

Riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses no comércio internacional

Daniel Ferreira dos Santos – danielsantos927@hotmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Jansen Maia Del Corso – del.corso@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Wesley Vieira da Silva – wesley.vieira@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Gilson Martins – gilson.martins@sistemaocepar.coop.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Priscilla Veiga Bueno – priscilla.bueno@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR

Área temática: Gestão no Agronegócio

Resumo

Este artigo 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 os negócios realizados com o comércio exterior, como um processo de busca de novos mercados, as estratégias de internacionalização adotadas, as motivações, mudanças e oportunidades do mercado internacional e as principais correntes teóricas sobre a internacionalização. Com relação à metodologia foram enviados questionários a 17 cooperativas agropecuárias paranaenses que realizam comércio internacional, e destas, 9 retornaram o instrumento de coleta de dados, foi criado um índice de risco para mensurar a percepção dos respondentes com relação aos riscos em que as cooperativas percebem em seus negócios com o comércio exterior, e para a tabulação dos resultados foi utilizado o pacote estatístico SPSS® (Statistical Package for the Social Sciences). Dentre os principais resultados obtidos na pesquisa 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.

Palavras-chave: Estratégia. Internacionalização. Cooperativas agropecuárias. Riscos percebidos.

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. 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 início 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.

Foi realizada uma pesquisa que buscou identificar quais eram os riscos percebidos por parte das cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais. E, para a execução desse estudo, foi utilizada em um primeiro momento uma abordagem quantitativa, no levantamento dos dados das cooperativas estudadas, e após essa fase, foi realizada uma análise qualitativa, exploratória e descritiva, que buscará identificar quais foram os riscos percebidos pelas cooperativas paranaenses com a internacionalização.

A pesquisa foi realizada com todas as cooperativas agropecuárias localizadas no Estado do Paraná e que estavam 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.

Assim, tendo esse contexto, o trabalho de pesquisa buscará explorar e descrever quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses e com base nesses pressupostos a presente pesquisa buscará responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais são os riscos percebidos pelas cooperativas agropecuárias paranaenses em seus processos de relacionamentos internacionais?**

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: introdução que apresenta a contextualização do artigo, os elementos da fundamentação teórico-empírica que norteiam a pesquisa, já na sequencia são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, na quarta seção são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa e por fim é feito as conclusões com as devidas recomendações para estudos futuros, seguido de todas as referências.

2. Fundamentação teórica

Nesta seção será demonstrado o referencial teórico no qual se apoia o presente artigo, inicia-se pelos conceitos acerca do processo de internacionalização das organizações, as motivações para a internacionalização, e finaliza com as cooperativas.

2.1 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). 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.

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 III (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 primeiros 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 sequência 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.

2.2 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).

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.

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.

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.

2.3 cooperativas

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

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 obtêm 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).

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 locais 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.

3. Metodologia

Nessa seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente artigo, iniciando-se pelo delineamento da pesquisa, seguido pelo instrumento de coleta de dados e por fim é demonstrada a criação do índice de risco.

3.1 Delineamento da pesquisa

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 foi feito um levantamento bibliográfico para descobrir quantas cooperativas agropecuárias paranaenses mantêm relacionamentos internacionais, e após essa primeira coleta, foi enviado um questionário a essas empresas. Com relação ao grau em que as questões foram 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, foi 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*.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi enviado um questionário composto por perguntas abertas e fechadas, sendo as primeiras sobre os dados gerais da cooperativa, seguidas das dimensões em análise.

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.

3.3 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 foi utilizado na análise dos resultados.

Após a coleta dos dados, com o auxílio 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 foi 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 1 - 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.

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

4. Apresentação e análise dos resultados

Nessa seção são apresentados os principais resultados da pesquisa 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*). Será apresentada a caracterização das cooperativas estudadas e a análise dos riscos das cooperativas paranaenses.

4.1 Caracterização das cooperativas

Na sequência é realizada a caracterização das cooperativas participantes da pesquisa, iniciando pela localização e por fim o tipo de produto exportado.

Na tabela 1 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 1 - Localização das Cooperativas

Cooperativas	Região
Cooperativa 1	Oeste
Cooperativa 2	Oeste
Cooperativa 3	Oeste
Cooperativa 4	Centro Oriental
Cooperativa 5	Norte Central
Cooperativa 6	Região Metropolitana de Curitiba
Cooperativa 7	Centro Sul
Cooperativa 8	Centro Oriental
Cooperativa 9	Sudoeste

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.

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 2 é apresentada as informações obtidas.

Tabela 2 - Tipo de produto exportado

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A tabela 2 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.

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 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.

4.2.1 Cooperativa 1

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 na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Índice de risco percebido pela 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**.

4.2.2 Cooperativa 2

A cooperativa 2 conta com 50 anos de fundação e comercializa 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. Na tabela 4 apresenta os riscos percebidos pela cooperativa 2.

Tabela 4 - Índice de risco percebido pela 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 conseqüente 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**.

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.

4.2.3 Cooperativa 3

Fundada há 50 anos, 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 na tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Índice de risco percebido pela 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.

4.2.4 Cooperativa 4

A cooperativa 4 da amostra da pesquisa é a mais tempo em atuação, com 88 anos, 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.

Tabela 6 - Índice de risco percebido pela 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 6, identifica-se que os riscos de contrato e o de mercado estão classificados 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.

4.2.5 Cooperativa 5

De todas as cooperativas estudadas é 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 na tabela 7.

Tabela 7 - Índice de risco percebido pela 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 7 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 anotadas como sendo um **risco muito elevado**. Verifica-se que há um grande diferença de percepção por parte da cooperativa com relação à percepção dos riscos, sendo apenas um deles **muito baixo** e os demais entre **elevados** e **muito elevados**, conforme observado no gráfico 11.

4.2.6 Cooperativa 6

A cooperativa 6 tem 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.

Na tabela 8 a seguir é realizada a classificação do índice de riscos.

Tabela 8 - Índice de risco percebido pela 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 barreiras tarifárias e não tarifárias, contrato e mercado, classifica-se como **risco baixo** e como **risco muito baixo** encontra-se o de projetos futuros.

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.

4.2.7 Cooperativa 7

A cooperativa 7 conta com 62 anos de fundação, 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. 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 9 - Índice de risco percebido pela 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 9 é realizada a classificação de risco segundo o índice 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**.

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.

4.2.8 Cooperativa 8

A cooperativa 8 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 Coreia, 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.

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 10 - Índice de risco percebido pela 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**.

4.2.9 Cooperativa 9

A última cooperativa da amostra 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.

Na tabela 11 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 11 - Índice de risco percebido pela 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. 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 e recomendações para estudos futuros

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 pode 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.

5.2 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 Upsala;
- 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.

- CHATTERJEE, S. **Estratégias a prova de falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- 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.
- 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.
- CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**: uma alternativa para o desemprego. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 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.
- FREIRE, C. M. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário. **Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.
- 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.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e Crescimento da Firma**: Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- 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.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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.

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

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

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

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

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.