

INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS POR MEIO DA INTERCOOPERAÇÃO

Humberto Reis dos Santos Souza¹, Elizane Maria de Siqueira Wilhelm²,
Loreni Terezinha Brandalise³, Ivano Ribeiro⁴

Resumo: A internacionalização figura como uma alternativa para que as organizações se mantenham competitivas no mercado em que atuam, uma vez que os mercados estão se tornando globais. O cooperativismo agroindustrial acompanha esse movimento por meio de estratégias para manter-se competitivo em intrincados sistemas de produção protagonizados por empresas agroalimentares de alcance global. Sendo assim, o objetivo desse trabalho é investigar os desafios para internacionalização por meio da intercooperação entre cooperativas agroindustriais. O estudo utiliza-se de metodologia qualitativa de cunho exploratório, tendo como ferramentas a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada com executivos diretamente ligados aos processos de intercooperação e internacionalização. Os desafios relatados tangenciam os processos democráticos para a tomada de decisões estratégicas (característica do modelo cooperativista) e os entraves burocráticos impostos por órgãos governamentais. Como contribuições, o estudo explora a estratégia de internacionalização utilizada por uma cooperativa central e suas singulares, ao passo que também contribui com a escassa literatura sobre intercooperação atrelada à exportação no Brasil.

Palavras-chave: Estratégia. Negócios Internacionais. Exportação. Cooperativismo, Intercoperação.

INTERNATIONALIZATION OF COOPERATIVES THROUGH INTERCOOPERATION

Abstract: Internationalization is an alternative for organizations to remain competitive in the market in which they operate, since the markets are becoming global. The agro-industrial cooperativism follows this movement through strategies to remain competitive in intricate production systems carried out by agri-food companies

1 Mestrando em Administração pela Universidade Federal Fluminense. Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.

2 Mestre em Planejamento e Governança Pública pela Universidade Tecnológica do Paraná. Professora Visitante da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

3 Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

4 Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – Uninove. Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste.

of global reach. Therefore, the aims of this paper is to investigate the challenges for internationalization through the intercooperation between agroindustrial cooperatives. The study uses a qualitative methodology of exploratory nature and, uses as tools the documentary research and semi-structured interview with executives directly linked to the processes of intercooperation and internationalization. The reported challenges go through democratic processes for strategic decision-making (characteristic of the cooperative model) and bureaucratic obstacles imposed by government agencies. As contributions, the study explores the internationalization strategy used by a central cooperative and its singular cooperatives, while also contributing to the scarce literature on intercooperation linked to exports in Brazil.

Keywords: Strategy. International Business. Export. Cooperativism. Intercooperation.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro tem apresentado um crescimento substancial nas últimas décadas. Segundo Da Luz (2016), nos últimos 20 anos a área plantada brasileira cresceu 39%, enquanto a produtividade, por sua vez, cresceu 141%. Simultaneamente ocorreram mudanças no mercado mundial, que somadas ao crescimento da produtividade convergiram de modo a promover o Brasil à condição de importante fornecedor no mercado mundial de alimentos.

A previsão é de que o mundo expandirá o consumo de grãos em 441 milhões de toneladas nos próximos 10 anos, 7,4 milhões de toneladas de carne bovina e 38 milhões de toneladas de leite fluído, dos quais, Da Luz (2016) afirma que 16% poderão ser fornecidos pelo Brasil.

Diante de um cenário agroindustrial cada vez mais competitivo, o cooperativismo se firmou como uma alternativa aos modelos usuais, podendo proporcionar o desenvolvimento de maneira mais sustentável, isso, em razão de ser um movimento que congrega indivíduos com interesses comuns, visando o benefício de todos os envolvidos e buscando a prosperidade conjunta, sempre norteado por valores democráticos (OCB, 2015).

As cooperativas agroindustriais, tais como as demais empresas, sofrem as pressões da competitividade de mercado, em um setor com pouca previsibilidade e que emprega alta tecnologia. Apresentam ainda o desafio de remunerar adequadamente seus associados, diversificar o negócio, diminuir riscos e distribuir sobras ao final de cada exercício. Uma das estratégias para equilibrar essa complexa equação é a internacionalização (PRESNO; 2001; BULGACOV; RITOSSA, 2008; BRAGA, 2010; BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012).

Com o alcance de novos mercados uma organização pode reduzir o seu grau de dependência do mercado interno, proteger-se contra eventuais crises econômicas, além disso, amplia as possibilidades de diversificação da produção e fraciona as fontes de rentabilidade e a sujeição a elas (RIBEIRO; SERRA; BERTOLINI, 2016).

Paralelamente, as mudanças na conjuntura internacional, dentre elas, o aumento da concorrência, as crescentes e mais rigorosas exigências dos mercados, as drásticas mudanças tecnológicas em logística e armazenamento, a concentração e o empoderamento dos varejistas e a globalização das economias, resultaram na necessidade de economia de escala na produção, logística e marketing. Essas demandas, conforme Donoso (2003), promoveram o surgimento de novos modelos cooperativos, os modelos de intercooperação.

A intercooperação pode ser entendida como uma estratégia de cooperação entre cooperativas que mantém uma associação de interesse privado. Quando cooperativas trabalham juntas por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, podem atender seus associados mais efetivamente fortalecendo o movimento cooperativista. Assim, das relações e das redes formadas pela intercooperação, surge uma cooperativa central, uma nova empresa que é responsável pela administração integral de parte de processos e/ou produtos. A cooperativa central é controlada por, no mínimo, três cooperativas denominadas singulares, que são cooperativas que atendem diretamente ao associado e que também atuam de forma autônoma no mercado (BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012; OCB, 2016).

A intercooperação permite um melhor enfrentamento das barreiras para a internacionalização. Rua e Mello (2015) destacam que organizações que possuem relacionamentos baseados na cooperação, confiança e comprometimento proporcionados pela intercooperação, podem transpor estas dificuldades de forma a obterem vantagens em mercados estrangeiros.

Embora a cooperação entre cooperativas, neste artigo tratada como intercooperação, seja um princípio definido desde 1966 pela Aliança Cooperativa Internacional, apresenta-se ainda, como uma prática incipiente no cooperativismo brasileiro, de acordo com Lago (2012), da mesma forma, a utilização da intercooperação para o enfrentamento das barreiras para a internacionalização. Esta pesquisa tem por objetivo compreender quais os desafios a internacionalização por meio da relação de intercooperação traz às cooperativas central e cooperativas singulares. Para isso, foram investigadas duas cooperativas localizadas no oeste do estado do Paraná, Brasil. Ambas fazem parte de um grupo de cooperativas que forma uma intercooperação. As cooperativas investigadas, assumem nesta parceria os papéis de Cooperativa Central e Cooperativa Singular respectivamente.

O presente trabalho justifica-se pela importância que o agronegócio e o cooperativismo representam no desenvolvimento econômico e social – frente a um contexto globalizado e competitivo – fomentando a subsistência do produtor rural por meio de estruturas organizacionais mais complexas, destacando-se como um dos protagonistas na economia brasileira (LAGO; SILVA, 2012).

Este trabalho está organizado de modo a abordar, em um primeiro momento, as teorias em que se fundamenta o estudo; em seguida a metodologia utilizada na investigação; a apresentação dos resultados obtidos buscando responder à pergunta de pesquisa; por fim, apresenta-se as considerações finais, apontando as limitações e algumas recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O movimento cooperativista surgiu na primeira metade do século XIX, como uma forma de contrapor os efeitos socialmente negativos da economia excludente já existente há época (BRITTO; MAZZARINO; BARDEN, 2016). Grande parte dos estudos desenvolvidos acerca do cooperativismo destacam a cooperativa como ferramenta importante na regulação do mercado. Sua atuação visa garantir sua eficácia organizacional, o atendimento às necessidades dos associados, o atendimento às questões sociais e, consequentemente,

o desenvolvimento sustentável da região onde a organização cooperativista está inserida (LAGO; SILVA, 2012).

Ascooperativas também “são importantes na coordenação dos sistemas agroindustriais”, melhorando a produção agropecuária (BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012, p. 3). Entrementes, o cooperativismo tem como cerne a cooperação entre indivíduos, mas de sua evolução, depreende-se a necessidade da implementação de um princípio norteador, a intercooperação (LAGO; SILVA, 2012). Assim, para melhor entendimento, elucida-se em um primeiro momento, o conceito de internacionalização, destacando a exportação direta como modo de entrada, tratando em seguida dos fenômenos do cooperativismo e da intercooperação.

2.1 Internacionalização

Em nosso tempo as organizações têm mostrado a necessidade de adaptar-se às novas realidades de mercado conforme os desafios e oportunidades que se apresentam. Essa exigência de adaptação às transformações, geram incertezas e instabilidades que representam um grande desafio a ser enfrentado pelas empresas, sobretudo as brasileiras. Dentro desse contexto, a globalização acelera e impinge às organizações buscarem novas estratégias competitivas, dentre elas a internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2003).

A internacionalização ocorre quando uma organização ingressa em um mercado fora de seu país de origem. A decisão de se internacionalizar, para qualquer empresa requer a definição da estratégia que será adotada para a entrada em mercados externos. Para Garrido *et. al* (2006), esse processo deve ser decidido de maneira cuidadosa, levando-se em conta diversos fatores, tais como: (a) quais serão os arranjos institucionais adotados para transferir para o mercado externo produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos; (b) aspectos do mercado-alvo; e ainda (c) as habilidades, grau de envolvimento com ações de marketing e comprometimento de recursos que a empresa esteja preparada para adotar. Ou seja, todos os fatores específicos da empresa, dos ambientes nos quais ela está inserida e do mercado que ela pretende adentrar, devem ser considerados.

Alguns fatores influenciam de forma mais significativa que outros, variando de acordo com o perfil de cada empresa. Segundo Osland *et al.* (2001, p. 11 e 12), é possível dividir esses fatores em dois níveis:

- a) Fatores inerentes ao mercado-alvo, como riscos políticos, risco do investimento, exigências dos governos dos mercados-alvo, qualificação dos possíveis sócios locais, requisitos de conteúdo local do governo anfitrião e alternativas dos governos locais;
- b) Fatores das organizações, como necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva e necessidade de proteção da tecnologia.

Conhecendo os fatores que influenciam a empresa e considerando quais são preponderantes é possível então traçar a melhor estratégia de inserção de mercado, passando-se então a escolha da modalidade de entrada no mercado internacional. Selecionar um modo para entrar ou expandir-se em um mercado externo é, segundo Osland *et al.*

(2001), uma decisão estratégica crucial para uma empresa se tornar internacional. Dentre os modos de entrada, destacam-se: exportação, contratos, alianças estratégicas, *joint ventures*, investimentos de raiz (ou *greenfield*) e aquisições internacionais (FERREIRA; SERRA, 2015; OSLAND *et al.* 2001).

Algumas abordagens teóricas abarcam o tema internacionalização, as quais podem ser agrupadas em teorias econômicas, comportamentais e estratégicas (VIANNA; ALMEIDA, 2011). Nas teorias baseadas em critérios econômicos, prevalecem soluções para a internacionalização com foco na maximização dos retornos econômicos. Baseiam-se em maior parte nos trabalhos seminais de Dunning com o Paradigma Eclético, Buckley e Casson com a Teoria da Internalização, Hymer com a Teoria do Poder de Mercado e Vernon com a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (CARNEIRO; DIB, 2007; KOVACKS; OLIVEIRA, 2008; VIANNA; ALMEIDA, 2011; FERREIRA; RIBEIRO; SERRA; ARMAGAN, 2015).

Nas teorias baseadas em critérios comportamentais, existe a constante busca na redução de riscos nas decisões de internacionalização, privilegiando o enfoque organizacional, com direcionamento para as atitudes, comportamentos e percepções dos gestores envolvidos no processo. Nessa classificação destacam-se os trabalhos seminais de Johanson e Vahlne (1977), precursores da Escola Upsala, e McDougall e Olival (2000), precursores na definição do empreendedorismo internacional. Também originado da Escola Nórdica de Pesquisa, a Teoria de Networks se ocupa em estudar o mercado internacional como uma rede e a atuação da organização nesta rede durante o processo de internacionalização (DIB, 2008).

Por fim, as teorias estratégicas de internacionalização, que são baseadas por características organizacionais que estão intimamente alinhadas com a orientação estratégica da empresa e visão à obtenção de vantagem competitiva. Existe uma imbricação entre estratégia e internacionalização, uma vez que estratégias para a internacionalização podem emergir mediante as oportunidades do mercado ou podem ser fruto de uma decisão deliberada (KOVACKS; OLIVEIRA, 2008).

No conjunto das teorias estratégicas, distinguem-se o comportamento estratégico, também ligado à variação do volume das operações internacionais da empresa, podendo caracterizar-se por estratégias de entrada em mercados internacionais menos elaboradas, como a exportação direta, ou mais avançadas, tais como: aquisição, *join venture*, ou *greenfield*. Há ainda, a Teoria Baseada em Recursos e Competência, que advém de estudos da década 1950, e atribui à estratégia competências heterogêneas e recursos que são difíceis de serem copiados, os quais possibilitam a construção de estratégias diferenciadas (HONÓRIO, 2009; HONÓRIO; RODRIGUES, 2009; VIANNA; ALMEIDA, 2011). O Quadro 1 apresenta as abordagens para internacionalização com suas principais teorias.

Quadro 1 – Abordagens para a análise da internacionalização

Econômica	Comportamental	Estratégica
Paradigma Eclético	Escola de Uppsala (Suécia)	Teoria do Comportamento Estratégico
Hipótese do Ciclo de Vida do Produto	Teoria de Networks	Teoria Baseada em Recursos e Competências (<i>Resource Based View - RBV</i>)
Teoria do Poder de Mercado	Born Global	
Teoria da Internalização	Empreendedorismo Internacional	

Fonte: Adaptado a partir de Carneiro e Dib (2007), Dib (2008) e Vianna e Almeida (2011).

No contexto das perspectivas teóricas, não é objetivo deste estudo esgotar o assunto devido às limitações metodológicas. No entanto, no contexto das organizações do agronegócio, as adaptações impostas pelo mercado globalizado tornaram a internacionalização uma realidade e um dos principais desafios enfrentados pelas cooperativas atualmente (DONOSO; RUDZKI; SHADBOLT; BAILEY, 2003).

Dentre os desafios a serem enfrentados, estão a burocracia, os procedimentos internos e a carga tributária incidentes, direta ou indiretamente. Prozczinski e Steinbruch (2014, p.19) destacam como desafios à internacionalização sob esta perspectiva:

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

Em relação aos desafios e barreiras à internacionalização, Narayanan (2015) salienta que todas as causas associadas à estrutura interna da empresa são obstáculos internos e todas as questões que são de fora da empresa são considerados externos. Ainda que os obstáculos internos incluem informações, barreiras funcionais, barreiras financeiras e de marketing, por outro lado as barreiras externas incluem procedimentos governamentais, tarefas e barreiras ambientais.

O fato é que todas as empresas enfrentam barreiras à exportação nas diversas fases da internacionalização, cabe a cada gestão traçar estratégias e alternativas de enfrentamento, de acordo com o perfil de cada organização de modo a transpô-las. No caso das cooperativas, a gestão é bastante singular e com alguns mecanismos diferenciados às demais organizações empresariais.

Há que se considerar a necessidade de comercialização da produção em novos mercados, o que reduz os riscos de se trabalhar em apenas um mercado e aumenta a competitividade dos cooperados, agentes principais de fornecimento à cooperativa. Transpor os desafios à internacionalização representa a possibilidade de melhorar a rentabilidade, aumentar as receitas e a lucratividade, possibilitando ao cooperado a obtenção de melhores preços em seus produtos (BULGACOV; RITOSSA, 2008).

Uma das principais formas de internacionalização ocorre por meio da exportação direta, abordada no próximo tópico.

2.2 Cooperativismo e internacionalização por exportação

Para a *International Co-operative Alliance* (ICA, 2015), cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, constituída para satisfazer as necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade comum gerida de maneira democrática. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015) define o cooperativismo como um sistema que visa o benefício do grupo e busca a prosperidade conjunta e não individual, buscando o desempenho econômico, mas não o lucro. Isso faz do movimento cooperativista uma alternativa socioeconômica que propicia resultados organizacionais satisfatórios com equilíbrio e justiça entre os associados. Segundo essa definição, o cooperativismo pode ser visto como uma forma de organização empresarial mais sustentável, vis-à-vis; que um modelo socioeconômico puramente capitalista. Dessa maneira, a forma cooperativista de ser empresa, pode possibilitar o desenvolvimento mais equilibrado e pautado em valores mais nobres e comuns (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

As organizações cooperativas visam resultados econômicos que normalmente são distribuídos entre os membros. Elas também podem propiciar aos seus integrantes melhores preços na venda da produção agrícola, na aquisição e/ou venda de insumos necessários à produção. Proporcionam também a prestação de serviços de assistência técnica e orientação sobre as atividades desempenhadas. O associado pode ainda acompanhar o comportamento econômico da cooperativa e, ter voz e voto durante o período em que for membro, participando, assim, das decisões que envolvem o futuro da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

O cooperativismo também representa uma das respostas ao desafio da competitividade apresentada, principalmente dentro dos negócios que envolvem produtos de origem agropecuária, pois, as empresas dessa área de atuação se confrontam com intrincados sistemas produtivos e cadeias agroalimentares multinacionais. No estado do Paraná, por exemplo, a participação de pequenos e médios produtores, com até 50 hectares, representa 70% dos associados em cooperativas. Isso evidencia que o cooperativismo proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento agropecuário, que, se concretizado tão somente por investimentos individuais, encontraria um ambiente altamente competitivo e até mesmo inviável (FURLAN, 2014).

No entanto, assim como todo modelo organizacional, o modelo cooperativista, enfrenta desafios inerentes ao macroambiente econômico. A manutenção da competitividade fica gradativamente mais difícil, ao passo que se intensifica a concorrência entre países e/ou

blocos econômicos. Assim, as cooperativas precisam manter boa saúde financeira, para que possam produzir resultados econômicos e com isso neutralizar o risco para os *stakeholders*. Para tanto, se faz necessário a implementação de estratégias diferenciadoras e gestão eficaz, para atuação nos mercados internacionais (ERRASTI *et al.*, 2003; GIMENES; GIMENES, 2008).

A agroindústria brasileira, em que o cooperativismo é protagonista, em especial o mercado de carnes, possui algumas vantagens potenciais que contribuem para o sucesso nas exportações, tais como: clima, extensão territorial, qualidade do solo, dentre outros fatores. No entanto, essas vantagens não bastam para que a organização permaneça competitiva, é também necessária a adoção de estratégias adequadas para internacionalização, melhoria contínua e inovação. Quando a firma decide entrar em um mercado internacional, cabe aos gestores decidirem qual será estratégia adequada para entrada e permanência nesse mercado (STAL; SEREIA; SILVA, 2010).

A exportação direta figura-se nos estágios iniciais do processo de entrada em mercados internacionais e pode ser definida pelo envolvimento ativo da organização nas atividades de exportação. Normalmente ocorre por meio de um agente, que pode ser uma empresa ou uma pessoa física, responsável pela prospecção dos produtos e abertura de novos mercados ou por um departamento da empresa responsável pela atividade de exportação (DAVID; STEWART, 2010; STAL; SEREIA; SILVA, 2010). Nas organizações cooperativistas em estudo, esse é o modelo de internacionalização vigente.

Um modelo mundialmente conhecido para o desenvolvimento de estratégias competitivas e mobilização de capacidades para a internacionalização é a da *Mondragon Cooperative Corporation*, uma cooperativa espanhola. Nesse caso, uma das capacidades mobilizadas foi a intercooperação, pois, permitiu escala, complementação de competências, acesso a novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, compartilhamento de modelos de gestão, unificação de compromissos e culturas, dentre outros. (LOPEZ; LOPEZ; LARRAÑAGA, 2009; AZEVEDO; GITAHY, 2010; CHENEY *et al.*, 2014; KONZEN; OLIVEIRA, 2015; BRETOS; MERCUELLO, 2017). Como potencial fomentadora da internacionalização de cooperativas, a intercooperação será abordada na próxima seção.

2.3 Intercooperação

Diante dos novos cenários internacionais, surgem oportunidades que possibilitam às empresas a adoção de estratégias de horizontalização. Sendo assim, para este estudo, o termo horizontalização pode ser definido como o processo em que duas ou mais empresas, que mantenham uma relação de reciprocidade em que possam compartilhar recursos e competências que, ao se complementarem, visam criar sinergia para alavancar a competitividade das organizações envolvidas no processo (FLEURY; FLEURY, 2003). Por sua vez, uma aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações decidem cooperar entre si, podendo resultar em maior vantagem competitiva para todas as empresas participantes da aliança (KOTLER, 1998; LEWIS, 1992; PORTER, 1990; OLIVEIRA; RODRIGUES; RIBEIRO, 2011).

A intercooperação é uma estratégica de cooperação entre cooperativas que origina uma associação de interesse privado, de modo a proporcionar benefícios a todas as cooperadas. Apresenta um modelo mais vantajoso em comparação com um cenário onde organizações desempenham atividades de forma independente no ambiente corporativo (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Além disso, a cooperação é um dos pilares do cooperativismo, sendo um elemento essencial da identidade do movimento cooperativista, pois as sobras (resultados financeiros) e as perdas (eventuais prejuízos) são compartilhadas entre as cooperativas associadas (CHENEY *et al.*, 2014; FICI, 2015; KONZEN; OLIVEIRA, 2015).

A intercooperação ocorre quando as cooperativas, ao se associarem, atendem seus cooperados mais efetivamente, fortalecem o movimento cooperativo e, ocorre também, quando trabalham juntas por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais (ICA, 2015). A intercooperação pode ocorrer por rede, por centrais ou por consórcios, podendo abarcar diversas atuações do cooperativismo, sendo que os mais comuns são os ramos agropecuário e o de crédito (KONZEN; OLIVEIRA, 2015).

Também no fenômeno da cooperação entre cooperativas pode ocorrer a troca de informações e experiências e a mobilização das cooperativas na defesa de seus interesses, “potencializando a nível macro, a cooperação intraorganizacional inerente à relação de cooperativas centrais com as cooperativas autônomas” (BRAGA, 2010, p. 11). Cooperativa autônoma ou singular é uma organização cooperativista formada por, no mínimo, vinte pessoas, que objetiva a direta prestação de serviços ao cooperado, não sendo permitida a associação de pessoa jurídica com a mesma ou correlata atividade econômica que os cooperados que a compõem (OCB, 2016).

Nesse sentido, a intercooperação oferece a cooperativa singular uma oportunidade para maximizar suas atividades, ao passo que se alia a outras cooperativas para o mesmo objetivo. A relação entre uma cooperativa central e uma cooperativa singular proporciona ganhos para ambas as partes e propicia a necessária escala e expertise para a internacionalização, tornando mais competitivas as cooperativas envolvidas ou criadas no processo (AZEVEDO; GITAHY, 2010; BRETOS; MERCUELLO, 2017). Assim, para o estudo dessa relação, o próximo tópico apresenta a delimitação da metodologia de investigação visando responder à pergunta de pesquisa.

3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa é qualitativa de caráter exploratório, no intuito de aproximar preliminarmente a discussão científica ao fenômeno, possibilitando o desenvolvimento do estudo a partir de dados emergentes (CRESWELL, 2007). Foram escolhidas, por conveniência, duas cooperativas que mantêm uma relação de intercooperação e que adotam estratégias de internacionalização. A cooperativa central estudada neste trabalho, está presente em diversos países e ocupa posição de destaque entre as maiores agroindústrias do país. A cooperativa singular detém 23% dos ativos da cooperativa central sendo integrada à sua cadeia produtiva de bovinocultura de leite e suinocultura.

A partir do problema de pesquisa e dos levantamentos teóricos preliminares, emergiram três categorias: (1) o funcionamento do processo de intercooperação; (2) os motivos para a internacionalização; e (3) as vantagens e desvantagens de ambos os processos. A inter-relação entre as variáveis mostra que a intercooperação atrelada à internacionalização pode apresentar resultados positivos àquelas cooperativas que adotam essas estratégias.

O fenômeno da pesquisa foi explorado em duas etapas: pesquisa documental e pesquisa empírica. A fase documental contemplou o levantamento de dados por meio do *site* oficial de duas cooperativas em estudo, no intuito de encontrar explicações sobre o funcionamento da intercooperação e, por conseguinte, o processo de internacionalização. Nesse sentido, foram selecionados documentos que continham explicações sobre o fenômeno ora citado, sendo: informações dos sítios institucionais localizadas nas abas “sobre a empresa”, “exportação” e “institucional”, bem como os relatórios anuais de gestão (cuja emissão pública e periódica é obrigatória) de ambas as cooperativas, relativos ao ano de 2015.

A partir desse levantamento, passou-se à fase empírica que utilizou a entrevista semiestruturada para coleta de dados. A estrutura das entrevistas foi construída com base nas categorias emersas da teoria (o funcionamento do processo de intercooperação, os motivos para a internacionalização e as vantagens e desvantagens de ambos os processos) e, a partir das informações sobre intercooperação e exportação, encontradas no sítio e nos relatórios anuais de gestão de ambas as cooperativas, nesse caso, contemplando especialmente as informações que não estavam disponíveis *on-line*.

Foram entrevistados três executivos diretamente ligados à intercooperação e à internacionalização, indicados por suas respectivas organizações. As entrevistas foram realizadas nas dependências das próprias cooperativas. Na cooperativa singular, apenas um executivo foi entrevistado e na cooperativa central os dois executivos foram entrevistados ao mesmo tempo. Por se caracterizar como um estudo qualitativo, com grande quantidade e complexidade de informações, as respostas foram registradas por meio de um gravador MP3. A duração média de cada entrevista foi de uma hora.

Para a análise dos dados optou-se pela análise da conversação e da fala. Essa técnica pode ser empregada para explorar categorias de análise pressupostas pelos pesquisadores e pelos participantes (envolvimento que pode ser despercebido na análise de conteúdo). Esse tipo de técnica se propõe a uma pesquisa mais reflexiva, pois permite ao pesquisador ponderar sobre o tipo de situação de pesquisa criada e os papéis do entrevistado e do investigador na pesquisa, partindo do pressuposto que as pessoas são influenciadas pela sua própria fala (turnos anteriores) e pela fala de outrem (MYERS, 2004).

Essa técnica envolve as etapas de planejamento, registro, transcrição, atribuições (quem disse o quê), análise e confecção do relatório. No que tange à análise, o estudo utiliza a sequência e a preferência e, também, a classificação por tópicos (MYERS, 2004). Conforme recomenda este autor, analisou-se a sequência e as relações entre os turnos e repetições de padrões durante a fala e, quanto à classificação por tópicos, elencou-se não apenas os tópicos propostos pelo pesquisador no planejamento da entrevista, mas também, aqueles apresentados pelos participantes durante a entrevista.

No próximo tópico, as entrevistas foram analisadas extraindo-se os sentidos que, amparam ou não, as categorias construídas com base na literatura de referência deste estudo e na pesquisa documental. Novamente, devido à característica essencialmente qualitativa da pesquisa, optou-se por atrelar aos resultados, algumas discussões pertinentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa documental retornou algumas informações sobre a relação da cooperativa singular com a cooperativa central. Os relatórios destacam o funcionamento desse sistema, onde a cooperativa central é formada por cinco cooperativas. A cooperativa central em estudo, atua no ramo de suinocultura de corte e bovinocultura de leite. As atividades da cooperativa central são integradas aos associados das cooperativas singulares, com total apoio logístico. Em 2015, foram processadas mais de 209 toneladas de carne suína, das quais, 12,87% foram destinadas a mercados internacionais. O seguimento de carne suína representa 67% do faturamento da empresa e conta com um mix de 258 produtos.

Por sua vez, a cooperativa singular em estudo, foi responsável por 21,24% do fornecimento de suínos à cooperativa central. A suinocultura representa 3,4% do faturamento da cooperativa singular, sendo que a produção de suínos para abate ultrapassou a casa das 350.000 cabeças em 2015. Além da suinocultura, a cooperativa singular conta com mais seis atividades em outros segmentos agroindustriais.

Para preservar as identidades dos respondentes, eles são tratados como: **Executivo da Cooperativa Singular** e **Executivo A e Executivo B da Cooperativa Central**. As entrevistas revelam que, para garantir a eficácia organizacional e a competitividade, a cooperativa central mostra-se como uma alternativa apropriada. A motivação para a intercooperação consiste na obtenção de vantagem competitiva, com o objetivo de aumentar a escala, o tamanho e a força de ambas as organizações. Para o Executivo da Cooperativa Singular:

A central é criada, justamente para se ter uma força maior, naquilo que uma cooperativa sozinha teria dificuldades em desenvolver, através da central é possível fortalecer... a [singular], sozinha, montar toda uma estrutura de processamento e comercialização de leite, seria inviável, devido o grande volume de matéria prima necessária para ser competitivo, muito investimento para processar e aprimorar, além, da logística. Ou seja, a central congrega atividades de interesse de várias cooperativas que são fortalecidas por esta união.

O Executivo A da cooperativa central complementa essa ideia, informando que:

Quando se constitui uma central, quer dizer basicamente, que é para ter essa coisa de tamanho, de escala e de um negócio que sozinho as cooperativas não conseguem tocar, não conseguem administrar, não conseguem... não é viável eles sozinhos.

Nesse sentido, há que se considerar que a intercooperação é uma forma de superar as limitações individuais que uma cooperativa singular possa apresentar. Também, há necessidade de formação redes de relações entre cooperativas, para que juntas possam enfrentar um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (LAGO; SILVA, 2012). Os achados corroboram com a literatura que aponta a motivação para a horizontalização

na busca de uma relação recíproca e no compartilhamento de competências, resultando na sinergia para propiciar a competitividade (FLEURY; FLEURY, 2003).

Outro ponto a se tratar no presente estudo é o funcionamento da relação entre a cooperativa singular e a cooperativa central. Conforme relatado, a relação propicia que cada cooperativa singular contribua nas decisões estratégicas da organização e ao mesmo tempo, participe do processo de integração. Nesse sentido, o Executivo A da Cooperativa Central ao ser entrevistado informou: “os cinco presidentes das cinco cooperativas [singulares] formam o nosso conselho de administração que tomam as grandes decisões da empresa”. Para o Executivo da Cooperativa Singular, “na atividade leite e suinocultura a nossa cooperativa e as outras singulares fazem uma etapa do processo, ou seja, o fomento, a integração, todo o sistema de integração com os produtores é feito pelas singulares”.

Ao questioná-los sobre os desafios relativos ao processo de intercooperação, junto à cooperativa singular, obtivemos a seguinte resposta: “Sujeição a opinião da maioria, por exemplo. Às vezes uma singular pensa um processo de uma forma diferente, porém tem de seguir regras e acatar a decisão da maioria”. Para o executivo A da cooperativa central, os desafios são:

Sempre tem choro na questão de custo de produção e tal, por quê? Porque o dono da cooperativa é o principal fornecedor, então, esse é o relacionamento que é importante entender, então, como que eu vou remunerar o fornecedor se ele é o dono? Então, o dono manda... ele quer ser muito bem remunerado por ele. Essa talvez seja a equação importante para administrar.

Com base no exposto, Bialoskorski e Gomes (2010) inferem que um dos problemas que podem ocorrer na intercooperação é a perda de poder decisório, fruto do imprescindível caráter democrático natural do movimento cooperativista. Além disso, pode haver a incidência de custos de transação, de governança do processo de organização e até mesmo da própria hierarquia organizacional. É importante salientar também, que para que a intercooperação ocorra é necessário haver contrapartida em termos financeiros, no entanto, os benefícios devem ser computados para toda sociedade cooperativa e não para apenas um indivíduo.

Sobre os desafios relativos ao processo de exportação, os executivos da Cooperativa Central revelaram que o principal desafio são os embargos provenientes dos órgãos governamentais de controle. Um dos executivos revelou que:

[...] existem as dificuldades da parte burocrática do governo tanto para abrir um mercado, quanto para abrir um registro. Para abrir um mercado hoje, eu preciso acompanhar toda a legislação que o mercado comprador está exigindo (se eu como [Cooperativa Central] consigo atender a legislação daquele país comprador), então, se é possível, eu peço via ministério da agricultura, porque nós temos o SIF local, a habilitação daquele país. Então daqui vai para Cascavel, de Cascavel vai para Curitiba, de Curitiba vai para Brasília. Então esse sistema burocrático, que é a análise de cada um que pega, leva aí uma semana, então é isso que as vezes é irritante esperar, o fator tempo que é irritante e, porque toda essa burocracia se o Brasil precisa exportar, se nós precisamos manter o superávit na balança comercial e o Brasil não ajuda, o governo não ajuda com que a gente faça a exportação.

As entrevistas também revelaram que o mercado de exportação de laticínios não está competitivo no momento, o Executivo B da Cooperativa Central destacou:

Não somos competitivos em exportar lácteos, existe procura sim, porém a gente não consegue pegar o preço de venda que outros fornecedores [internacionais] fazem... hoje o Brasil teria que trabalhar com quatro dólares o quilo do queijo, sendo que os Estados Unidos estão colocando a dois e cinquenta, três. Então o Brasil não consegue acompanhar o custo que eles têm e a Europa também, porque tem o subsídio, então eles conseguem barganhar um preço excelente para colocar o produto deles.

Com base nestas observações, pode-se depreender que o ambiente institucional (leis, órgãos de controle, cultura, ambiente, etc.) influencia diretamente o ambiente organizacional. Assim, as regulamentações sanitárias e a estabilidade das normas afetam consideravelmente no potencial competitivo da cooperativa frente ao mercado internacional e, afetam também, seus resultados econômicos (PRESNO, 2001; BULGACOV; RITOSSA, 2008; BRETOS; MERCUELLO, 2017).

Ainda tratando do ambiente institucional, pode-se destacar as mudanças implementadas em países da América Latina nos últimos anos, no que diz respeito às políticas de ajuste estrutural, onde houve a eliminação de alguns mercados protegidos, de subsídios e outros tipos de intervenção, ou seja, mudou-se a relação do estado com a atividade econômica, impelindo as organizações à alterações e adaptações para o enfrentamento da nova realidade (PRESNO, 2001).

A pesquisa apresentou diversos desafios enfrentados pelas cooperativas central e singulares no processo de internacionalização por meio da relação de intercooperação, os quais são apresentados no Quadro 2, com as respectivas indicações dos embasamentos teóricos.

Quadro 2 - Desafios para a internacionalização

DESAFIOS	REFERÊNCIAS
Processo de tomada de decisão democrática com todos os dirigentes das cooperativas singulares;	KONZEN; OLIVEIRA, 2015; ERRASTI <i>et al.</i> , 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2007; BRAGA, 2010; BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012
Processo de negociação entre os envolvidos (associado da cooperativa singular, dirigentes da cooperativa singular e dirigentes da cooperativa central).	BRAGA, 2010; BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012; KONZEN; OLIVEIRA, 2015.
Disfunções na burocracia estatal brasileira.	PRESNO, 2001; BULGACOV; RITOSSA, 2008; BRETOS; MERCUELLO, 2017.
Regulamentações sanitárias nacionais e internacionais	PRESNO, 2001; BULGACOV; RITOSSA, 2008; STAL; SEREIA; SILVA, 2010; BRETOS; MERCUELLO, 2017.
Intervenções do estado na economia dos países compradores.	PRESNO, 2001; STAL; SEREIA; SILVA, 2010.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios impostos pela competitividade e pela globalização, a internacionalização é uma alternativa para enfrentá-los. Na mesma tônica já elencada sobre o cerne do cooperativismo, a internacionalização pode proporcionar um aumento na produtividade e melhorar o desempenho econômico, enquanto as empresas caminham em um esforço coletivo, para fortalecer suas relações e enfrentar o mercado (FLEURY; FLEURY, 2003; BULGACOV; RITOSSA, 2008).

Considerando as teorias levantadas durante o estudo e os resultados encontrados, depreende-se que o principal desafio para a internacionalização na cooperativa central é o trâmite legal implementado pelo governo brasileiro, o que entrava o processo de exportação devido à grande morosidade nas liberações e despachos da documentação essencial à atividade de exportação (BULGACOV; RITOSSA, 2008). No entanto, como o processo de entrada em mercados internacionais de uma cooperativa intercooperada tem similitude com um processo convencional de internacionalização (ERRASTI *et al.*, 2003), os desafios não de ser similares (BRETOS; MERCUELLO, 2017).

Sendo assim, conforme mostra o Quadro 2, os principais desafios para a internacionalização são: as barreiras impostas pelo governo, barreiras sanitárias nacionais e internacionais, intervenção do estado na economia dos países compradores (protecionismo) e os processos de tomada de decisão e negociação entre as cooperativas (PRESNO, 2001; ERRASTI *et al.*, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 2007; BULGACOV; RITOSSA, 2008; BRAGA, 2010; STAL; SEREIA; SILVA, 2010; KONZEN; OLIVEIRA, 2015; BRETOS; MERCUELLO, 2017).

Como principal vantagem, pode-se dizer que a relação entre a cooperativa central e suas singulares promove a integração de esforços e o aumento de escala de produção, o que proporciona um incremento na competitividade a todos os envolvidos na relação (LAGO; SILVA, 2012; BIALOSKORSKI NETO; GOMES, 2012).

As cooperativas analisadas demonstraram que trabalham com sinergia no intuito de enfrentar as dificuldades presentes no mercado e nas disfunções da burocracia do país. Nesse sentido, a contribuição do trabalho consiste na apresentação da estratégia de horizontalização de cooperativas singulares para a formação de uma cooperativa central e, a partir da implementação dessa estratégia, e em segundo plano, a internacionalização. As limitações da pesquisa consistem no cunho eminentemente preliminar do estudo ao explorar o fenômeno da internacionalização por intercooperação e, do ponto de vista metodológico, no número reduzido de entrevistas e técnicas de investigação, o que impossibilita generalizações. Além disso, considerou apenas a visão dos executivos de ambas as empresas, sendo que, também seria importante entender melhor o papel do próprio cooperado no processo de internacionalização e intercooperação, bem como, os pontos de vista das outras filiadas à cooperativa central.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos que envolvam todas as cooperativas singulares que formam a cooperativa central alvo desta pesquisa, pois o estudo atual avaliou o processo apenas do ponto de vista de uma única cooperativa singular. Recomenda-se também estudos que abarquem o impacto da participação das cooperativas

singulares em uma cooperativa central, em seus resultados econômicos bem como a importância estratégica dessa participação nesses resultados. Sugere-se investigar quais seriam os impactos econômicos que a internacionalização por intercooperação propicia aos cooperados e às cooperativas singulares.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A.; GITAHY, L. The Cooperative Movement, Self-Management, and Competitiveness: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa. **Journal of Labor and Society**, v. 13, n. 1, p. 5-29, 2010. <http://doi.org/10.1111/j.1743-4580.2010.00270.x>

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas**: uma análise da influência da cultura e das instituições. 2004. 178f. (Livre Docência em Economia das Organizações) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119-138, 2007. <http://doi.org/10.1590/s0103-20032007000100006>

BIALOSKORSKI NETO, S.; GOMES, C. B. Um ensaio sobre os desafios da intercooperação entre cooperativas agropecuárias no Brasil. In: Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). 1. 2010. **Anais...** Brasília: 2010.

BRAGA, M. J. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, n. spe, p. 11-16, 2010. <http://doi.org/10.1590/s1516-35982010001300002>

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017. <http://dx.doi.org/10.1111/apce.12145>

BRITTO, J. C.; MAZZARINO, J. M.; BARDEN, J. E. A concepção da estratégia da Cooperativa Vinícola Garibaldi a partir de valores organizacionais e princípios cooperativos **Revista Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, p. 45-69, 2016.

<http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v23i1a2016.667>

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

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext – Revista**

Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.211-25>

CHENEY, G. *et al.* Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014. <http://doi.org/10.1177/1350508414539784>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVID, P. A.; STEWART, R. D. **Logística Internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno do Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 331f. (Tese de Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Instituto COPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

DONOSO, I.; RUDZKI, R.; SHADBOLT, N.; BAILEY, W. **The internationalization of agricultural co-operatives**: critical factors in development. Working Paper n. 234169, Australasian Agribusiness Perspectives, 2003. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ags/auagpe/234169.html>. Acesso em: 07/06/2016.

ERRASTI, A. M.; HERAS, I.; BAKAIKOA, B.; ELGOIBAR, P. The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 74, n. 4, p. 553-584, 2003.

FERREIRA, M. P.; RIBEIRO, M. A.; SERRA, F. R.; ARMAGAN, S. The scholarly impact of the most cited and award winner articles in International Business. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2015. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1011-17>

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R. Abordagem conceitual às estratégias de internacionalização sob pressões institucionais duais para legitimidade e conformidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 440-460, 2015. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151377>

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n.2, p.129-144, 2003. <http://doi.org/10.1590/s0104-530x2003000200002>

FURLAN, M. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná. **Revista Capital Científico**, v. 12, n. 04, p. 113-123, 2014. <http://doi.org/10.5935/2177-4153.20140034>

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, I; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 63-73, 2006.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009. <http://doi.org/10.1590/s0034-75902009000200004>

HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. spe, p. 86-98, 2006. <http://doi.org/10.1590/s0034-75902006000500007>

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 13.09.2015.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 22-32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2016. <http://dx.doi.org/10.5902/2359043220410>

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOVACKS, E. C.; OLIVEIRA, B. R. B. Imbricamento entre os conceitos de estratégia e teorias de internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

LAGO, A.; SILVA, T. N. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 2, p. 212-226, 2012.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPEZ, U.; LOPEZ, S.; LARRAÑAGA, I. Innovation in industrial cooperatives: special features and potential of the Mondragon model. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, v. 8, n. 1, p. 39-56, 2009. https://doi.org/10.1386/ijtm.8.1.39_1

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, no. 5, p. 902-906, 2000. <https://doi.org/10.2307/1556418>

NARAYANA, V. Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 2, n. 2, p. 105-123, 2015. <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030208>

OLIVEIRA, M. A. M.; RODRIGUES, L. C.; RIBEIRO, L. D. R. Alianças estratégicas como vantagem competitiva no cenário logístico globalizado. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 165-185, 2011. <https://doi.org/10.7444/future.v3i2.87>

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Cooperativismo**: forma ideal de organização. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 13.09.2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Três tipos de sociedades Cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/classificacao.asp>>. Acesso em 12.08.2016.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

PORTER, E. M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRESNO, N. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 17, p. 119-144, out. 2001.

PROZCZINSKI, D. D.; STEINBRUCH, A. A. M. Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil. XXIV Seminário de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais... Belém**, 2014. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID 36.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2036.pdf)>. Acesso em 21 de maio de 2016.

RIBEIRO, I.; SERRA, F. A. R.; BERTOLINI, G. R. F. Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinacionais Brasileiras. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 3, p. 36-48, 2016. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11336-48>

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A. Estratégias e indutores da internacionalização das cooperativas agropecuárias: o caso paranaense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 9, n. 2, p. 198-212, 2010. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20100902006>

RUA, O. L.; MELO, L. F. O papel da vantagem competitiva na relação entre internacionalização e desempenho das exportações: estudo de caso da EFACEC. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 28-42, 2015. <https://doi.org/10.5585/riac.v14i1.1995>

STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. C. Estratégias de internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 2, art. 20, p. 128-156, 2010. <https://doi.org/10.7444/future.v2i2.59>

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-21, 2011. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.621-21>