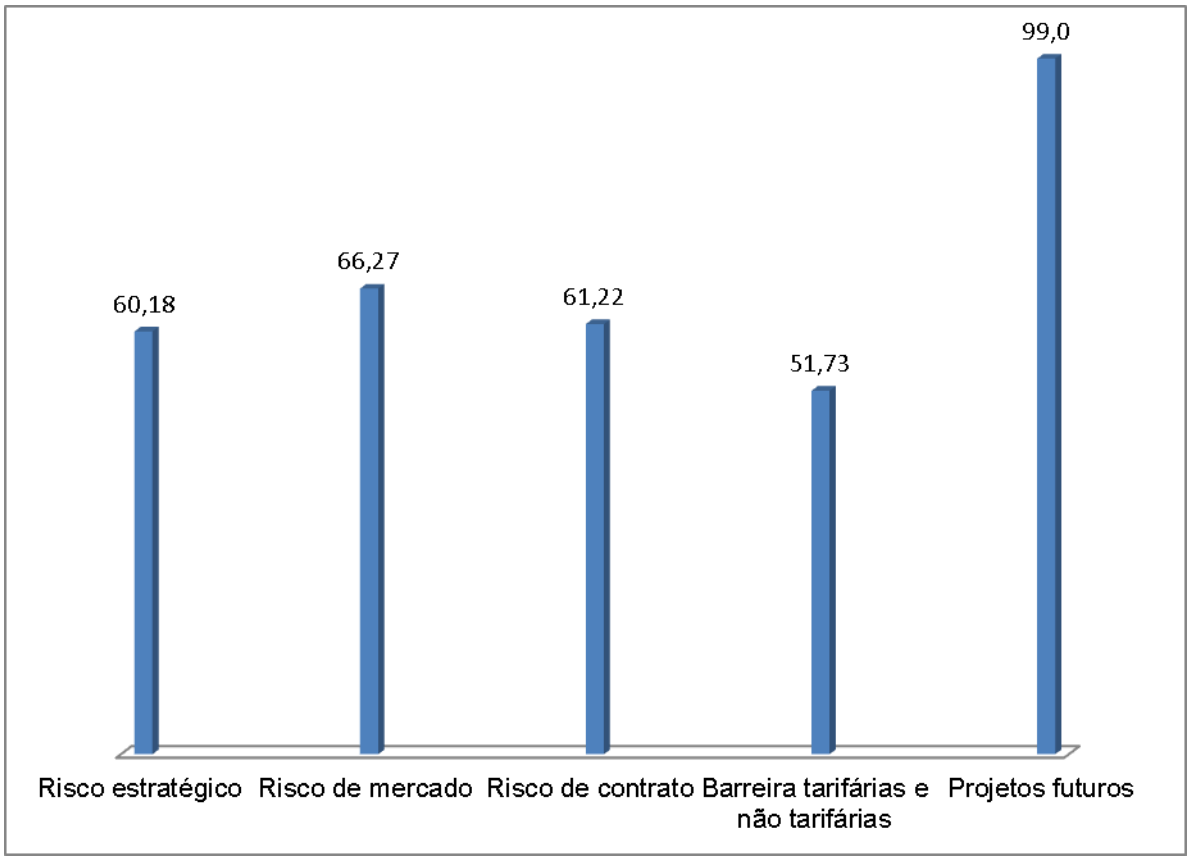
No apêndice C deste trabalho encontra-se um quadro com os dados consolidados, ou seja, todos os riscos enfrentados pelas cooperativas. E, na sequencia, é apresentada a análise individual de cada cooperativa.

4.3.1 Cooperativa 1

Localizada em Cascavel, tem 44 anos de existência e comercializa para o mercado internacional produtos *in natura*, além de exportar 10% de sua produção, focando basicamente em frangos, suínos e leite. Seus principais mercados são: Rússia, Japão, Hong Kong e Cingapura.

Os riscos percebidos pela cooperativa 1 estão representados no gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Riscos percebidos pela Cooperativa 1



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Observa-se que o maior risco na percepção da cooperativa 1 está nos seus projetos futuros, apontado com 99%, ou seja, praticamente uma totalidade, sendo que esse achado vai de encontro com a afirmação de Chandler (1962) de que

estratégia é a determinação de objetivos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir os objetivos, e na contramão, as barreira tarifárias e não tarifárias são apostados na pesquisa com 51,73%. Na tabela 9 a seguir são demonstrados os valores apresentados anteriormente, porém já tabulado com o Índice de Risco de cada item.

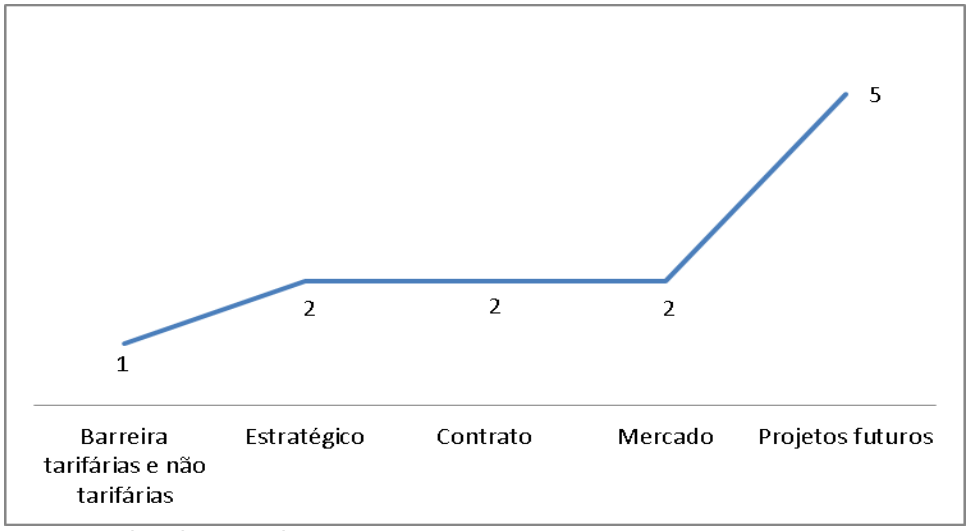
Tabela 9 - Índice de risco da cooperativa 1

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Barreiras tarifárias e não tarifárias	51,73	1
Estratégico	60,18	2
Contrato	61,22	2
Mercado	66,27	2
Projetos futuros	99,00	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela anterior identifica-se que as barreiras tarifárias e não tarifárias estão no Índice de Risco 1, ou seja, considerado um **risco muito baixo**, já o estratégico, contrato e de mercado, é classificado como Índice 2, **baixo risco** e o de maior risco percebido pela cooperativa em questão é o de projetos futuros, que conforme a escala construída está localizada no índice 5, considerado **risco muito elevado**. Para uma melhor visualização, é apresentado na sequencia o gráfico 3 com os riscos percebidos pela cooperativa 1 com a escala criada de Índice de Risco.

Gráfico 3 - Índice de risco da cooperativa 1



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

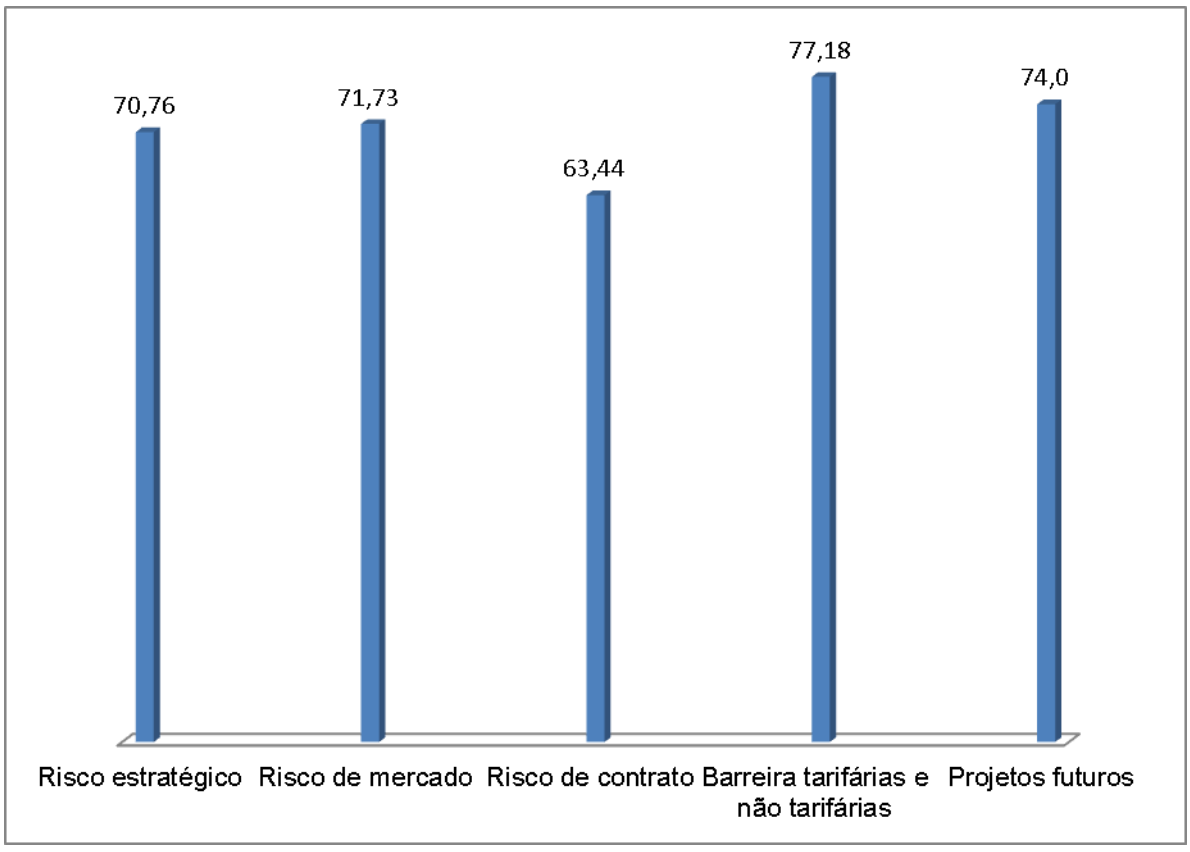
Identifica-se que o primeiro risco está situado no nível 1, e os três próximos riscos no nível 2 e subindo ao máximo (nível 5 da escala) do referido índice no aspecto projetos futuros.

4.3.2 Cooperativa 2

A cooperativa 2 está situada em Cafelândia, conta com 50 anos de fundação e comercializam produtos *in natura* e industrializados para o mercado internacional, exportam 20% de sua produção, ou seja, um quinto de tudo que é gerado na cooperativa, seus produtos de maior destaque são a soja e frangos. Seus principais compradores no comércio exterior são: China, Japão, Filipinas, Inglaterra, África do Sul.

No gráfico 4 apresenta os riscos percebidos pela cooperativa 2.

Gráfico 4 - Riscos percebidos pela Cooperativa 2



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Verifica-se que o menor valor encontrado foi o de risco de contrato, com 63,44, já os demais riscos ficaram próximos entre si, variando de 70,76 a 77,18. Na tabela a seguir o índice de risco simplifica essa proximidade.

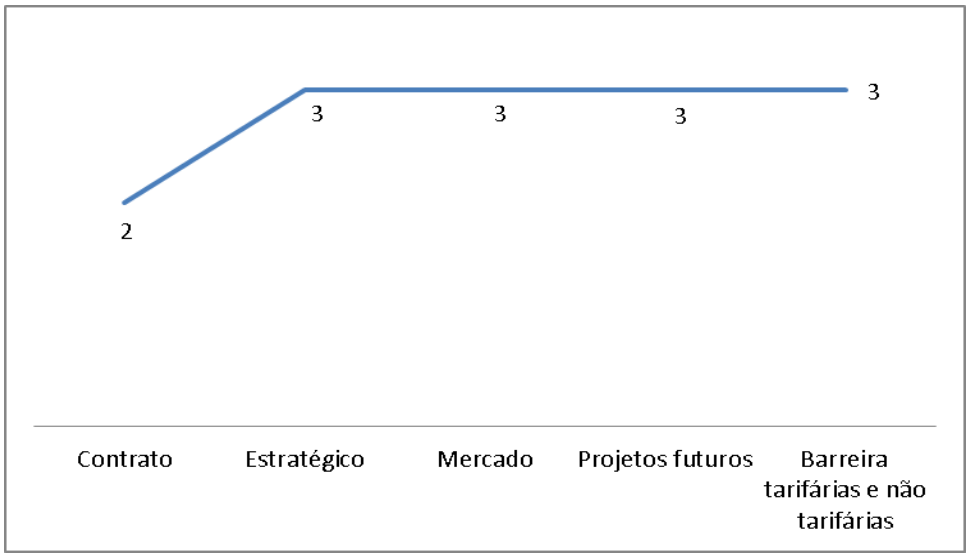
Tabela 10 - Índice de risco da cooperativa 2

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Contrato	63,44	2
Estratégico	70,76	3
Mercado	71,73	3
Projetos futuros	74,00	3
Barreiras tarifárias e não tarifárias	77,18	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para Coimbra (2004) um tratamento estratégico da gestão de risco permite a exploração de outro aspecto: o risco como oportunidade, com a consequente utilização da gestão de risco como instrumento de construção de vantagem competitiva, e isso explica em parte somente o risco de contrato está classificado como índice 2, **risco baixo**, e os demais no índice 3, **risco moderado**. No gráfico 5 é observado esses índices de forma gráfica.

Gráfico 5 - Índice de risco da cooperativa 2



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

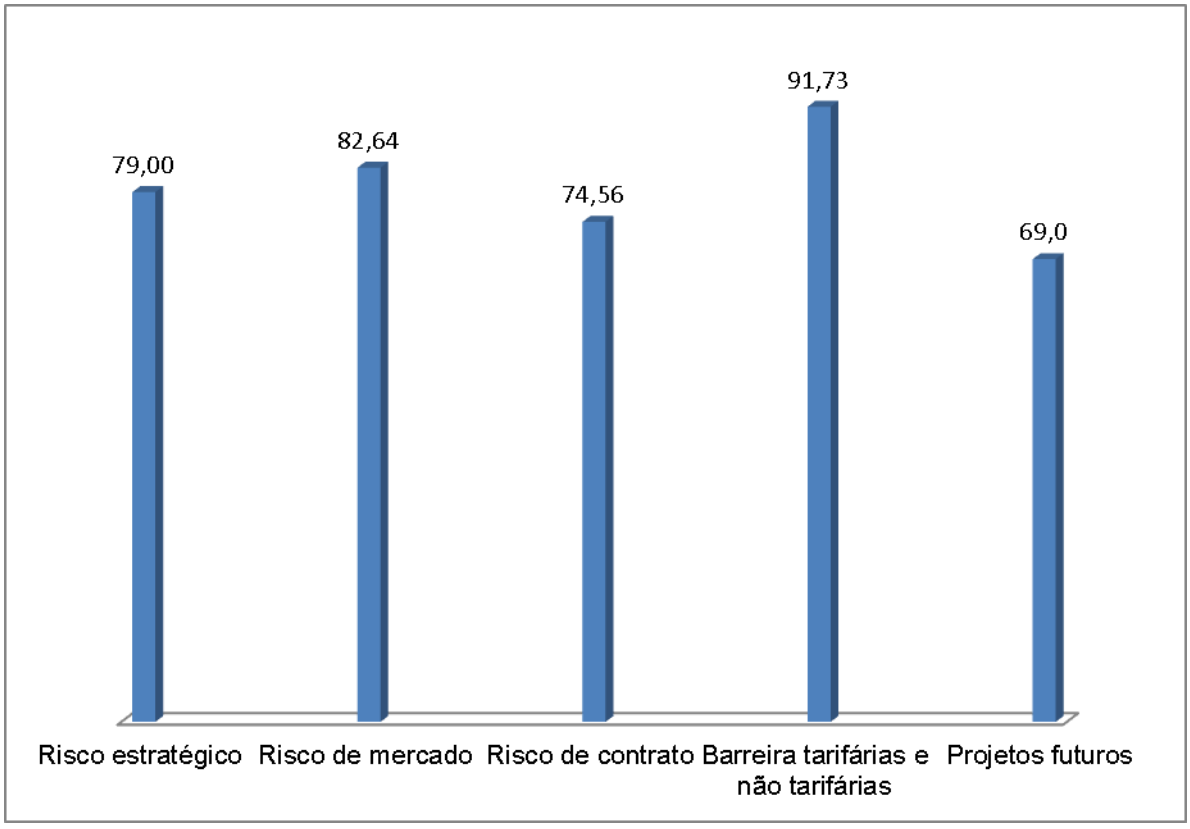
É importante identificar que essa cooperativa entende os riscos estratégicos, mercado, projetos futuros e barreiras tarifárias e não tarifárias basicamente na mesma percepção, visto que os valores encontrados são bem próximos.

4.3.3 Cooperativa 3

Fundada há 50 anos, esta localizada em Palotina e comercializa produtos *in natura* e industrializados para o mercado internacional, exportam ¼ de sua produção, 25%, seus produtos de maior destaque são a soja e frangos. Tendo como seus principais clientes a China, Japão, África do Sul, Holanda e Alemanha.

Essa cooperativa apontou os seguintes resultados, apresentado no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 - Riscos percebidos pela Cooperativa 3



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No risco barreiras tarifárias e não tarifária encontra-se o maior valor, 91,73, seguido do risco de mercado com 82,64, estratégico com 79,00, contrato com 74,56 e o risco de menor valor é o de projetos futuros, apontado com 69,00.

Na tabela 11 é possível verificar o índice de risco de cada elemento.

Tabela 11 - Índice de risco da cooperativa 3

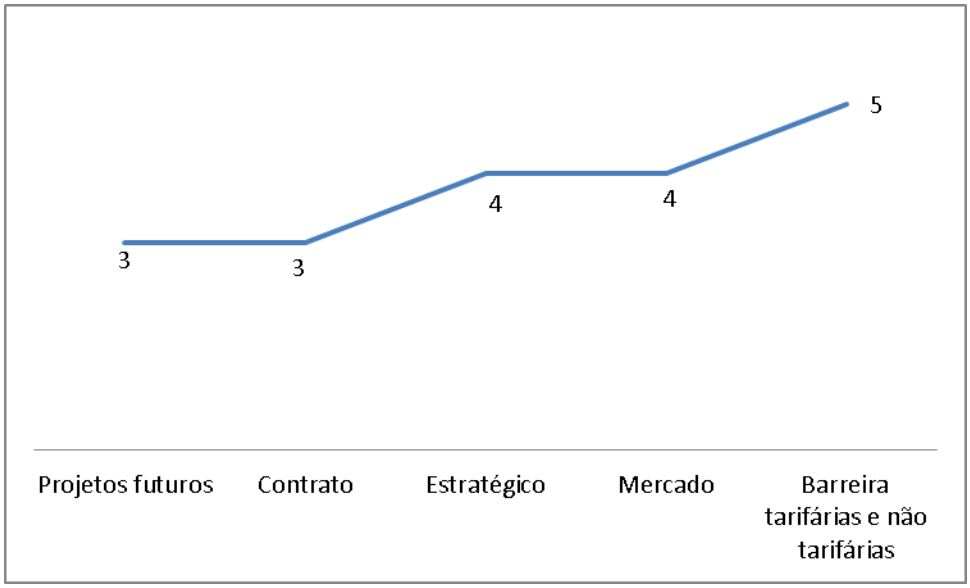
Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Projetos futuros	69,00	3
Contrato	74,56	3
Estratégico	79,00	4
Mercado	82,64	4
Barreiras tarifárias e não tarifárias	91,73	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme a tabela anterior e com base na construção do índice de risco, verifica-se que os projetos futuros e o de contrato são os que apresentaram os menores riscos nessa cooperativa, como índice 3, considerado **risco moderado**, já o estratégico e o de mercado é **risco elevado**, no índice 4, e o de maior risco, sendo considerado **risco muito elevado**, índice 5, é o de barreiras tarifárias e não tarifárias.

Esse resultado vai ao encontro de Moreira, Barreiros e Protil (2011), que afirmam que os riscos de mercado ou os institucionais, apesar de também estarem presentes no contexto empresarial, no agronegócio assumem importâncias e características diferenciadas, sendo que devido à variedade dos riscos no agronegócio e às particularidades inerentes a cada tipo de produtor rural, não há uma estratégia gerencial única comum a todos os produtores.

Gráfico 7 - Índice de risco da cooperativa 3



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

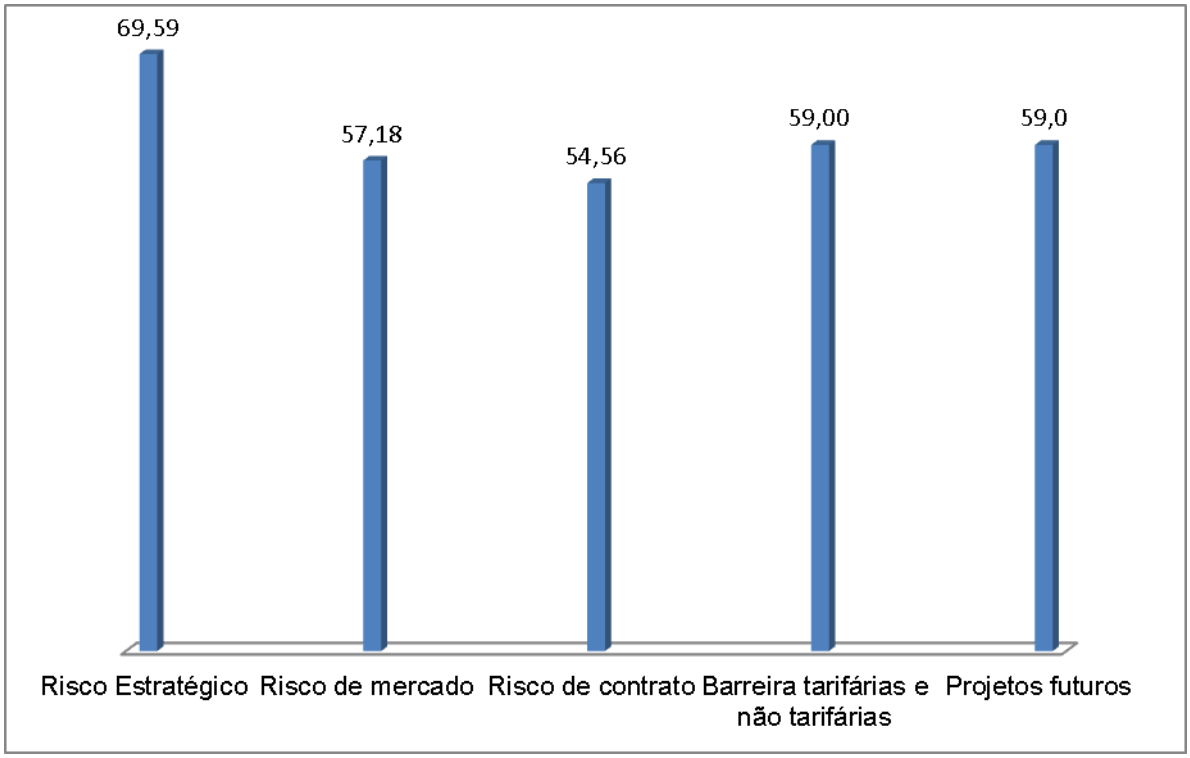
No gráfico 7 é possível verificar que essa cooperativa percebe os risco de uma maneira mais diferenciada perante as anteriores, sendo que os seus riscos vão de moderados a muito elevados.

4.3.4 Cooperativa 4

A cooperativa 4 da amostra da pesquisa é a mais tempo em atuação, com 88 anos, localiza-se em Carambeí, comercializa produtos *in natura* para o mercado externo, seus produtos de maior destaque são o milho, soja e leite e seus principais mercados estão localizados na Europa.

No gráfico 8 é apresentado os riscos percebidos pela cooperativa 4, onde encontra-se o risco estratégico com a maior pontuação, ou seja, 69,59, seguido de barreiras tarifárias e não tarifária e projetos futuros, ambos com 59,00.

Gráfico 8 - Riscos percebidos pela Cooperativa 4



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O risco de mercado consta com 57,18 e o risco de contrato, com o menor número nesse quesito, apontado com 54,56.

Tabela 12 - Índice de risco da cooperativa 4

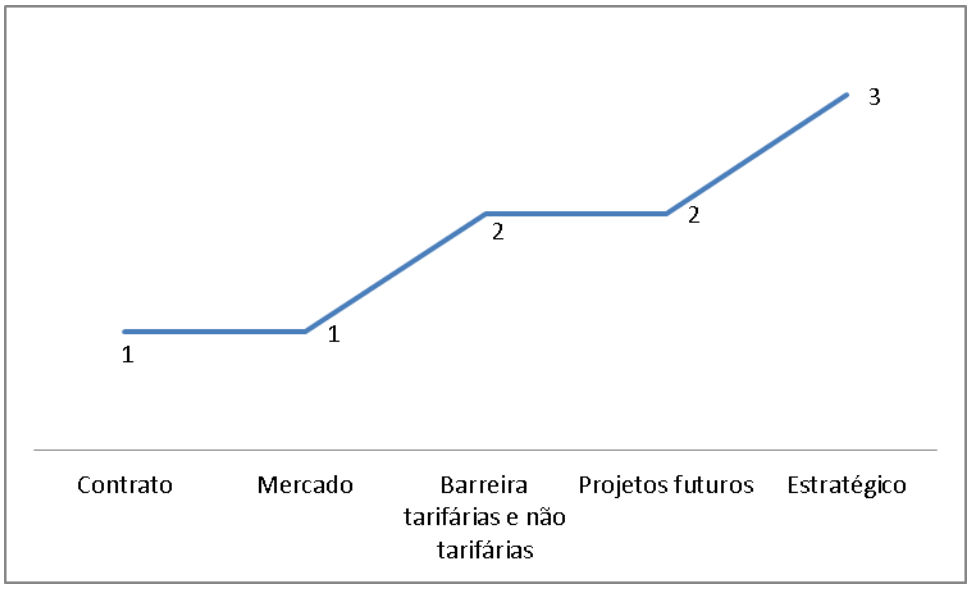
Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Contrato	54,56	1
Mercado	57,18	1
Barreiras tarifárias e não tarifárias	59,00	2
Projetos futuros	59,00	2
Estratégico	69,59	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 12, identifica-se que os riscos de contrato e o de mercado está classificado como **risco muito baixo**, no índice 1, já barreiras tarifárias e não

tarifárias e projetos futuros está ordenado como índice 2, ou seja, **risco baixo**, e o de risco estratégico é considerado **risco moderado**, visto que está no índice 3.

Gráfico 9 - Índice de risco da cooperativa 4



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 9 é possível constatar que apenas o risco estratégico é percebido como um pouco acima dos demais, sendo que a percepção de risco dessa cooperativa é relativamente baixo, o que pode ser explicado por Certo e Peter (1993) que definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente a seu ambiente, e nesse ponto da pesquisa, aponta como risco estratégico como sendo o mais destacado.

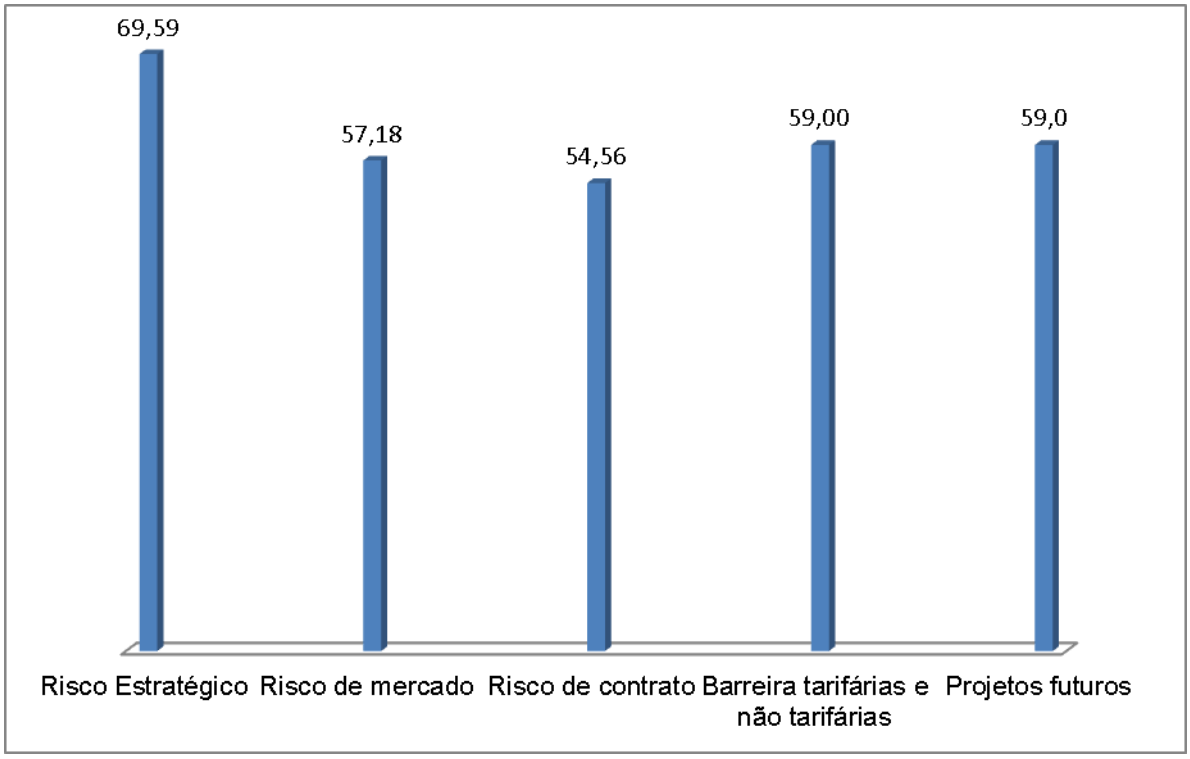
4.3.5 Cooperativa 5

Localizada em Londrina, sendo de todas as cooperativas estudadas a que tem menos tempo de mercado, com 18 anos de atuação, comercializa produtos *in natura* para o mercado internacional, exportam 10% de sua produção. Tendo a

Estados Unidos, Holanda, Japão, Cingapura e Suíça como seus principais mercados no comércio internacional e seus produtos de maior destaque são a soja e o milho.

Os riscos da cooperativa 5 são expostos no gráfico 10.

Gráfico 10 - Riscos percebidos pela Cooperativa 5



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para Porter (2009) as diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores preponderantes para o sucesso competitivo de qualquer país e corrobora com esse ponto do estudo, na medida em que projetos futuros aparecem na percepção da cooperativa 5 com o menor indicador, com apenas 54,00, e as demais são mais elevado, sendo o estratégico com 80,18, seguido do risco de mercado com 82,64 e de contrato com 87,80 e o mais alto, barreira tarifárias e não tarifárias com 93,55.

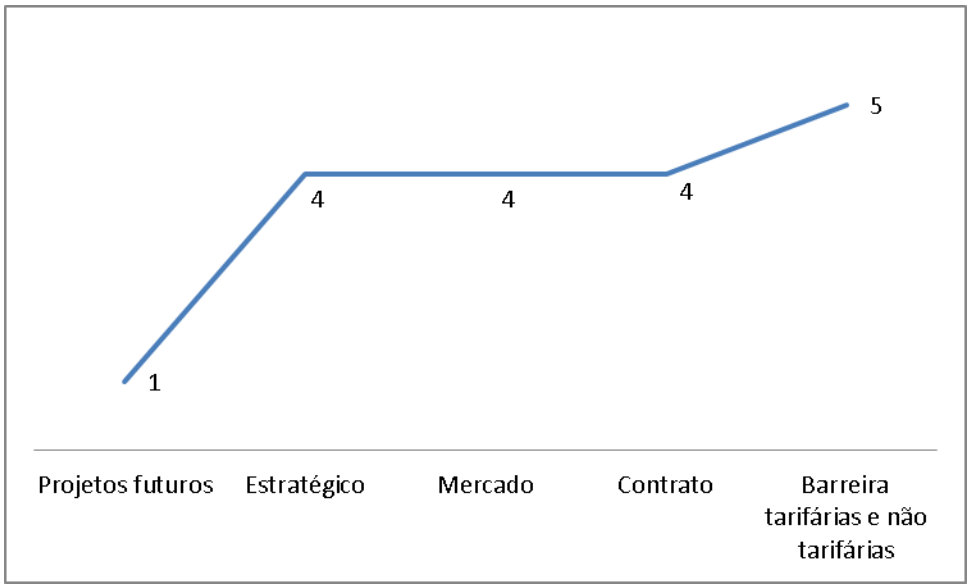
Tabela 13 - Índice de risco da cooperativa 5

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Projetos futuros	54,00	1
Estratégico	80,18	4
Mercado	82,64	4
Contrato	87,80	4
Barreiras tarifárias e não tarifárias	93,55	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 13 é exibido o índice de risco, sendo o de projetos futuros considerados um **risco muito baixo**, e os três próximos, estratégico, mercado e contrato, com risco elevado e barreiras tarifárias e não tarifárias anotado como sendo um **risco muito elevado**.

Gráfico 11 - Índice de risco da cooperativa 5



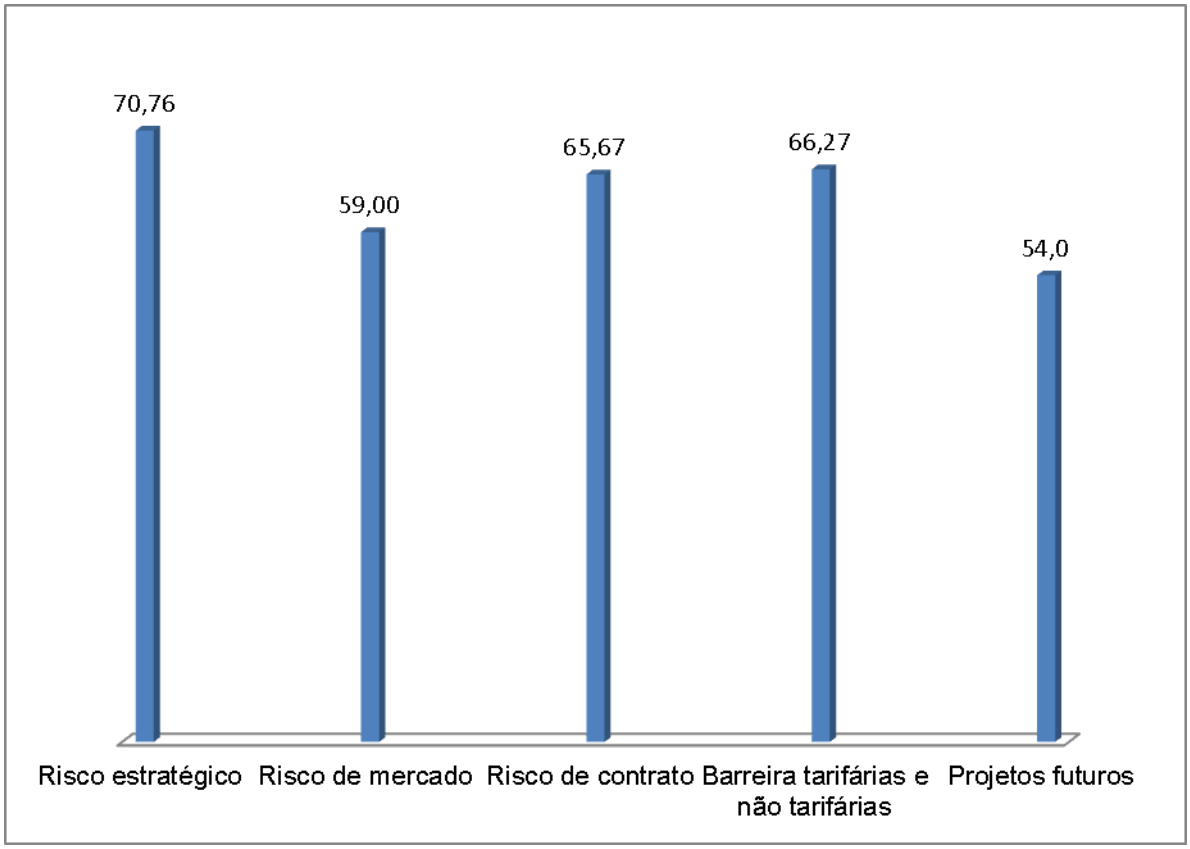
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Verifica-se que há um grande diferença de percepção por parte da cooperativa com relação a percepção dos riscos, sendo apenas deles um muito baixo e os demais entre elevados e muito elevados, conforme observado no gráfico 11.

4.3.6 Cooperativa 6

A cooperativa 6 esta localizada na Lapa, Região Metropolitana de Curitiba, com 61 anos de fundação, exporta produtos in natura, sendo seus principais mercado a Ásia e o Oriente Médio. Exportam 20% de toda a sua produção e seus principais produtos são a soja e o milho.

Gráfico 12 - Riscos percebidos pela Cooperativa 6



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 12 é exibido os números da pesquisa referente a cooperativa 6, onde é apontado como o maior indicador o risco 70,76, seguido da barreiras tarifárias e não tarifárias com 66,27, risco de contrato com 65,67, risco de mercado com 59,00 e o de menor indicador o risco de projetos futuros, com 54,00.

Na tabela 14 a seguir é realizada a classificação do índice de riscos.

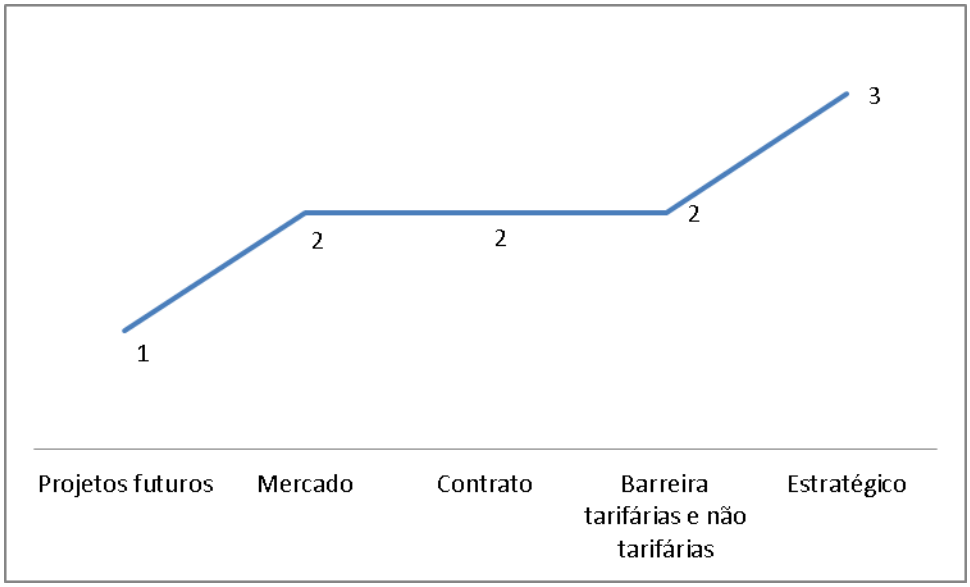
Tabela 14 - Índice de risco da cooperativa 6

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Projetos futuros	54,00	1
Mercado	59,00	2
Contrato	65,67	2
Barreiras tarifárias e não tarifárias	66,27	2
Estratégico	70,76	3

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O risco estratégico para essa cooperativa é o qual oferece a maior percepção de risco, com índice 3, **risco moderado**, já o de barreira tarifárias e não tarifárias, contrato e mercado, classifica-se como **risco baixo** e como **risco muito baixo** encontra-se o de projetos futuros.

Gráfico 13 - Índice de risco da cooperativa 6



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme o gráfico 12 é possível inferir que os riscos percebidos estão praticamente com uma proximidade, visto que três deles estão classificados no mesmo indicador, ou seja, o índice 2, **risco baixo.** Nessa cooperativa, é percebido um risco considerado baixo, o que pode indicar que ela encontrasse em um

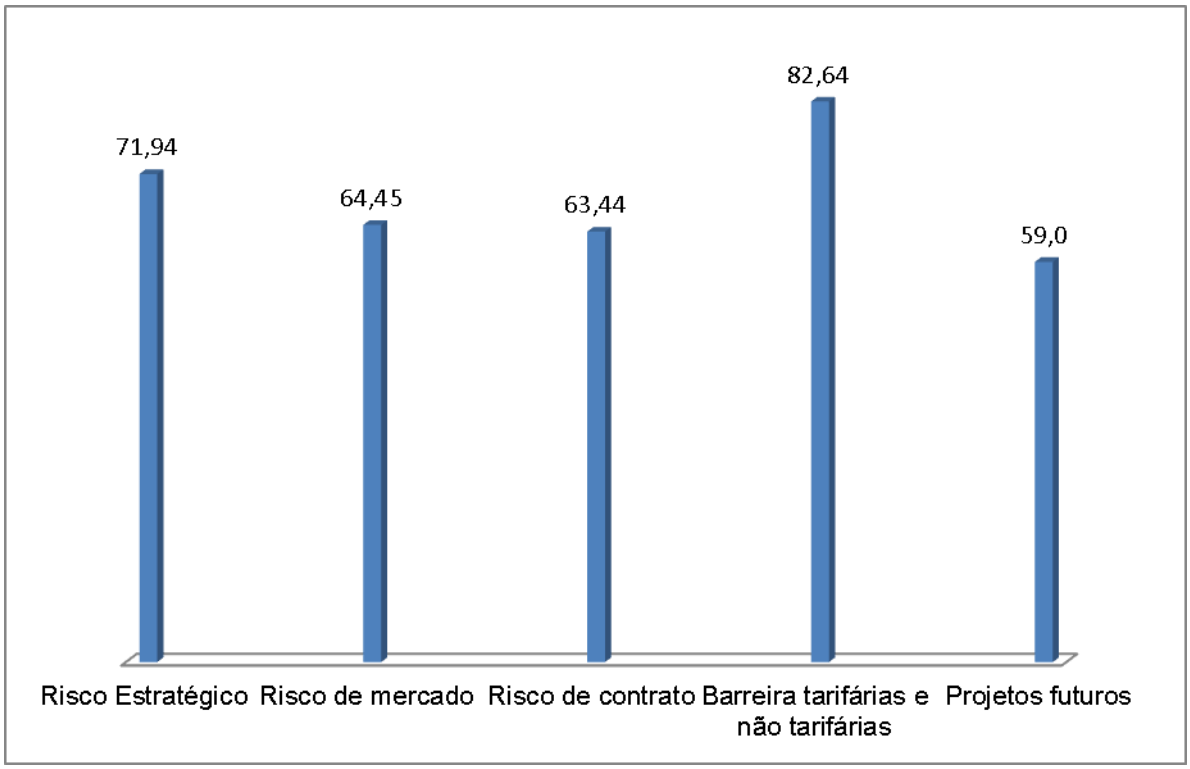
processo inicial de internacionalização, assim como tantas outras organizações que ainda estão em fase de adaptação ao mercado exterior, conforme cita Zen (2012) que no Brasil, observa-se um movimento de internacionalização tardio, motivado principalmente pelas pressões competitivas após a abertura comercial do país no início da década de 1990.

4.3.7 Cooperativa 7

A cooperativa 7 conta com 62 anos de fundação, está localizada na cidade de Guarapuava, comercializa produtos industrializados e *in natura*, exporta 87% de toda a sua produção, sendo que da amostra é a que obtém o maior índice de exportação e seus principais clientes são a Alemanha e o continente asiático.

No gráfico 14 é demonstrado os riscos percebidos pela cooperativa 7 em seu processo de vendas ao mercado internacional.

Gráfico 14 - Riscos percebidos pela Cooperativa 7



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

É possível perceber que, dois riscos se destacam dos demais, o de barreiras tarifárias e não tarifárias e estratégicos, com 82,64 e 71,94, respectivamente.

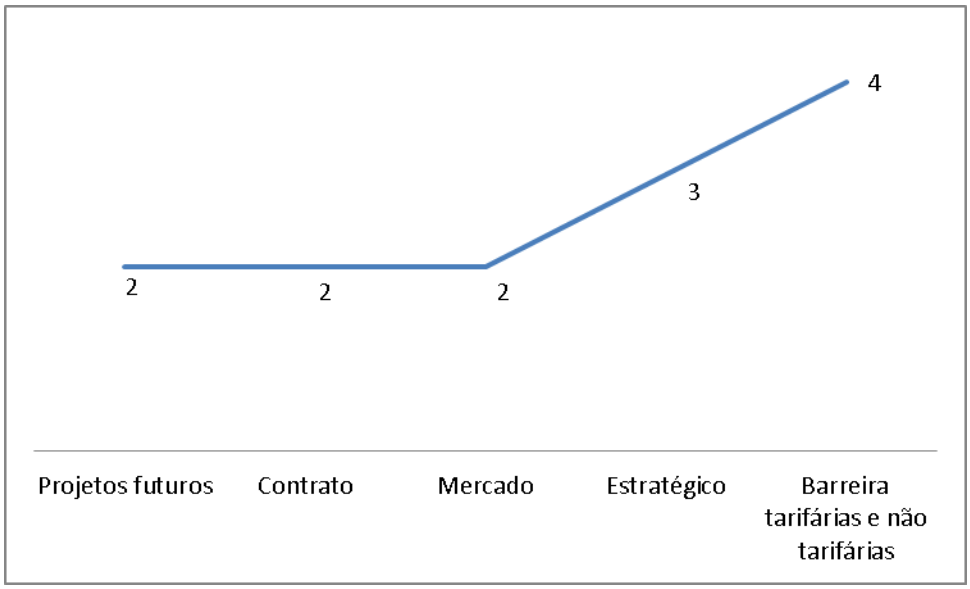
Tabela 15 - Índice de risco da cooperativa 7

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Projetos futuros	59,00	2
Contrato	63,44	2
Mercado	64,45	2
Estratégico	71,94	3
Barreiras tarifárias e não tarifárias	82,64	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na tabela 15 é realizada a classificação de risco segundo o incide criado para esse propósito, estando projeto futuros, contratos e mercado classificados como **risco baixo**, o risco estratégico como **moderado** e o de barreiras tarifárias e não tarifárias como **risco elevado**.

Gráfico 15 - Índice de risco da cooperativa 7



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico anterior é possível analisar que a percepção dos riscos é idêntica em três constructos e eleva-se nos dois últimos. Esses dados indicam que a cooperativa entende as barreiras tarifárias e não tarifárias como sendo as que oferecem os maiores riscos e isso pode ser explicado devido ao fato de existirem o que os autores Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010) chamarem de grandes transformações nas condições de competição nas empresas e a busca por expansão dos negócios, a exploração de novos mercados, mesmo a necessidade de otimização dos recursos, tornam-se fatores que impulsionam o processo de internacionalização de uma empresa.

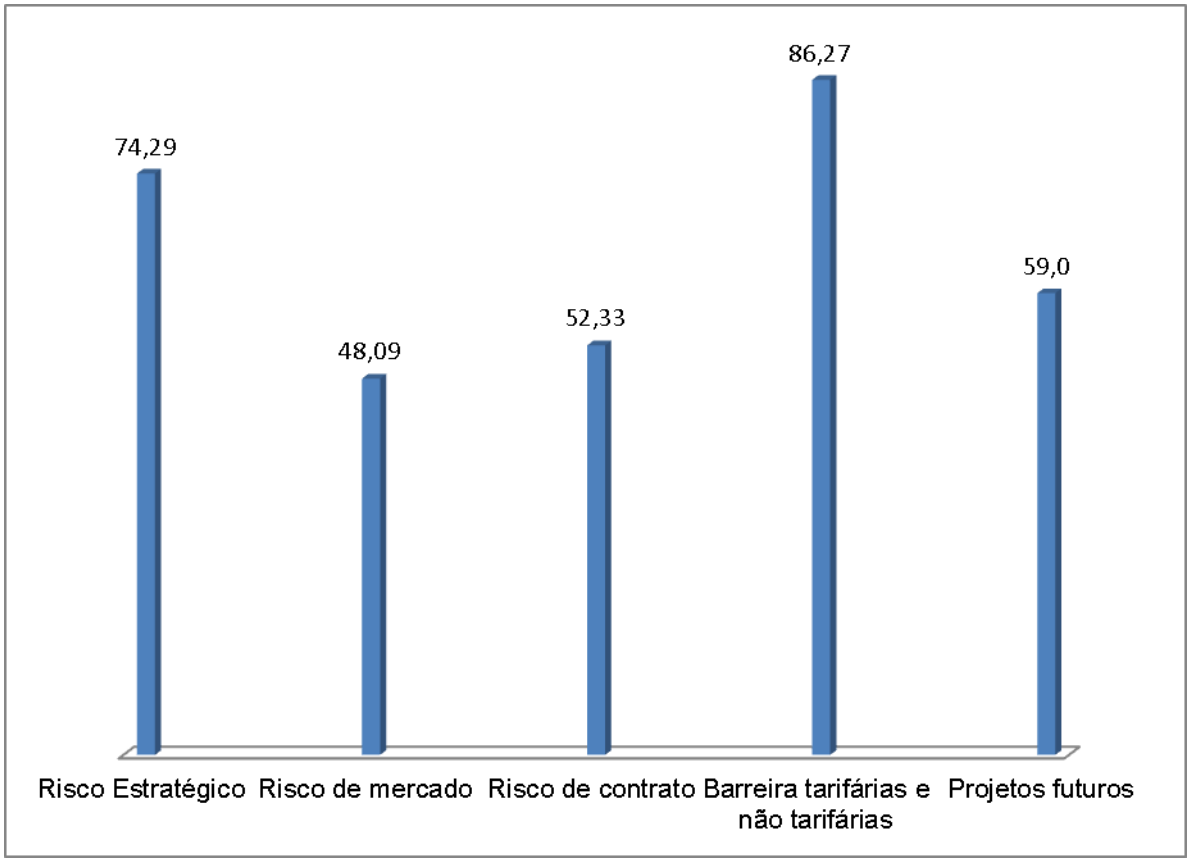
4.3.8 Cooperativa 8

A cooperativa 8 esta localizada em Castro, região dos Campos Gerais, com 63 anos de fundação, comercializa apenas produtos in natura, tendo no leite, a soja e o milho seus produtos de maiores destaques. Seus principais mercados são a Coréia, Vietnã, África do Sul, China e Holanda.

No gráfico 16 são exibidos os riscos percebidos pela oitava cooperativa pesquisada no presente estudo.

As barreiras tarifárias e não tarifárias aparecem como os maiores riscos para a cooperativa 8, sendo percebida com um numerador de 86,27, seguido do risco estratégico com 74,29, projetos futuros com 59,00, contrato anotado com 52,33 e por último o risco de mercado, como 48,09, sendo esse o menor número identificado na pesquisa de dissertação.

Gráfico 16 - Riscos percebidos pela Cooperativa 8



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Esses números vão ao encontro de Costa e Silva (2007) quando afirmam que à internacionalização das empresas brasileiras e o conhecimento e os estudos de caso ainda são precários, onde os trabalhos publicados referem-se, sobretudo, ao primeiro momento da internacionalização, que trata da atividade de exportações das empresas e/ou diz respeito à atuação de multinacionais.

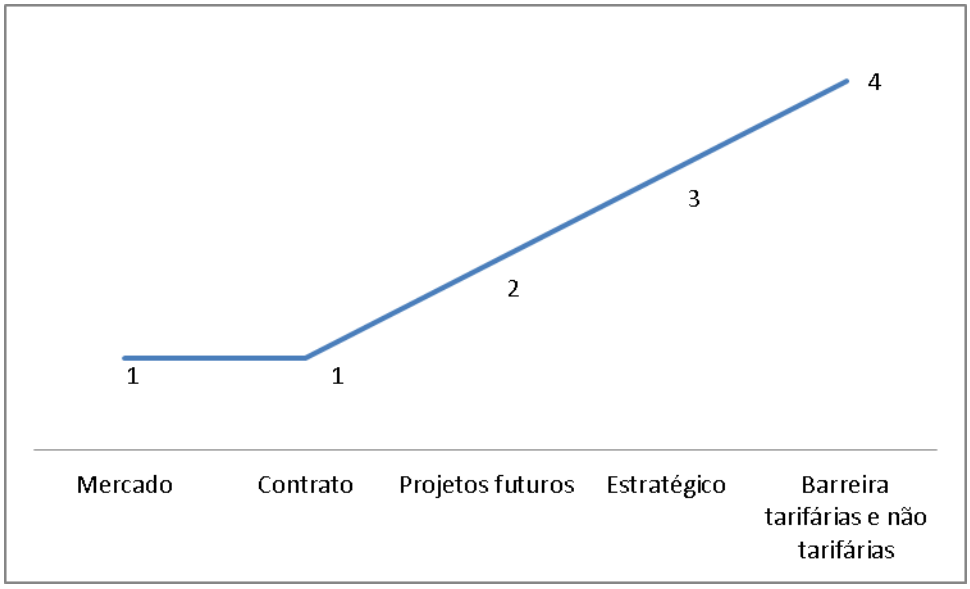
Tabela 16 - Índice de risco da cooperativa 8

Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Mercado	48,09	1
Contrato	52,33	1
Projetos futuros	59,00	2
Estratégico	74,29	3
Barreiras tarifárias e não tarifárias	86,27	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Já com relação ao índice de risco, o de mercado aparece como um **risco muito baixo**, assim como o de contrato, o de projetos futuros sugere um índice de risco baixo, sendo o estratégico apontado como **risco moderado** e o de barreiras tarifárias e não tarifárias consideradas como um **risco elevado.**

Gráfico 17 - Índice de risco da cooperativa 8



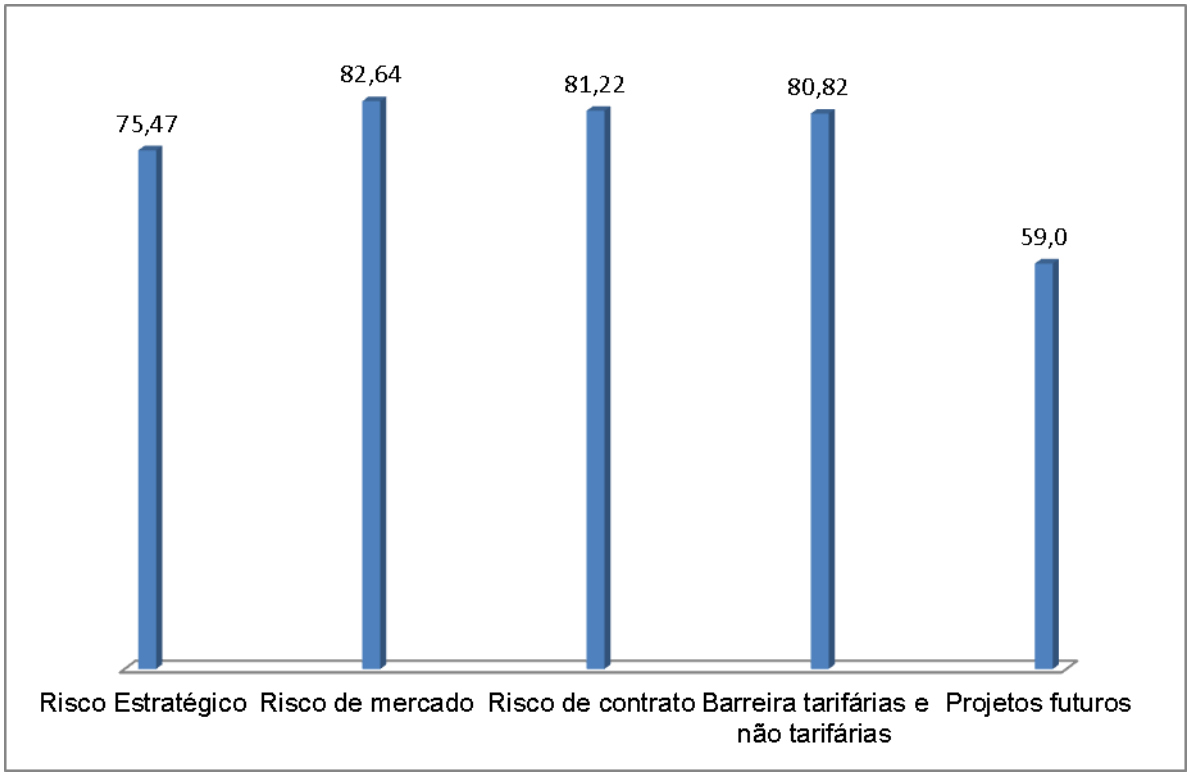
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme aponta o gráfico anterior é possível perceber que há uma distribuição, visto que abrange quase todos os riscos, exceto o **risco muito elevado**.

4.3.9 Cooperativa 9

A última cooperativa da amostra esta localizada em São João, conta com 44 anos desde a sua fundação, comercializa com o mercado internacional 70% de toda a sua produção, principalmente para a China, Holanda e Alemanha. Exporta produtos *in natura* e industrializados, tendo a soja, milho, suínos e o leite como seus principais produtos exportados.

Gráfico 18 - Riscos percebidos pela Cooperativa 9



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 18 é possível inferir que os riscos percebidos são altos, uma vez que o de mercado aponta 82,64, contrato com 81,22, barreiras tarifárias e não tarifárias com 80,82, risco estratégico anotado como 75,47 e o de projetos futuros apontados como o de menor indicação, com 59,00.

Tabela 17 - Índice de risco da cooperativa 9

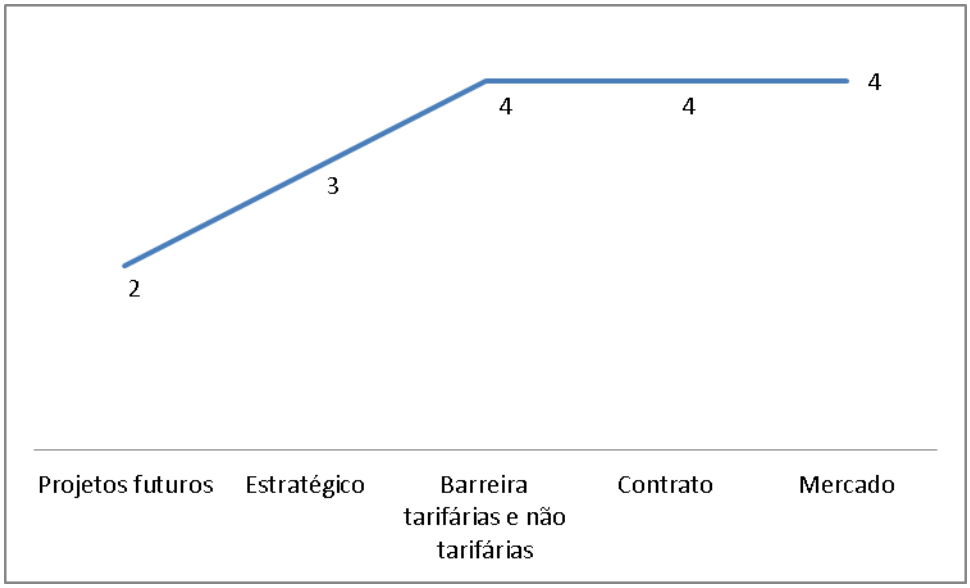
Tipos de risco	Valor	Índice de Risco
Projetos futuros	59,00	2
Estratégico	75,47	3
Barreiras tarifárias e não tarifárias	80,82	4
Contrato	81,22	4
Mercado	82,64	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na análise dos índices de riscos observa-se que projetos futuros é exposto como **risco baixo**, o estratégico como **risco moderado** e os demais constructos, barreiras tarifárias e não tarifárias, contrato e mercado, classificados como **risco elevado.**

Quando Freire (2001) afirma que o enfoque dado às empresas, aos motivos que as levam à internacionalização e os mecanismos adotados para ingressar nesse mercado, há teorias de cunho comportamental e econômico, de certa maneira confirma essa teoria nos resultados da cooperativa 9.

Gráfico 19 - Índice de risco da cooperativa 9



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 19 é possível analisar que projetos futuros é o risco com a menor percepção de risco, e os apontados como índice 4, estão classificados como os que levam a cooperativa 9 a perceber uma maior propensão ao risco.

Essas demonstrações aqui apresentadas denotam que as nove cooperativas, foco desse estudo percebem os riscos de maneiras não homogêneas, uma vez que cada uma delas tem uma visão diferente uma da outra.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A seguir, são apresentadas as conclusões pertinentes ao estudo realizado, assim como as recomendações para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Considerando o objetivo geral deste estudo “investigar a percepção dos riscos estratégicos, de mercado, de contrato, barreiras tarifárias e não tarifárias e projetos futuros” percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de internacionalização, esta pesquisa envolveu nove instituições cooperativas. Os resultados obtidos nesse estudo são:

Não existe uma percepção homogênea por parte das entidades cooperativistas com relação aos riscos investigados, sendo que cada cooperativa pesquisada enxerga o fenômeno do presente estudo de uma maneira distinta. E, se analisado pela ótica de Zen (2012) de que no processo de internacionalização verifica-se um acirramento da concorrência e a necessidade de uma gestão de operações cada vez mais eficiente por parte das empresas, essa falta de homogeneidade pode afetar a competitividade das cooperativas.

O risco de barreiras tarifárias e não tarifárias é o que obteve a maior pontuação por parte de todas as cooperativas estudadas, sendo apontado com 56% entre risco elevado e muito elevado, o que acaba sendo um problema sério, na medida em que as cooperativas acabam enfrentando uma possível ameaça do mercado externo, como é citado na obra de Porter (2009), novos entrantes e poder de barganha dos compradores podem comprometer a sustentabilidade econômica das cooperativas.

E os riscos de contrato e de projetos futuros foram os que apresentaram os menores riscos, pois, entre baixo e muito baixo, representaram 67% dos respondentes, o que leva a inferir que as cooperativas por serem bem estabelecidas no mercado não incorram tanto em risco como os projetos futuros, o que corrobora

com a afirmação de Hrebiniak (2006) de que a organização saber administrar as mudanças de forma eficaz é claramente um dos ingredientes mais importantes para fazer a estratégia funcionar, nesse caso, a estratégia de exportação das cooperativas.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, identificar qual a percepção dos riscos estratégicos na internacionalização das cooperativas agropecuárias, a pesquisa apontou que nenhuma cooperativa considerava esse constructo como muito baixo, 11% apontaram como baixo risco, porém 67% da amostra pesquisada demonstraram uma percepção de risco moderado e 22% apontaram como sendo, esse risco estratégico, elevado, sendo que esse achado vai ao encontro do trabalho de Costa e Porto (2013) que ressaltam que, na atualidade, muitas empresas, especialmente as que dependem de inovação para competir, consideram a busca por conhecimento e inovação o principal motivo estratégico para atuarem fora de seus países de origem.

Como resposta ao segundo objetivo específico, Identificar qual a percepção dos riscos de mercado das cooperativas agropecuárias no processo de exportação, a pesquisa identificou que 22% da amostra pesquisada consideravam um risco baixo, 33% avaliaram como risco baixo, 11% apontaram como risco moderado e 33% identificaram o risco de mercado como sendo elevado, sendo que esse ponto da pesquisa vai ao encontro de Fumagalli, Del Corso e Silva (2010) quando afirmam que o processo de internacionalização é de alto risco, porque é mais complexo do que os processos tradicionais e depende da compreensão dos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade.

No terceiro objetivo específico buscou identificar qual a percepção dos riscos de contratos na internacionalização das cooperativas e como resposta conclui-se que 66% dos respondentes apontaram como sendo risco baixo ou muito baixo e 33% responderam que consideravam de moderado a elevado, o que representa certa preocupação dos respondentes com relação às questões contratuais, e isso se explica em parte pela afirmação de Dunning (1980) de que as vantagens de internacionalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as atividades desenvolvidas no mercado, faz-se necessário, porém uma

gama de informações que traga subsídios aos gestores no conhecimento dos mercados externos, dentre eles as informações contratuais.

Para Sanchez (1999) a partir do desenvolvimento da tecnologia de informação, nunca as fronteiras estiveram tão acessíveis, onde a integração das economias nacionais neste sistema cada vez mais globalizado caminha para um ritmo acelerado, principalmente nas áreas de comércio, finanças e de produção, sendo que essa afirmação condiz com o quarto objetivo específico, identificar a percepção das cooperativas com relação às barreiras tarifárias e não tarifárias em seus processos de internacionalização, a pesquisa apontou que 11% dos respondentes consideravam os riscos muito baixos, 22% citaram como riscos baixos, 44% percebem entre risco moderado e elevado e 22% categorizam como sendo um risco muito elevado.

E, por fim, no último objetivo específico, analisar quais são as percepções de riscos sobre projetos futuros, a amostra pesquisada apresentou que 66% relacionam como sendo um risco baixo ou muito baixo, 22% rotularam como sendo um risco moderado e 11% qualificaram os riscos de projetos futuros como sendo muito elevado, sendo que esse resultado corrobora com Harrison (2005) que argumenta que além das tendências globais, as organizações descobrem diversas razões para o envolvimento internacional, por muitas vezes, as empresas são tão bem sucedidas que acabam saturando seus mercados domésticos, partem então para o exterior.

5.2 SUGESTÕES TÉCNICAS

Apoiado no referencial teórico que norteia essa pesquisa e com base nos achados da pesquisa juntamente as cooperativas que realizam o comércio internacional é possível a partir disso, fazer algumas sugestões técnicas acerca da problemática estudada.

Em primeiro lugar foi possível perceber que as cooperativas não têm um planejamento estratégico muito bem estruturado, na medida em que elas não se prepararam para o enfrentamento dos riscos percebidos, pois, elas têm um poder de barganha muito grande em relação a seus compradores, na medida em que seus

produtos na grande maioria das vezes são comprados, ao invés de serem vendidos. Seria importante para as cooperativas que elas observassem essas diferenças e tracem um planejamento a longo prazo, evitando-se assim possíveis problemas no futuros, como risco de demanda e condições climáticas desfavoráveis, para citar apenas dois problemas.

Seria importante também que as cooperativas criassem em suas unidades um núcleo de gestão profissional para trabalhar com as questões relacionadas ao planejamento estratégico, assim minimizariam possíveis problemas de falta de gestão estratégica.

Por fim, seria de grande valia que a administração gerencial das cooperativas se profissionalizem, tendo em mente uma visão mais estratégica, visando sempre o mercado a longo prazo.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em virtude de que há poucos estudos que tratam das questões relacionadas aos riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias com relação à internacionalização, principalmente no Estado do Paraná, e tendo como base o fato de que essa pesquisa não conseguiu abranger todos os aspectos importantes do presente tema, nessa seção surgem algumas oportunidades para pesquisas futuras:

- Procurar investigar os riscos percebidos pelas cooperativas de outras regiões do país a fim de analisar se os resultados são semelhantes aos encontrados no Estado do Paraná;

- Usar outros tipos de riscos daqueles utilizados no presente estudo (estratégicos, mercado, contratos, tarifários e não tarifários) para identificar se as cooperativas percebem outros riscos além desses pesquisados;

- Incluir outros aspectos na pesquisa, como a cultura, problemas com o idioma do país a ser exportado e a distância psíquica, conforme sugerido pela Escola de Upssala;

- Identificar as razões que levam poucas cooperativas agropecuárias a adotarem a internacionalização como diferencial competitivo;

- E por fim, seria interessante uma análise das cooperativas antes e após o processo de internacionalização para se identificar quais foram os reais ganhos econômicos com essa estratégia.

REFERÊNCIAS

ALMADA, S. R.; ABREU, M. C. S.; CUNHA, L. T.; SILVA FILHO, J. C. L. Desafios para a formação de cooperativas agropecuárias na cadeia de suprimento de biodiesel no Estado do Ceará. **REUNA**, Belo Horizonte, v.16, n.4, p. 13-26 Out.- Dez., 2011.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho cientifico.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANSOFF; H. I. **Corporate strategy.** New York: McGraw-Hill, 1965.

AVRICHIR, I.; DEWES, F. Construção e validação de um instrumento de avaliação do desempenho docente. Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração - **ANPAD**, Salvador, 2006.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior:** a solução transnacional. Trad. Maria Cláudia Santos Ratto. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, Boston, v.78, n.2, p.132-142, Mar. 2000.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

BARRAL, W. **Protecionismo e neoprotecionismo no comércio internacional**. In: O Brasil e o Protecionismo. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

BENATO, J. V. A. **Cooperativismo, encontros e desencontros.** São Paulo: ICA, 1994.

BENECKE, D. W. **Las cooperativas en America Latina.** São Leopoldo: Unisinos, 1987.

BESANKO, D. et al. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIGNOTTO, E. C.; BAROSSI-FILHO, M.; SAMPAIO, R. Gestão do risco de mercado em organizações do agronegócio. **Resenha BM&F nº 161,** 2012.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, n. 8, p. 93-98, 1977.

BRASIL. Decreto-Lei n°. 335/99 de 20 de agosto de 1999. **Republica Federativa do Brasil**, Brasília.

CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo:** o princípio co-operativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: MAKRON *Books*, 1993.

CHATTERJEE, S. **Estratégias a prova de falhas:** como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, A. D.; SILVA, I. M. A Sadia e a internacionalização do agronegócio paranaense. **V ECOPAR –** Encontro de Economia Paranaense. Curitiba: UFPR, 4 e 5 de outubro de 2007.

COSTA, P. R.; PORTO ,G. S. Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P&D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **R.Adm**., São Paulo, v.48, n.1, p.145-164, jan./fev./mar. 2013.

CORÁ, M. A. J.; CORÁ, M. J. Sistema de Gestão Ambiental: a metodologia aplicada pelo Grupo Fiat. Resende: **IV SEGET**, 2007.

COIMBRA, F. C. Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor. **VII SEMEAD**, 2004.

COUTINHO, L. et al. Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 1 (93), janeiro-março, 2004.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa:** uma alternativa para o desemprego. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm.** Cambridge: Blackwell, 1992.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAMODARAN, A. **Value and Risk:** Beyond Betas. New York: Stern School of Business, 2003.

DE ZEN, M. J. C. M.; FREZATTI, F. Investimento em indústria frigorífica: impacto dos riscos de mercado na determinação do valor do negócio. **REAd** – Edição 60, v. 14, n. 2, mai-ago, 2008.

DENBERG, M. W. S.; GOMES, J. S. Impactos Ocasionados pela Internacionalização em Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso Múltiplo. **Contabilidade, Gestão e Governança** - Brasília · v. 14 · n. 3, p. 77 – 99, set/dez, 2011.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas** (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies** [S.I.], 11(1), 9-31, 1980.

DUNNING, J. **Multinational enterprises and the global economy.** Reading: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envolve for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review.** Vol. 9, p. 163-190, 2000.

FAGUNDES, J. P.; ZORZELLA, L. S. A teoria do desenvolvimento sustentável e a efetiva participação da cooperativa agropecuária familiar de Canudos, Uauá e Curaça no desenvolvimento local. **Desenvolvimento em Questão**, ano 10, n. 20, maio/ago., 2012.

FERRACIOLI, P. Negociações sobre Barreiras Técnicas. **Revista "Comércio Exterior em Perspectiva"** da CNI, ed. de julho, 2002.

FERREIRA, M. A. M; BRAGA, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios**. Revista Brasileira de Economia.** Rio de Janeiro. v. 61, n. 2, p. 231–244, 2007.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, C. M. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário. **Dissertação de Mestrado.** Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de administração da USP**, São Paulo, 35, n. 3, jul/set 2000. 105-112.

FUMAGALLI, L. A. W. Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. 2007. 106 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

FUMAGALLI, L. A. W.; DEL CORSO, J. M; SILVA, W. V. Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. **BASE** – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 6(4):299-311, novembro/dezembro, 2009.

FUMAGALLI, L. A. W.; DEL CORSO, J. M.; SILVA, W. V. As certificações e programas socioambientais e o grau de internacionalização de empresas. **REBRAE,** v. 3, n. 1, p. 87-100, jan./abr. 2010.

FUMAGALLI, L. A. W. Processo de internacionalização: fomentos, obstáculos, desafios e práticas em empresas brasileiras. 2013. 204 f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory, macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 95-101, 2010.

GARRIDO, A. E. "O Brasil e as Barreiras Técnicas ao Comércio Internacional: O Cenário Atual", **Dissertação** de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade federal Fluminense, 2004.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e Crescimento da Firma:** Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro: Zahar,1982.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR.** Umuarama, v. 7, n. 1, Jan./Jun., 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, H.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento de cenários:** A arte da conversão estratégica. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HYMER, S. **Empresas multinacionais:** a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar:** o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. 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. 25-34, 1977.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider ship. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.

KIM, C. Estratégias de internacionalização de empresas exportadoras do Estado do Paraná e o papel de agentes de exportação. 2007. 158 p. **Dissertação de mestrado.** UFPR, Curitiba, 2007.

LAM, L. W; WHITE, L. P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis,** v. 7, n. 2, p. 105-134, 1999.

LAPLANE M.; COUTINHO L.; HIRATUKA C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil.** São Paulo: Editora UNESP, 2003.

LIM, J.; SHARKEY, T.; KIM, K. An empirical test of an export adoption model. **Management International Review,** v. 31, n. 1, p. 51-62, 1991.

MALHOTRA, N. K**. Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 3, special edition, p. 99, 1992.

MINERVINI, N. **O exportador:** ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Sociedades Cooperativas. O que são sociedades cooperativas? Disponível em: < http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr634a646.htm>. Acesso em: 09 mai. 2013.

MINTZBERG, H. The Strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p. 11-24, 1987

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOREIRA, V. R.; BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M. Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. **R. Adm**., São Paulo, v.46, n.4, p.325-341, out./nov./dez., 2011.

MOREIRA, V. R. et al. O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **RESR**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 1, p. 051-068, Jan/Mar, 2012.

OCB. **Três tipos de sociedades cooperativas**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>. Acesso em: 09 de maio 2013a.

OCB. **Forma ideal de organização.** Disponível em: < http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>. Acesso em: 09 de maio 2013b.

OCB. **Nascimento de uma grande ideia**. Disponível em: < http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>. Acesso em: 09 de maio 2013c.

OCB. **Sete linhas que orientam o cooperativismo**. Disponível em: < http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>. Acesso em: 09 de maio 2013d.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PINHO, D. B. **Cooperativas e Desenvolvimento Econômico:** O cooperativismo na promoção do desenvolvimento econômico do Brasil. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, 1963.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** São Paulo: CNPq, 1982.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil:** da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REID, R. S. The decision maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, n. 12, p. 101-112, 1981.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A. Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense. **RECADM**, v. 9, n. 2, p. 198-212, Nov./2010.

SANCHEZ, I. **Para entender a internacionalização da economia.** São Paulo: Ed. Senac, 1999.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica:** a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SELLTIZ, C. *et al.* **Método de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EPU-EDUSP, 1987, v.2.

SPANEVELLO, R. M.; DAL' MAGRO, G. P. A diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias no norte gaúcho. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, p. 199-211, 2012.

TANURE, B., DUARTE, R. G. **Gestão internacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND lll, A. J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WELGACZ, H. T. Determinantes das estratégias de internacionalização em países emergentes e em economias em transição: um estudo multissetorial em médias e grandes empresas brasileiras e ucranianas. 104 p. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

WELGACZ, H. T. Determinantes das estratégias internacionais das empresas brasileiras nas economias em transição dos países pós-soviéticos. 217 p. 2011. **Tese** (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2011.

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

WILLIANSOM, O. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1983.

WILSON, W. E. Co-operation: some thoughts for the future: a personal view. **Journal of Royal Agricultural Society of England**, London, v. 160, p. 99-105, 1999.

VERGARA, S. C. **Método de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZEN, A. C. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da vinícola casa Valduga. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM.** v. 7, n. 1, p. 123-148, jan./jun. 2012.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Escola de Negócios
PPAD – Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

Prezado Empresário/ Dirigente,

O presente questionário é parte integrante da dissertação de mestrado intitulada RISCOS PERCEBIDOS PELAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS PARANAENSES EM SEUS PROCESSOS DE RELACIONAMENTOS INTERNACIONAIS, desenvolvida por mim, Daniel Ferreira dos Santos, sob a orientação do Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso e do Prof. Dr. Gilson Martins do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR.

Pedimos a sua valiosa colaboração para a pesquisa. Se for do seu interesse, asseguramos que a identidade do informante e da cooperativa não será revelada. A qualquer momento do estudo nos comprometemos a disponibilizar os dados da pesquisa, mediante solicitação.

PARTE I – Caracterização do respondente

Nome completo:	
Telefone:	( )
Email:	
Cargo que ocupa:	
Tempo de atuação no cargo:	
Tempo total de atuação na cooperativa:	

PARTE II – Caracterização da Cooperativa

Cooperativa:	
Cidade / UF:	
Tempo de existência da cooperativa:	

Assinale qual é o tipo de produto exportado:

In natura		Industrializados		Ambos	

Qual é a participação (%) dos produtos na receita de sua cooperativa?

Soja	%
Milho	%
Trigo	%
Feijão	%
Cevada	%
Frangos	%
Suínos	%
Bovinos	%
Leite	%
Outros ( )	%

Assinale qual é a participação (%) dos mercados na cooperativa:

Nacional		Internacional	

Quais são os seus cinco principais mercados de exportação (países)?

PARTE III – Avaliação dos riscos

Responda a cada uma das questões a seguir marcando um número que considerar apropriado na escala de 1 a 5, conforme legenda abaixo:

1	2	3	4	5
DISCORDO	DISCORDO Parcialmente	NÃO Concordo, NEM Discordo	CONCORDO Parcialmente	CONCORDO

Riscos Estratégicos

1	A cooperativa está capacitada a oferecer produtos em preços e qualidade compatíveis com a concorrência internacional.	1	2	3	4	5
2	É grande o risco que corremos de ficar sem vender a produção.	1	2	3	4	5
3	A cooperativa tem dificuldades em atender a demanda do mercado por rastreabilidade de produto.	1	2	3	4	5
4	A cooperativa esta capacitada a oferecer produtos e serviços superiores a concorrência.	1	2	3	4	5
5	Estudamos detalhadamente nossos potenciais clientes e mercados.	1	2	3	4	5
6	O contato inicial para negócios internacionais nos principais mercados ocorreu por iniciativa dos clientes.	1	2	3	4	5
7	Temos capacidade de lidar com uma demanda inesperada.	1	2	3	4	5
8	Corremos o risco de que os concorrentes tomem os nossos clientes.	1	2	3	4	5
9	As nossas principais estratégias de comercialização podem ser imitados pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
10	A concorrência força a cooperativa a constantemente adaptar nossas estratégias de comercialização.	1	2	3	4	5
11	Temos possibilidade de negociar o valor dos produtos com nossos principais clientes internacionais.	1	2	3	4	5
12	A principal referência de valor para os produtos de nossa cooperativa são as bolsas internacionais.	1	2	3	4	5
13	Temos a possibilidade de estipular valores para nossos clientes internacionais.	1	2	3	4	5
14	Nossos principais clientes internacionais estão dispostos a pagar mais por produtos diferenciados.	1	2	3	4	5
15	A exportação é uma estratégia adequada para mitigar o risco da falta de venda no comércio nacional.	1	2	3	4	5
16	Nossa cooperativa vê a atuação em mercado de commodites, com grandes volumes como a principal oportunidade.	1	2	3	4	5
17	Nossa cooperativa vê na diferenciação de produtos a principal oportunidade.	1	2	3	4	5

Riscos de Mercado

18	Nossos produtos são aceitos no mercado externo da mesma maneira que internamente.	1	2	3	4	5
19	Os nossos cooperados atribuem grande importância para a atividade de exportação.	1	2	3	4	5

20	Nossos cooperados são sempre informados sobre as perspectivas futuras de mercados internacionais.	1	2	3	4	5
21	A infraestrutura nacional é adequada para a nossa competitividade perante o mercado internacional.	1	2	3	4	5
22	O mercado externo oferece maiores riscos aos nossos cooperados.	1	2	3	4	5
23	A nossa cooperativa sempre participa de feiras internacionais.	1	2	3	4	5
24	A nossa cooperativa participa de missões com o intuito de prospectar novos clientes.	1	2	3	4	5
25	A nossa cooperativa realiza visitas aos nossos principais clientes internacionais.	1	2	3	4	5
26	Nossos produtos tem mercado garantido no exterior.	1	2	3	4	5
27	A comercialização de produtos com maior valor agregado nos traz maiores riscos de venda.	1	2	3	4	5
28	Utilizamos mercados de opções como alternativa para mitigar riscos de mercado.	1	2	3	4	5

Riscos de contratos

29	A nossa experiência com o mercado externo no faz criar contratos cada vez mais completos, evitando assim possíveis perdas.	1	2	3	4	5
30	Nossos contratos firmados com o mercado exterior nos protegem de comportamentos oportunistas de outra parte.	1	2	3	4	5
31	A nossa cooperativa priorizará no futuro próximo negociações FOB.	1	2	3	4	5
32	A nossa cooperativa está apta a negociar produtos na modalidade CIF.	1	2	3	4	5
33	O risco de quebra de contrato é maior para compradores externos de que compradores do Brasil.	1	2	3	4	5
34	A nossa escolha entre contratos curtos ou longos se dá pela confiança que temos com o mercado que estamos negociando.	1	2	3	4	5
35	Nossa cooperativa prioriza os mercados tradicionais e de menor risco.	1	2	3	4	5
36	Nossa cooperativa desconsidera mercados novos e de risco incerto.	1	2	3	4	5
37	Os mercados tradicionais podem oferecer elevado risco.	1	2	3	4	5

Barreiras tarifárias e não tarifárias

38	As leis brasileiras são um grande empecilho para a prática das exportações por parte das cooperativas.	1	2	3	4	5
39	As barreiras comerciais nacionais são consideradas protecionistas, o que impõe ao comércio das cooperativas muitas dificuldades para comercialização de nossos produtos.	1	2	3	4	5
40	As tarifas alfandegárias aplicadas no Brasil trazem problemas às exportações das cooperativas.	1	2	3	4	5

41	As práticas tarifárias de importações prejudicam as exportações de cooperativas.	1	2	3	4	5
42	O subsídio dos governos de outros países à produção de produtos agrícolas traz sérios riscos à competitividade das cooperativas paranaenses.	1	2	3	4	5
43	O controle ambiental que normalmente é exercido pelos países, mediante legislação interna do país importador, limita o acesso a novos mercados por parte da nossa cooperativa.	1	2	3	4	5
44	A burocracia imposta e a diversidade de leis, portarias e afins reduzem a nossa competitividade.	1	2	3	4	5
45	As barreiras sanitárias de outros países ajudam a nossa cooperativa a se manter atualizadas nos melhores padrões internacionais.	1	2	3	4	5
46	As barreiras sanitárias prejudicam ou impedem as exportações das cooperativas.	1	2	3	4	5
47	O desconhecimento de idiomas e cultura são barreiras para a entrada em novos mercados.	1	2	3	4	5
48	A instabilidade política em potenciais mercados nos impede de buscar novos mercados.	1	2	3	4	5

Projetos Futuros

49	A cooperativa atingiu todos os seus objetivos de exportação planejados para o ano de 2012.	1	2	3	4	5
50	A cooperativa vem conquistando novos mercados nos últimos cinco anos.	1	2	3	4	5
51	Os produtos comercializados pela cooperativa são bem vistos pelo mercado.	1	2	3	4	5
52	Temos necessidade constantemente de buscar novos mercados para distribuir riscos.	1	2	3	4	5

Agradecemos a Colaboração!

Muito obrigado por sua participação e solicitamos que retorne esse instrumento de pesquisa ao remetente após o seu preenchimento.

Daniel Ferreira dos Santos
danielsantos927@hotmail.com
(41) 9947-4282

APENDICE B – LINK DA PESQUISA

Prezado Empresário/ Dirigente,

Escrevo sob a recomendação da gerência técnica e econômica da OCEPAR.
Estou desenvolvendo um trabalho de dissertação de mestrado que busca identificar quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias em seus processos de relacionamentos internacionais.

A pesquisa é desenvolvida por mim, Daniel Ferreira dos Santos, sob a orientação do Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso e do Prof. Dr. Gilson Martins do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR.

Sendo assim, solicito a sua valiosa colaboração, respondendo a pesquisa através do link abaixo:

https://pucpr.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_4V3xEV52o89GUsZ

Se for do seu interesse, asseguramos que a identidade do informante e da cooperativa não será revelada. A qualquer momento do estudo nos comprometemos a disponibilizar os dados da pesquisa, mediante solicitação.

Desde já agradeço a sua participação

Daniel Ferreira dos Santos
danielsantos927@hotmail.com
(41) 9947-4282

APÊNDICE C – DADOS CONSOLIDADOS SOBRE OS RISCOS

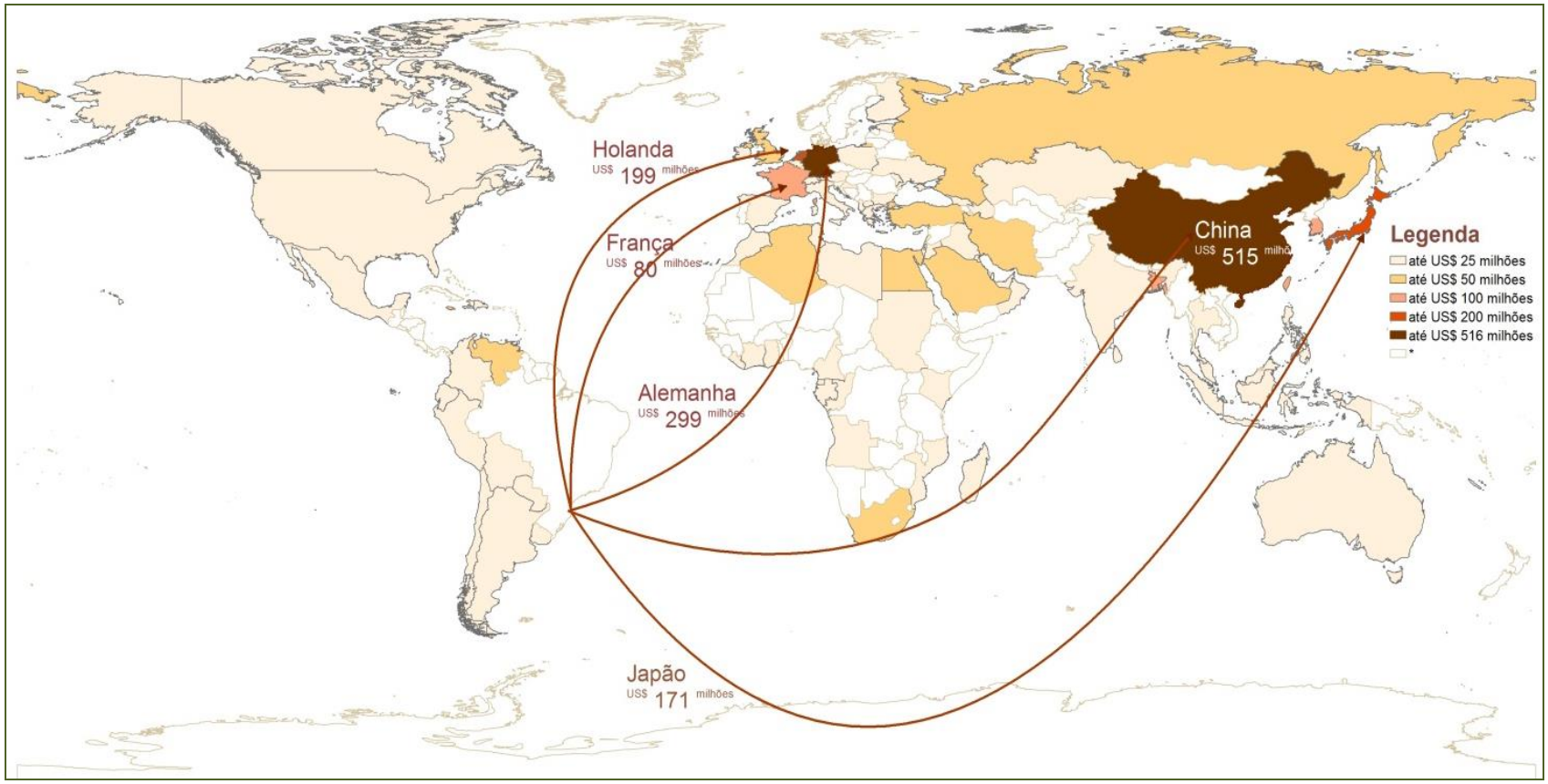
Quadro 11 - Dados consolidados sobre o Índice de Risco

		Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Cooperativa 5	Cooperativa 6	Cooperativa 7	Cooperativa 8	Cooperativa 9
Risco Estratégico	Pontos obtidos	52	61	68	60	69	61	62	64	65
	Índice de Risco	**60,18**	**70,76**	**79,00**	**69,59**	**80,18**	**70,76**	**71,94**	**74,29**	**75,47**
	Possibilidade de Pontos Obtidos	85	85	85	85	85	85	85	85	85
Risco de Mercado	Pontos obtidos	37	40	46	32	46	33	36	27	46
	Índice de Risco	**66,27**	**71,73**	**82,64**	**57,18**	**82,64**	**59,00**	**64,45**	**48,09**	**82,64**
	Possibilidade de Pontos Obtidos	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Risco de Contrato	Pontos obtidos	28	29	34	25	40	30	29	24	37
	Índice de Risco	**61,22**	**63,44**	**74,56**	**54,56**	**87,89**	**65,67**	**63,44**	**52,33**	**81,22**
	Possibilidade de Pontos Obtidos	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Barreiras Tarifárias e Não Tarifárias	Pontos obtidos	29	43	51	33	52	37	46	48	45
	Índice de Risco	**51,73**	**77,18**	**91,73**	**59,00**	**93,55**	**66,27**	**82,64**	**86,27**	**80,82**
	Possibilidade de Pontos Obtidos	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Projetos Futuros	Pontos obtidos	20	15	14	12	11	11	12	12	12
	Índice de Risco	**99,0**	**74,0**	**69,0**	**59,0**	**54,0**	**54,0**	**59,0**	**59,0**	**59,0**
	Possibilidade de Pontos Obtidos	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

ANEXO A – PRINCIPAIS MERCADOS DAS COOPERATIVAS PARANAENSE

Figura 4 - Principais mercados das cooperativas paranaense



Fonte: OCEPAR, 2012.