

UNIVERSIDADE POSITIVO

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DO
AGRONEGÓCIO: O CASO FRIMESA

CURITIBA

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MAGALI MARÓSTICA

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DO
AGRONEGÓCIO: O CASO FRIMESA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof^ª. Zandra Balbinot, Ph.D.

CURITIBA

2008

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

M354 Maróstica, Magali

Estratégia de internacionalização de uma cooperativa do
agronegócio: o caso frimesa / Magali Maróstica. – Curitiba :
Universidade Positivo, 2008.

109 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2008.
Orientadora : Prof^a. Zandra Balbinot Ph.D.

1. Cooperativas Agrícolas. 2. Cooperativismo. 3. Comércio
Internacional. I.Título.

CDU 339.5

**TÍTULO: “ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA
DO AGRONEGÓCIO: O CASO FRIMESA.”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE Mestrado em Administração da Universidade Positivo. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 09 DE JUNHO DE 2008, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:

- 1) Prof^a. Dr^a. Zandra Balbinot - Universidade Positivo (Presidente);
- 2) Prof. Dr. Sérgio Bulgacov – UFPR - Pr (Examinador);
- 3) Prof^a. Dr^a. Sieglinde Kindl da Cunha – Univerisdade Positivo (Examinadoar)

CURITIBA – PR, BRASIL



PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA

COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

Dedico este trabalho ao meu filho Vinicius, que com sua pouca idade soube compreender que a mamãe estava na “escolinha de gente grande”;

Aos meus pais, Carmen e Atílio, que me incentivaram a realizar este mestrado e confiaram em meus sonhos;

Aos meus irmãos Simone, Taylor e Leisa, que sempre respeitaram o meu tempo que se tornou escasso com a família;

À minha avó, Ignês Conti, que foi minha referência como educadora, com seu bonito dom de ensinar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me iluminou, me deu saúde e muitas oportunidades, inclusive a de realizar este mestrado;

Ao meu primeiro orientador, Luiz Hamilton Berton, que me apoiou desde o projeto dessa dissertação e que por motivo de saúde, precisou afastar-se por um período;

À minha orientadora, Zandra Balbinot, que aceitou prontamente contribuir com a minha dissertação e dar continuidade a um trabalho já iniciado, me orientando com seu exímio conhecimento e também pelo respeito ao tempo que tive para desenvolver os meus estudos, conciliados ao meu trabalho e tempo com meu filho.

A todos os meus professores, familiares, amigos e colegas de trabalho, que contribuíram para que esta jornada de estudos se tornasse muito agradável e que ajudaram de alguma forma a enriquecer essa dissertação.

Obrigada a todos pelos gestos, tempo e atenção disponibilizados no decorrer desses anos.

RESUMO

O presente estudo contribui para mostrar a aplicabilidade das escolas de internacionalização ao processo de uma forma organizacional ainda pouco estudada, qual seja, uma cooperativa. Nesse sentido, essa dissertação, de caráter exploratório, em forma de estudo de caso, teve como objetivo estudar as estratégias de internacionalização da Frimesa, uma cooperativa do agronegócio do Paraná, e verificar qual a relação entre as abordagens de internacionalização existentes na literatura e sua aplicação, in loco, por uma organização tipo cooperativa. Para tanto, foram estudadas as diferentes correntes teóricas que discutem o tema da internacionalização. Igualmente, o foco estratégico por trás da utilização dos modelos de internacionalização e sua adequabilidade a uma forma organizacional distinta das revistas pela literatura – a cooperativa – fizeram parte das preocupações do presente estudo. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gerentes e diretores da cooperativa Frimesa onde buscou-se compreender o processo de internacionalização da organização. A fim de aumentar a validade e confiabilidade do processo qualitativo, procurou-se utilizar diferentes fontes de dados. Além de várias entrevistas com diferentes pessoas, diversas pesquisas documentais, dentro e fora da empresa, foram realizadas. Ao avaliar a Frimesa em relação às diferentes escolas presentes na literatura, a estratégia de internacionalização da Frimesa identificou-se mais à escola comportamental tradicional, do que à escola comportamental moderna que discute as networks. Trata-se de um resultado importante visto que a Frimesa é uma cooperativa, que possui como princípio essencial a inter-cooperação. Nesse sentido, a formação de networks deveria ocorrer naturalmente entre as cooperativas, alavancando o processo de internacionalização das mesmas. Contudo, isso não foi observado na Frimesa. Por outro lado, as abordagens econômicas puderam explicar uma parte da internacionalização da empresa através do paradigma eclético e da teoria de internacionalização. Em um primeiro momento, a internacionalização, através da verticalização de suas atividades, é estratégica para a Frimesa, representando sua fonte de vantagem competitiva internacional. Da mesma forma, a localização da empresa e sua “clusterização” pode ser identificada como outra fonte de vantagem, ajudando na obtenção de um custo final do produto competitivo internacionalmente.

Palavras-chave: internacionalização; estratégias de internacionalização; escolas de internacionalização; cooperativas.

ABSTRACT

This study discusses the applicability of the internationalization schools of thought to the internationalization process of a cooperative enterprise, a type of organization that has not yet been studied much. The work is exploratory and is based on a case study in which the internationalization strategies of Frimesa (an agricultural cooperative enterprise in the state of Parana, Brazil) were analyzed in order to check if the internationalization approaches described in the literature were applicable to a cooperative enterprise. Different theoretical trends were studied that deal with the internationalization issue. The study was concerned with the strategic focus that underlies the use of internationalization models, checking their suitability for cooperative ventures. Semi-structured interviews were carried out with Frimesa's managers and directors in order to understand the organization's internationalization process. To improve the validity and reliability of the qualitative process, different data sources were used. In addition to several interviews with different people, document research was also carried out internally and externally to the organization. When Frimesa was analyzed and compared to the different schools of thought that exist in the literature, Frimesa's strategy was closer to the traditional behavioral school's approach than to the modern behavioral school's, which discusses the importance of networks in the internationalization strategy. This is an important result considering that Frimesa is a cooperative enterprise, which has, as its essential principle the development of inter-cooperation. In that sense, the formation of networks should take place in a natural way within cooperative enterprises, leveraging their internationalization processes. However, that was not noticed at Frimesa. On the other hand, the economical approaches were able to explain part of Frimesa's internationalization process by means of the eclectic paradigm and the internalization theory. Internationalization, by means of the verticalization of its activities, is considered strategic for Frimesa, representing its source of international competitive advantage. The same way, the organization's localization and the formation of a cluster around it is another source of advantage, helping Frimesa to achieve a lower final cost for its product, making it compatible anywhere in the world.

Key-words: internationalization; internationalization strategies; internationalization schools of thought; cooperative enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	04
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	04
1.2.1 Objetivo geral	04
1.2.2 Objetivo específico	05
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	06
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	08
2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	12
2.1 ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	15
2.3 ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	18
2.3.1 Abordagens Comportamentais de Internacionalização	19
2.3.2 Abordagens Econômicas de Internacionalização	29
2.3.3 Modos de Entrada em Outros Países	34
3 COOPERATIVAS	39
3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS	43
4 METODOLOGIA	45
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	48
4.1.1 Perguntas de Pesquisa	48
4.1.2 Categorias de Análise	48
4.1.3 Definições constitutiva e operacional das variáveis.....	49
4.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	51
4.2.1. Delineamento da Pesquisa	51

5 O CASO FRIMESA	55
5.1 A EMPRESA	55
5.2 HISTÓRICO	56
5.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIMESA	61
5.4 PROJETOS ESTRATÉGICOS	68
6 ANÁLISE DO CASO	78
6.1 FRIMESA E AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS	78
6.1.1 Frimesa e o Modelo de Internacionalização de Uppsala	78
6.1.2 Frimesa e o Modelo de Internacionalização de Networks	80
6.2 FRIMESA E AS TEORIAS ECONÔMICAS	81
6.2.1 Frimesa e a Teoria do Poder De Mercado	81
6.2.2 Frimesa e a Teoria de Internalização	82
6.2.3 Frimesa e a Teoria Econômica Do Paradigma Eclético	84
7 CONCLUSÃO	87
7.1 RESULTADOS	88
7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	99

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
FIGURA 2 - QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA.....	16
FIGURA 3 - MECANISMO BÁSICO DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ASPECTOS DE ESTABILIDADE E MUDANÇA.....	21
FIGURA 4 - ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	37
FIGURA 5 - FATORES QUE INCENTIVAM AS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS DO PARANÁ.....	44
FIGURA 6 - RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS / QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PARTE 1)	27
QUADRO 1 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS / QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PARTE 2)	28
QUADRO 2 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS ECONÔMICAS / QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PARTE 1)	33
QUADRO 3 - MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	35
QUADRO 4 - MODELOS DE ESCOLAS COMPORTAMENTAIS	36
QUADRO 5 - ANÁLISE DA COOPERATIVA X ABORDAGENS CLÁSSICAS INTERNACIONALIZAÇÃO	53
QUADRO 6 - QUADRO DE ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIMESA X ABORDAGENS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	86

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - COOPERATIVAS REGISTRADAS NA OCEPAR – 2005	100
ANEXO 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM 2005 E 2006	101
ANEXO 3 - PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DO AGRONEGÓCIO POR PAÍS – 2006 E 2005	102
ANEXO 4 - AS 500 MAIORES EMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ (20 COOPERATIVAS)	103
ANEXO 5 - COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS	106
ANEXO 6 - FRIMESA EM NÚMEROS	107
ANEXO 7 - FRIMESA EM NÚMEROS	108
ANEXO 8 - ROTEIRO DE PERGUNTAS	109

1 INTRODUÇÃO

Graças à globalização e seus impactos é que várias mudanças ocorreram no comportamento das empresas do mundo inteiro. Hoje, redes surgem dia após dia, produtos tornam-se mundialmente conhecidos através de grandes ações de marketing e, sobretudo, várias empresas já nascem globais. Igualmente importante, deve-se mencionar o desenvolvimento tecnológico e de serviços e a facilidade de comunicação dos dias atuais, fato que nos permite utilizar a informática e, com um simples clique, acessar e obter informações em qualquer lugar, quase que instantaneamente.

Segundo Fernandes (2005), devido aos avanços tecnológicos que transformaram a comunicação, o transporte e o acesso a mercados em elementos rápidos favorecendo a busca por economias de escala é que as empresas procuraram maximizar situações favoráveis para industrializar e vender seus produtos e, conseqüentemente, se internacionalizar.

O acesso a novos mercados, decorrente da abertura desses negócios, pode ser considerado o marco da internacionalização, que teve início após a década de 80, com o movimento de abertura das economias do mundo. Foi constituído pela redução da participação do Estado na economia; privatizações; redução de barreiras à importação; intensificação do comércio mundial; e maior flexibilidade para o investimento no estrangeiro. Assim, houve a intensificação dos investimentos produtivos diretos dos países desenvolvidos em países em desenvolvimento (ALMEIDA, 2007). As empresas, que participaram e participam desse processo, concorrem neste mercado globalizado exportando produtos ou serviços, realizando alianças estratégicas, possuindo unidades industriais fora do país de origem e são enquadradas como empresas internacionalizadas.

O Brasil parece não ter sido tão contemplado em relação à redução das barreiras para a exportação de seus produtos, citada no parágrafo anterior, pois grande parte dos produtos da pauta de exportação do país ainda é prejudicada por algum tipo de barreira de entrada em outros países. Além da imposição de tarifas, sobretaxas e da fixação de quotas em muitos desses países, prega-se a proteção de

seus produtores através de subsídios, medidas antidumping e regulamentos fitosanitários (FERNANDES, 2005). Porém, apesar dessas barreiras, o comércio entre países é uma realidade. A internacionalização passou a ser uma preocupação crescente dentro das empresas.

Mesmo com essas barreiras e o protecionismo dos países externos, no Estado do Paraná, as exportações entre os anos de 2003 e 2007 tiveram um crescimento de 114,12% (US\$ 7,15 Bilhões em 2003 e US\$ 12,35 Bilhões em 2007). Neste mesmo período, o crescimento das exportações no Brasil foi de 75,14% (US\$ 73,08 Bilhões em 2003 e US\$ 160,65 Bilhões em 2007 – OCEPAR, 2007).

Como vantagens para a internacionalização, podemos citar, entre as mais tangíveis: redução de custos diretos e indiretos, redução de custos de capital, de impostos e de custos logísticos, oferta de melhores serviços aos clientes, risco cambial reduzido, desenvolvimento de fornecedores e clientes estrangeiros, e, entre as menos tangíveis: atração de talentos globais (FERDOWS, 1997).

Nesta discussão de internacionalização, é de interesse desse estudo explorar a questão das organizações cooperativas, que tem importante destaque na participação da economia mundial. Entre os países seqüentes, pode-se observar a magnitude das cooperativas presentes em alguns setores: Brasil: 72% do trigo, 43% da soja, 39% do leite, 38% do algodão e 21% do café; Bélgica: 19,5 % do mercado farmacêutico; Finlândia: 74% dos alimentos, 90% dos produtos lácteos, 50% da produção de ovos, 34% da produção Florestal e movimentam 34% dos depósitos no sistema financeiro; Quênia: 45% de participação no PIB e movimentam 31% dos depósitos de crédito, produzem 70% do café, 76% dos produtos lácteos e 95% do algodão; Noruega: 99% do leite e derivados, 25% de consumo, 8,7% de exportação de pesca e 76% produção florestal e o Uruguai: 90% de leite e derivados, 34% do mel e 60 % do trigo (MUNDOCOOP, 2007, p. 25).

No ano 2000, o valor de vendas das cooperativas brasileiras ao exterior era de US\$ 762,6 bilhões e chegou a US\$ 2,832 bilhões em 2006, um aumento de 271,4% (MUNDOCOOP, 2007, p. 34).

As cooperativas são designadas por arranjos institucionais amplamente difundidos por diferentes setores da economia, cuja característica comum é compartilhar os princípios fundamentais do cooperativismo (ZYLBERZTAJN, 2002). Trata-se da união de pequenos, médios e grandes produtores, que se reúnem com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica com maior força para as atividades no mercado interno e/ou externo e apresentam uma estrutura organizacional particular de organização. As cooperativas representam a inclusão e o desenvolvimento econômico e social, com elevado potencial para investimentos, segundo Roberto Rodrigues, presidente do Conselho Superior de Agronegócio da FIESP (PARANÁ COOPERATIVO, 2007).

Para Boesche (2005), a fim de se manter em um mercado mais competitivo e globalizado, as cooperativas precisam adotar técnicas modernas de administração como as demais organizações não cooperativas, absorvendo conceitos de qualidade total, re-engenharia, *balanced scorecard* entre outros, assim como acompanhar o processo de globalização através da internacionalização do negócio.

Com essas informações, não se pode negar que a internacionalização das empresas está cada vez mais presente na economia, da mesma forma que o sistema cooperativista parece ser uma alternativa viável de sustentação dos mais diversos ramos de atuação econômica e social.

Este estudo descreve a estratégia de internacionalização da Frimesa, uma cooperativa de destaque do Paraná, e sua adequabilidade às abordagens de internacionalização. Ao pesquisar a estratégia de internacionalização da Frimesa, a investigação também contemplou conhecer os modos de entrada da cooperativa no mercado externo, já que o conhecimento sobre o modo de entrada no mercado internacional das empresas é escasso e pouco divulgado (FISHER, 2006).

A presente pesquisa visa contribuir com novas pistas para o desenvolvimento de teorias sobre a formulação de estratégias no campo da internacionalização de cooperativas. A internacionalização de empresas torna-se um fator crítico de sucesso em diversos setores. A possibilidade de buscar novos mercados no exterior representa uma oportunidade importante para as cooperativas,

podendo transformar-se, eventualmente, em algo essencial para a competição dentro dessa forma organizacional. Nesse sentido, o trabalho desperta para a importância do desenvolvimento de um quadro teórico para a investigação e formulação de modelos de internacionalização focados no ambiente diferenciado das cooperativas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo tem como tema de pesquisa a estratégia de internacionalização de uma cooperativa do Estado do Paraná, a fim de um entendimento de como essa cooperativa, em processo de expansão, tornou-se internacionalizada, e de que forma essas estratégias adotadas acompanharam as abordagens da literatura sobre teorias de internacionalização.

Pergunta de Pesquisa: Qual a relação da estratégia de internacionalização da Cooperativa Frimesa às abordagens de internacionalização propostas na literatura?

Busca-se saber se as estratégias apresentadas na literatura se enquadram no processo estratégico de uma cooperativa; entidade que tem sua vantagem competitiva traçada pela força/sinergia de uma associação.

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo central deste trabalho consiste em analisar a adequabilidade da escolha estratégica de internacionalização da cooperativa paranaense do setor do agronegócio Frimesa às abordagens de internacionalização das escolas econômicas e comportamentais.

1.2.2 Objetivo específico

- Descrever processo de internacionalização da cooperativa agropecuária Frimesa;
- Analisar a estratégia de internacionalização da Frimesa;
- Estudar a estratégia de internacionalização de acordo com as duas abordagens teóricas: econômica e comportamental.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O processo de globalização atinge diversos segmentos de mercado e transforma as relações internacionais entre países e empresas. Essas transformações influenciam os mercados de bens, serviços e capital e ditam as novas regras de bases societárias, tecnológicas, produtivas, comerciais e financeiras, do capitalismo internacional (BRASIL, 2006).

Neste novo contexto de globalização, os países desenvolvidos que já contavam com uma base industrial forte e políticas voltadas para inovação e tecnologia se firmaram com mais facilidade. Para os países em desenvolvimento, essas transformações geraram incertezas e turbulências (BRASIL, 2006).

Ao analisar o Brasil, constata-se que as barreiras burocráticas e a falta de definição de uma política séria de comércio exterior ligada a um modelo tributário arcaico e carente de subsídios e apoio ao empresariado nacional, inibem a ampliação e fortalecimento dos negócios da empresa dentro do seu próprio país e a internacionalização neste contexto torna-se uma tarefa para poucos (BRASIL, 2006).

Para Rocha (2002), a internacionalização das empresas brasileiras tem-se processado de forma lenta e tardia. Se avaliarmos o tamanho e diversidade da indústria brasileira, nota-se que o número de empresas exportadoras é pequeno, a diversificação da pauta de exportações de manufaturados é baixa e a penetração nos mercados internacionais é ainda pequena.

Quando se fala em internacionalização de cooperativas, alguns estudos podem ser exemplificados como o de Zylberztajn (2002). Em seu estudo sobre cooperativas, o autor identifica quatro das principais estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas, sendo as outras três, capitalização, governança cooperativa e fidelização, do cooperado. Para o autor, a internacionalização é um fator de grande complexidade e que merece um maior estudo. Em seu artigo, ele faz a seguinte consideração:

Se o tema das ações intercooperativas for trabalhável, tal como apregoadado pelas lideranças, talvez coubesse a avaliação das possibilidades de alianças internacionais com organizações cooperativas ou não, com vistas no melhor conhecimento dos mercados, bem como na implantação de estratégias que visem à adição de valor ao produto commodity nacional. Talvez seja uma boa justificativa para permanentes missões internacionais promovidas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (ZYLBERZTAJN, 2002, p.17).

Nesta citação, Zylberstajn faz questão de lembrar dos princípios do cooperativismo como forma de auxiliar o termo internacionalização nas cooperativas. Para ele, um dos sete princípios, o sexto, da intercooperação, deveria servir de ponte para auxiliar no processo de internacionalização das cooperativas, principalmente se fosse utilizado em forma de alianças estratégicas intercooperativas. O sexto princípio demonstra que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (PARANÁ COOPERATIVO, 2007).

A formação de alianças propicia vantagens de vários tipos para as companhias como: economias de escala ou de aprendizado, unindo-se na comercialização, produção de componentes ou montagem de determinados modelos; acesso aos mercados locais, tecnologias necessárias ou atender a exigências governamentais de propriedade nacional; distribuição de riscos; condicionamento ou manipulação da natureza da concorrência numa determinada indústria (PORTER, 1989).

Apesar da falta de alianças estratégicas intercooperativas, as cooperativas tem tido um grande sucesso internacional e por isso, empregam estratégias que antes não eram utilizadas, entre elas as de controle de qualidade e sanidade dos alimentos, a preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e os problemas associados ao protecionismo internacional, seja tarifário ou especialmente o não-tarifário, que passam a ter grande importância (ZYLBERZTAJN, 2002).

Ainda em seu artigo que fala sobre as quatro estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas, Zylberztajn (2002) mostra que a horizontalização tem sido um dos cinco problemas identificados comuns no cooperativismo. As estratégias que tendem a imobilizar capital no longo prazo são rejeitadas pelos cooperados, justificado pelo fato de que a riqueza do cooperado não varia com o valor da empresa cooperativa, pois não há mercados para quotas de participação. Em virtude dessa dificuldade comum das cooperativas, os projetos de curto prazo são os mais utilizados, pois limitam o desenvolvimento de produtos diferenciados e formação de marcas que normalmente requerem investimento de médio e longo prazo. “O problema do horizonte implica a necessidade de criar mecanismos para a saída da organização mediante penalização do valor de quotas” (ZYLBERZTAJN, 2002, p. 05).

Após estudar algumas cooperativas internacionais, Zylberztajn (2002) faz a seguinte observação: “as cooperativas brasileiras não identificaram a possibilidade de associações estratégicas fora do Brasil, com vistas na industrialização do produto exportado do Brasil” (ZYLBERZTAJN, 2002, p. 17). O autor ainda sugere a implantação de estratégias que visem agregação de valor ao produto *commodity* nacional, entre elas a avaliação de alianças internacionais com organizações cooperativas ou não.

Faz parte da justificativa teórica o fato de que pouco foi estudado ou escrito sobre a internacionalização de empresas. No caso das cooperativas, o estudo é ainda mais escasso.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Em 2007 foram registradas 234 cooperativas no Estado do Paraná, divididas em 13 ramos de atividades distintas, sendo eles: Agropecuário, Educacional, Crédito, Saúde, Infra-estrutura, Habitacional, Transporte, Turismo e Lazer, Produção, Especial, Mineral, Consumo e Trabalho (MATOS, 2008).

No estado do PR, em 2005, o número de cooperativas foi de 228 divididas em 10 ramos de atuação diferentes. Desses dez ramos, o agronegócio liderou o número de cooperativas, com 74, seguido pelas cooperativas de crédito, com 67, e em terceiro lugar as de saúde, com 33 unidades (OCEPAR, 2006 – Anexo 1).

As cooperativas do ramo do agronegócio fazem parte do objeto deste estudo e segundo informações da OCEPAR, Organização das Cooperativas do Paraná, das 74 cooperativas do agronegócio, 28 foram identificadas como exportadoras, entre elas a Frimesa.

Algumas dessas cooperativas tiveram destaque dentre as 40 maiores empresas exportadoras do Paraná. A Coamo ocupa a 8ª posição com 3,15% de participação nas exportações paranaenses, a Cooperativa Lar ocupa a 17ª posição com 0,94% de participação, a C-Vale em 18ª com 0,92% de participação e a Copacol em 30ª com 0,58% de participação nas exportações paranaenses (OCEPAR, 2008).

Ao considerar a internacionalização das cooperativas, no ano de 2005 as exportações das cooperativas brasileiras cresceram 12,5% com relação a 2004, totalizando um montante exportado de US\$ 2,25 bilhões. Em 2006, as exportações das cooperativas brasileiras cresceram 25,7% com relação ao ano anterior. O montante total exportado nesse ano foi da ordem de US\$ 2,83 bilhões (OCEPAR, 2006). As exportações das cooperativas no ano de 2007 somaram US\$ 3,30 bilhões, um crescimento de 16,5% em relação ao ano de 2006 (MATOS, 2008).

E com relação ao quantum exportado pelas cooperativas em 2007, o total foi de 8,12 milhões de toneladas, enquanto que em 2006 este número foi de 7,53 milhões, com um aumento de 7,84% (MATOS, 2008).

No Estado do Paraná, em 2007, as vendas externas de carnes apresentaram um faturamento de US\$ 334,09 milhões. Os valores observados neste ano foram 66,81 % superior em relação ao ano de 2006, quando foram comercializados US\$ 200,28 milhões (MATOS, 2008).

Os indicadores do cooperativismo paranaense são: 451 mil integrantes, faturamento de R\$ 18,5 bilhões em 2007 (55% do PIB (Produto interno Bruto) Agropecuário do Paraná, geração de emprego para 926.608 pessoas (OCEPAR, 2007 – ver Anexo 5).

O principal produto da pauta de exportações das cooperativas brasileiras em 2005 (ver Anexo 2) foi o açúcar, que representou 23,3% das exportações. O segundo lugar foi o álcool com 13,0% de participação. A seguir aparecem, respectivamente, a soja em grão (12,5%), o frango congelado (8,9%), o café (7,3%), o farelo de soja (6,2%) e o milho (4,5%) (OCEPAR, 2006).

O complexo sucroalcooleiro, que corresponde aos açúcares e álcool etílico, representou 32,79% das exportações das cooperativas brasileiras em 2007, e o complexo soja, que engloba o grão, o óleo e o farelo, corresponderam a 25,91% da pauta de exportações neste mesmo ano. Estes dois complexos tiveram preponderância sobre os demais itens da pauta das exportações das cooperativas em 2007 (MATOS, 2008).

Entre os países com os quais o Brasil se relaciona para exportar seus produtos listados (ver Anexo 4), em primeiro lugar estão os Estados Unidos, com 14,18% de participação, seguido da Holanda, com 8,16% de participação e em terceiro lugar a China, com 7,66% de participação.

Pode-se considerar que 56,14% das vendas externas das cooperativas brasileiras estão concentradas em oito países: Países Baixos, China, Alemanha,

Emirados Árabes, Estados Unidos, Rússia, Japão e Arábia Saudita. Segundo o estudo realizado pela OCB/GEMERC, (2008), as exportações das cooperativas brasileiras apresentarão evoluções significativas, cuja perspectiva é de US\$ 4,27 bilhões no ano de 2010 e chegando a US\$ a 19,62 em 2030 (MATOS, 2008).

Ao relacionar as cooperativas com o mercado interno, entre as 57 maiores empresas do agronegócio do Estado do Paraná, 20 são cooperativas (EXAME, 2007 – ver Anexo 4).

No Brasil, as cooperativas são responsáveis por 72% da produção de trigo, 44% da produção de farelos, 43% de soja, 39% de leite, 38% de algodão, 21% de café e 16% de milho (OCEPAR, 2006).

Esses números mostram a relevância de um estudo referente a cooperativas e suas estratégias de internacionalização no contexto brasileiro. Os números também puderam demonstrar que o setor cooperativista do Estado do Paraná tem grande influência no desenvolvimento econômico da região. Assim sendo, fica evidente que a internacionalização torna-se cada vez mais importante, visto as recentes oportunidades de crescimento do setor através da exportação dos produtos do agronegócio.

Com base nesses resultados apresentados, as cooperativas do Paraná, em concreto crescimento, devem adotar estratégias apropriadas voltadas para sua internacionalização no que se refere a diferentes modos de entrada no mercado internacional e utilizar seus diferenciais competitivos, o que lhes garantirá o crescimento sustentável nos próximos anos. Neste estudo, será avaliado em profundidade o caso da Frimesa, uma cooperativa do setor do agronegócio do Paraná que ocupa a 10ª posição entre as cooperativas do Paraná, a 37ª posição na posição geral das empresas do Paraná e a 16ª posição nas empresas de alimentos do Paraná, suas estratégias de internacionalização e a adequabilidade dessas estratégias às abordagens comportamentais e econômicas de internacionalização.

A fim de gerar um roteiro de estudo a ser seguido nas investigações posteriores, a base teórico-empírica será explicada nos próximos capítulos, que

relatam os principais elementos de pesquisa, que servirão de alicerce para uma melhor compreensão do problema de pesquisa. No capítulo seguinte, uma revisão das teorias sobre estratégias de internacionalização é realizada. Nesse capítulo, procura-se discutir as estratégias das organizações, o conceito de internacionalização, os modelos de internacionalização compostos, principalmente, pelas abordagens comportamentais e econômicas e os modos de entrada no mercado internacional. Para concluir a revisão teórica, buscou-se cruzar a discussão sobre cooperativas com aquela a respeito de estratégias de internacionalização especificamente dessa forma organizacional. Em seguida, a metodologia empregada no estudo é apresentada, para então passar à discussão empírica do estudo. Na parte empírica, em primeiro lugar, descreve-se o caso analisado e realiza-se a análise dos dados.

2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As estratégias de internacionalização são explicadas neste capítulo em três partes. A primeira discute as teorias de estratégias das organizações e as principais etapas do processo de administração estratégica, a fim de um entendimento maior da importância de uma estratégia, que normalmente é desenvolvida como uma resposta à missão e aos objetivos da empresa. A segunda trata do tema internacionalização e a terceira parte discute as teorias de internacionalização divididas nas abordagens comportamentais do modelo de Uppsala e de *Networks*, e das escolas econômicas de internacionalização, vantagem monopolista e poder de mercado.

É importante lembrar que não constam aqui a teoria *Born Global*, que têm se tornado um fenômeno cada vez mais freqüente, referente às empresas que internacionalizam próximo a sua fundação, e cujos gestores interpretam o mundo como seu mercado (KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004). Também não constam aqui teorias referentes à escola econômica de ciclo de vida do produto, que apregoa que a cada fase do ciclo de vida do produto tem relação direta com a internacionalização da empresa (VERNON, 1966). Tais teorias não se identificavam com os dados iniciais do processo de internacionalização da Frimesa.

2.1 ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Barney (1986), há pouca concordância sobre o que atualmente constitui a estratégia de uma organização, e o mesmo poderia ser fonte de discussão devido a tantas publicações sobre o assunto.

Tradicionalmente as estratégias são definidas como ações racionais voltadas para uma melhor escolha entre forças e fraquezas organizacionais frente a ameaças e oportunidades ambientais (SEIFERT, 2003).

Também se pode definir a estratégia empresarial como “um conjunto com grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas

pelo ambiente e os recursos da organização” (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 07). No mesmo livro, os autores mostram que, através do planejamento estratégico, a empresa visa organizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que numa visão macro, saiba quais grandes ações deve tomar (FERNANDES; BERTON, 2005).

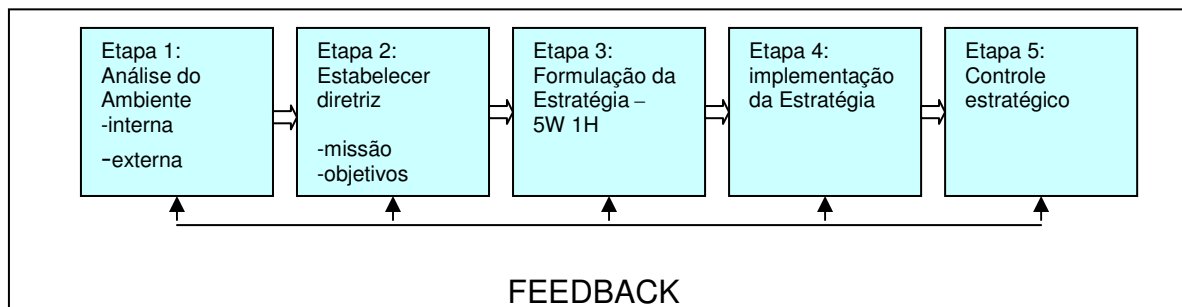
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) abordam a teoria da administração estratégica através de cinco Ps, mostrando as diferentes facetas que a estratégia pode adotar. Em seus estudos, as cinco idéias particulares de estratégias são: plano, padrão, posição, manobra e perspectiva. O plano refere-se a uma direção, uma rota escolhida intencionalmente num plano estabelecido da direção para a organização. A visão de padrão é a que demonstra um comportamento sólido ao longo do tempo. A estratégia como posição verifica as relações empresa e meio ambiente para ser estabelecida e pode ser vista como manobra, pois pode ser utilizada para driblar ou neutralizar um concorrente. A última idéia de estratégia, a de perspectiva, é a que relaciona a visão dos estrategistas à da empresa, a fim de compartilhar as mesmas com a organização.

Andrews (1991) define a estratégia corporativa como um modelo de decisão da empresa onde estão determinados os objetivos e as metas, as normas e os planos para o alcance dos resultados buscados. Para o autor, a estratégia é um processo intrínseco à estrutura, atuação e cultura da organização, e embora seja uma tarefa racional, aspectos emocionais podem influenciar na tomada de decisão. Fatores como a análise de riscos, ameaças e oportunidades externas são consideradas tão relevantes quanto a consideração a valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos. Para Andrews (1991), cada organização terá resultado individual proveniente da combinação entre capacidade distintiva, os recursos e valores que geram diferentes implicações para cada empresa e para cada situação.

A estratégia também pode ser definida como um curso de ação com a finalidade de que a organização alcance seus objetivos. Ela só é estruturada após a avaliação das diretrizes sob orientação de dois indicadores: a missão e os objetivos

da organização (metas). Antes de serem estabelecidas as diretrizes, são também realizadas análises do ambiente interno e externo (CERTO; PETER, 1993). Segue na Figura 1 as principais etapas do processo de administração estratégica.

FIGURA 1 - PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Adaptado de CERTO; PETER, 1993.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) definem a estratégia como uma ação racional voltada à adaptação ao ambiente, isto é, a forma que a organização responde às demandas do ambiente. Os autores ressaltam a importância da abordagem cognitiva da estratégia para fechar lacunas teóricas existentes para o entendimento do fenômeno.

Ao considerar a terceira etapa da Figura 1, que demonstra as principais etapas do processo de administração, pode-se considerar que toda formulação de uma estratégia tem em paralelo plano de ação, mesmo que inconsciente, que possa justificar sua escolha estratégica. Neste plano de ação, podemos considerar cinco questões básicas da ferramenta 5W1H, que são: Por Quê (Why), O Quê (What), Quando (When), Onde (Where), Quem (Who) e Como (How). A ferramenta 5W1H é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem a executa, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações a serem implementadas para auxiliar num planejamento (ROSSATO, 1996). Essas questões podem explicar as escolhas estratégicas na etapa 3 da Figura 1.

É importante lembrar que qualquer organização, cooperativa ou não, que queira se internacionalizar deve definir sua estratégia de internacionalização: o mercado e o produto alvo; os objetivos do mercado alvo, as estratégias de entrada

em novos mercados; a hora de entrar, o plano de marketing e o sistema de controle a ser utilizado para monitorar o desempenho de novos mercados (KOTABE; HELSEN, 1998).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao contrário das teorias consagradas das escolas econômicas e comportamentais de internacionalização, as teorias das estratégias de internacionalização “receberam menos atenção da literatura. Elas partem do princípio que a estratégia adotada pelas empresas tem importante papel em suas estratégias de internacionalização” (TANURE, 2006. p. 30).

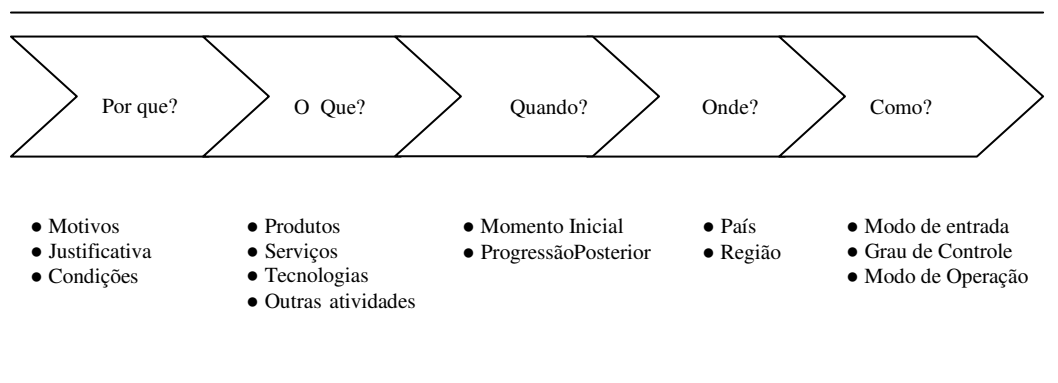
Entre as teorias estratégicas sobre internacionalização, Tanure (2006) apresenta duas principais, a teoria do comportamento estratégico e a *Resource-Based View* (RBV).

A primeira fundamentou-se nos estudos empíricos das décadas de 1970 e 1980 dos teóricos Graham, Vernon e Knickerbocker e baseia-se que o processo competitivo está na busca contínua de vantagens pelas empresas. Esses movimentos competitivos, que se relacionam à escolha dos modos de entrada, podem ser de quatro tipos: evitar conflito, trocar ameaças, seguir o líder e acompanhar a posição no mercado doméstico. A segunda teoria estratégica, RBV, os autores Westhead, Wright e Ucbasaran, defendem através de estudos que os condutores da estratégia de internacionalização, inclusive dos modos de entrada, são os recursos da firma e a sua competência organizacional (TANURE, 2006).

Segundo Dib e Carneiro (2006), a internacionalização pode ser considerada como um processo que ao longo do tempo uma empresa desenvolve com o envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem. Em seus estudos, os autores abordam seis teorias consagradas sobre internacionalização e as escolhas estratégicas das empresas, representadas pelas questões por quê, o quê, quando, onde e como as empresas se internacionalizam. As diferentes razões para uma empresa internacionalizar suas atividades, ou seja, motivos, justificativas e condições poderiam explicar o Por quê, os objetos de internacionalização, sejam

produtos, serviços, tecnologias e outras atividades respondem o O Quê. Ao longo de sua existência, o momento inicial da internacionalização e progressão posterior marcam o Quando, a localização das atividades internacionais através de uma região ou país respondem o Onde e por último, os modos de entrada, podem explicar o Como. Os autores tentaram representar de forma didática o processo de internacionalização através da Figura 2, apesar de o mesmo não ser necessariamente linear. Segue a Figura 2, que identifica as questões do Processo de Internacionalização de uma empresa.

FIGURA 2 - QUESTÕES BÁSICAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Fonte: Dib e Carneiro, 2006.

As decisões estratégicas que levam as empresas a escolher o como as empresas se internacionalizam são muitas, entre elas, a produção internacional, exportação, licenciamento de produtos ou tecnologia, *joint ventures*, expansão de forma orgânica ou por aquisições (DIB; CARNEIRO, 2006).

A internacionalização pode ser definida por vários fatores, entre eles está o comércio exterior; o investimento direto no exterior (IDE); os fluxos internacionais de pessoal qualificado; os fluxos de informações e dados; as alianças, fusões e aquisições internacionais entre outras operações que envolvem os negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Para Almeida (2007), a internacionalização também pode significar a transformação da empresa doméstica para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras utilizam para competir no mercado local. Assim, internacionalizar pode ter significado de adoção de padrões de produtos e serviços ou ainda modelos de negócios capazes de proteger o mercado local dos competidores multinacionais ou transnacionais.

A internacionalização é um processo que envolve empresas de todos os portes e praticamente quaisquer setores da economia. Para Yip (1982), a baixa performance dos novos entrantes em um mercado reduz a margem dos competidores existentes em 7%, denotando que este processo de globalização se dá de forma inevitável, e participar dele com competência é uma realidade que deve ser encarada com profissionalismo pelas empresas.

É comum o conflito entre internacionalização, exportação e negociações internacionais quando se procura definir o fenômeno de internacionalização. Para Cintra e Mourão, apud Almeida (2007), a fim de evitar a inclusão de empresas meramente exportadoras entre as internacionalizadas, a internacionalização foi definida como “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em países diferentes daquele que está originalmente instalada” (ALMEIDA, 2007, p. 22). Assim sendo, não bastaria ser exportadora para a empresa ser internacionalizada, e seria essencial a abertura de uma filial no exterior, o estabelecimento de parcerias, investimentos cruzados entre empresas, acordos de cooperação industrial ou comercial ou obtenção de empresas do país de interesse.

De acordo com Fischer (2006), a capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a firma alcance sucesso em sua internacionalização. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos. Por exemplo, empresas de pequeno porte tendem a escolher mercados de fácil acesso, com baixo nível de barreiras ao comércio, incluindo mercados com os quais o seu país tenha acordos bilaterais e preferências tarifárias, enquanto as empresas de maior porte tendem a abordar mercados mais difíceis.

As cooperativas, que tiveram uma alta de 29% em relação ao ano de 2006 nas exportações, certamente devem ter suas razões para internacionalizarem. Seguramente, as suas escolhas estratégicas podem ser respondidas através de quatro questões básicas da ferramenta 5W1H: Por Quê (Why), O Quê (What), Quando (When), Onde (Where) e Como (How) utilizadas por Dib e Carneiro (2006). A questão Quem (WHO) não faz parte deste objeto de estudo.

2.3 ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Podem-se classificar as teorias sobre a estratégia de internacionalização da firma em dois conjuntos de teorias: a econômica e a comportamental (HEMAIS, 2005).

A abordagem de estratégia de internacionalização sob a ótica econômica é aquela que realiza a análise de tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e faz suas observações em teorias de comércio, localização, balanço de pagamento e nos efeitos da taxa de câmbio. Nas mesmas teorias também são consideradas as interações entre empresas no nível industrial, bem como aspectos microeconômicos, o que dá destaque ao estudo do crescimento internacional de firmas individuais, baseando-se na teoria econômica da firma.

Quando avaliado sob a ótica comportamental, a estratégia de internacionalização deixa de ser examinada somente pelos aspectos econômicos e passa a ser analisada sob o ponto de vista comportamental, onde os fatores de ambiente externo, características de organização da firma e atitudes, percepções e expectativas dos executivos passam também a ser avaliados. Em suas teorias, enfatiza-se o processo gradual e em estágios de internacionalização da firma e em outros aspectos abordados por pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia, nas teorias provenientes da chamada Escola Nórdica.

Nas considerações sobre as abordagens comportamentais, Herais (2005) define a internacionalização como consequência de um processo de ajustes de melhoria de forma gradual entre as mudanças de condições da forma e de seu ambiente, as quais expõem novos problemas e oportunidades.

A partir da teoria comportamental, mais recentemente, foi obtida a teoria das *Networks* ou redes de relacionamentos, e para Rocha (2002), esta nova escola é uma evolução do pensamento da escola de Uppsala. A autora registra que seus seguidores passaram a ser conhecidos como escola Nórdica de Negócios Internacionais, e tem desempenhado um trabalho para desenvolver a perspectiva das *networks* industriais, principalmente no relacionamento entre firmas e mercados industriais.

2.3.1 Abordagens Comportamentais de Internacionalização

As abordagens comportamentais são também conhecidas como as abordagens de processo gradual e em estágios. Elas englobam além, do aspecto econômico em suas avaliações de internacionalização, fatores como a avaliação do ambiente externo, as características da organização e atitudes, percepção e expectativas dos executivos que ali trabalham.

São divididas em duas principais abordagens, o modelo de Uppsala e a teoria de *networks*. Essas abordagens foram descritas em maior profundidade na seqüência e ao fim do capítulo representadas com suas principais características e suas escolhas estratégicas, respondidas pelas cinco perguntas Por quê, O quê, Quando, Onde e Como, no Quadro 1 (p. 27).

a) Modelo de Uppsala

As teorias comportamentais de internacionalização, também conhecidas como modelos de internacionalização em estágios ou ainda como abordagens processuais, surgiram na década de 70, a partir da escola de Uppsala. Nos primeiros estudos são relatadas teorias do envolvimento gradual internacional das empresas fundamentadas na teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

Foi Sune Carlston um dos pioneiros da abordagem comportamental em seus estudos para identificar como as empresas gerenciavam as incertezas dos mercados externos frente às lacunas de conhecimento durante a estratégia de

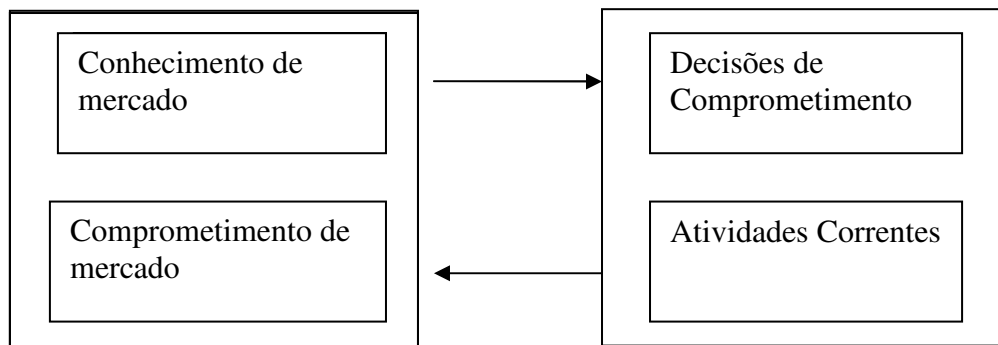
internacionalização. Sua hipótese era de que esse conhecimento e informações eram obtidos de forma gradual através do método tentativa e erro. Em 1966, Carlston lança os primeiros fundamentos do que seria mais tarde o famoso Modelo de Internacionalização de Uppsala (SEIFERT, 2003).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) realizaram um estudo sobre a estratégia de internacionalização de quatro firmas suecas – Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Na pesquisa descreveram essas estratégias em relatórios com todo o processo percorrido até que se tornassem grandes empresas multinacionais.

No estudo, os autores puderam relacionar quatro estágios na estratégia de internacionalização dessas empresas, chamados de “cadeia de estabelecimento”: inexistência de ações de exportação; exportação via agentes externos; estabelecimento de subsidiária de vendas no exterior e estabelecimento de subsidiária de produção no mercado externo. Os estágios puderam demonstrar que, à medida que subiam de nível, maior foi o comprometimento dos recursos das quatro firmas e maior se tornou o conhecimento de mercados e de informações. Em todos os casos foi identificada a internacionalização incremental, ou seja, em estágios na estratégia de internacionalização dessas empresas. Os autores também concluíram que a escolha dos mercados externos dependia do tamanho e da distância psíquica, descrita assim pela diferença de idioma, educação, cultura, políticas e indústrias ao mercado local (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Dois anos após a primeira pesquisa, foi publicado o trabalho em que Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo da estratégia de internacionalização. Para os autores, a internacionalização segue uma ordem de decisões que formam a estratégia de internacionalização. O modelo desse mecanismo (Figura 3) foi desenvolvido com base nas observações empíricas com as empresas suecas, cujos estudos identificaram que as operações internacionais aconteciam em pequenas etapas. As etapas são justificadas devido às barreiras encontradas frente à falta de conhecimento dos mercados externos. A seleção dos mercados externos estaria diretamente ligada à distância psíquica entre eles, cujos primeiros a serem escolhidos seriam os de menor distância psíquica.

FIGURA 3 - MECANISMO BÁSICO DA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ASPECTOS DE ESTABILIDADE E MUDANÇA



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26)

Welch e Luostarinen (1988) deram seqüência aos estudos da teoria da estratégia de internacionalização em etapas e desenvolveram um novo modelo, para estudar além do desenvolvimento internacional baseando-se em processos padrões de internacionalização, a sua extensão nas empresas e avaliar se o processo estaria ocorrendo de forma equilibrada. Esse novo modelo analisa e compara o grau de internacionalização de empresas multinacionais. Para formular este novo modelo considera-se a diversidade das operações internacionais, os mercados, o grau de comprometimento da organização e as ofertas das empresas.

Nesta nova concepção, os lados interno e externo da empresa são considerados em sua estratégia de internacionalização por Welch e Luostarinen (1988) devido ao entendimento de que para várias empresas, o sucesso nas atividades fora da empresa relaciona-se ao desempenho dentro da mesma. Na nova abordagem são relacionados primeiramente os três fatores que ajudam a identificar o grau de internacionalização: o modo de operação (como: agentes, subsidiárias, licenças, franquias, contratos de gerência), os objetos de venda (o quê: bens, serviços, conhecimentos, sistemas) e os mercados-alvo (onde: cultura, política, distância psíquica, diferenças).

O primeiro fator modo de operação demonstra que o aumento da internacionalização leva a mudanças na relação das empresas com os mercados. O segundo fator, objeto de venda, relaciona que quanto mais a empresa se envolve em operações internacionais, mais ela tende a oferecer diversidades como extensão

de linha de produtos ou novos produtos com novas linhas e com diferentes conceitos e o terceiro fator, dos mercados-alvo, defende que quanto maiores as relações internacionais, maior a expansão internacional. Segundo Welch e Luostarinen (1988), as empresas tendem a procurar mercados mais simples, familiares e com menor custo de entrada, normalmente mais próximos física e culturalmente a ela e assim sendo, pode-se afirmar que a busca por atividades em lugares mais distantes pode ser um indicador de amadurecimento na estratégia de internacionalização.

Os outros três fatores, relacionados às mudanças internas das empresas que ajudam a identificar o grau de internacionalização no modelo proposto por Welch e Luostarinen (1988), que fazem parte das etapas da estratégia de internacionalização são formados por variáveis relacionadas à capacidade organizacional: estrutura organizacional (existência e departamento de exportação), finanças e pessoal (habilidades internacionais, experiência e treinamento).

O fator estrutura organizacional está diretamente ligado à estratégia de internacionalização: quanto maior o envolvimento com o mercado internacional maior a exigência de uma estrutura organizacional que esteja apta a suportar e responder ao processo. Já o fator finanças, a diversificação, a sofisticação, a natureza e as fontes indicam o grau de internacionalização da empresa. O último fator, o desenvolvimento de recursos humanos com gestão de competências, demonstra que a internacionalização da organização está ligada ao desempenho das pessoas envolvidas em todas as áreas da estratégia de internacionalização.

Welch e Luostarinen (1988) relatam em seus estudos que o processo de internacionalização é muitas vezes limitado pelos recursos que a empresa disponibiliza. Também identificou que processo de “aprender fazendo” pode ser utilizado para demonstrar vários padrões de internacionalização entre as pesquisas realizadas e que o conhecimento limitado e a pouca experiência de muitas empresas no mercado externo foram fatores responsáveis pela busca de intermediários para ajudá-las na entrada de novos mercados. Para os autores, o aumento do controle sobre o mercado significaria maior envolvimento e maiores custos e riscos.

Welch e Luostarinen (1988) também viam a internacionalização como um processo a ser realizado em fases e de forma gradual, ou seja, incremental. Os autores colaboraram com uma nova dimensão de análise, a do ambiente, como agente influenciador nas mudanças e no comprometimento com o mercado à medida que mais mercados fossem abertos. As dimensões relacionadas às atividades do mercado, modo de operação, objetos de venda e mercados-alvo, somadas às mudanças internas estrutura organizacional, finanças e pessoal, formariam seis etapas de análise que ajudariam a explicar as etapas da estratégia de internacionalização e o grau de internacionalização das empresas.

Anos mais tarde, em 1990, Johanson e Vahlne publicaram outro trabalho, revisando suas teorias e utilizando os estudos dos processos de internacionalização das organizações até então desenvolvidos. Nesse novo artigo, os autores dão ênfase aos aspectos de estado e de mudança na internacionalização.

Os aspectos de estado são comprometimentos com mercado e conhecimento de mercado, e os aspectos de mudança são as atividades do negócio atual e decisões de comprometimento. Juntos, formam um processo cíclico, em que os autores fazem a seguinte consideração: o conhecimento de mercado e seu comprometimento afetam as decisões de comprometimento de recursos para mercados externos e o desempenho das atividades atuais, e são afetados pelas atividades atuais e decisões de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Os autores mais conhecidos na estratégia de internacionalização do ponto de vista comportamental são Johanson, Wiedersheim-Paul, Luostarinen, Vahlne e Welch, da escola de Uppsala. Para esta escola, a estratégia de internacionalização é gradual devido a uma série de diferenças culturais e psicológicas entre o exportador e o mercado que ele pretende conquistar. Pode-se considerar que essa distância psíquica diminui à medida que o exportador se familiariza com os costumes e com a cultura do local, conhece as necessidades do mercado e assim passa a comprometer mais recursos naquele mercado, como escritórios comerciais, subsidiárias comerciais e fabris (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Segundo o resumo das teorias de internacionalização proposto por Dib e Carneiro (2006) no modelo de Uppsala, a internacionalização ocorre de forma gradual, em estágios, e a empresa individual é o foco deste modelo. Os novos mercados são normalmente próximos física e culturalmente a ela, e esse processo é de forma simples, familiar e com menor custo. A evolução ocorre de acordo com o conhecimento do mercado, e com isso, ao passar para novos estágios a empresa torna-se mais comprometida com o mesmo.

Dib e Carneiro (2006) descreveram as estratégias de internacionalização das escolas comportamentais de acordo com as escolhas estratégicas das mesmas, respondidas pelas cinco perguntas Por quê, O quê, Quando, Onde e Como. As características das escolas comportamentais de Uppsala e a de *networks* estão resumidas no Quadro 1, na coluna vertical, junto às suas escolhas estratégicas, que estão nas linhas horizontais, ao lado dessas características.

b) Modelo de “*Networks*”

Entre os primeiros trabalhos encontrados na teoria das redes encontram-se os do matemático Euler, que criou o primeiro teorema da teoria dos grafos, onde um grafo representa um conjunto de nós conectados por arestas, formando uma rede (Buchanan, 2002, Barabási, 2003 e Watts, 2003). Na sociologia, a teoria de grafos é uma das bases do estudo das redes sociais, ancorado na chamada Análise Estrutural (DEGENNE; FORSÉ, 1999).

Para Rocha (2002), que considera as *networks* ou redes de relacionamentos uma evolução do pensamento da escola de Uppsala, as redes são um fator competitivo criado em indústrias altamente internacionalizadas através de forças competitivas que em novos mercados, sejam de negócios ou pessoais, seriam “pontes” para entrada em outras *networks*. Assim, por meio dessas redes de relacionamento, essas estratégias de entrada e escolha de mercados poderiam ser diferentes do modelo de Uppsala.

A análise das redes sociais parte de duas grandes visões do objeto de estudo: as redes inteiras (*whole networks*) e as redes personalizadas (*personal*

networks). As *whole networks* tem como foco a relação estrutural da rede com o grupo social, isto é, foca um grupo determinado, e as *Personal Networks* têm como foco o papel social de um só indivíduo, compreendido não somente por grupos (as redes) ao qual pertence, mas também pelas posições que este indivíduo ocupa nessas redes (RECUERO, 2004).

Dessa forma, as redes se constituem em novas modalidades de concorrência nacional e internacional, cuja finalidade principal é a rentabilidade e o maior poder de mercado, vantagens estas que são atingidas por sinergias, de economias de escala, de marketing, de diferenciação de produtos, processos de aprendizagem coletivos, entre outras.

O estudo de redes sociais investiga novas "unidades de análise" tais como: relações (caracterizadas por conteúdo, direção e força), laços sociais (ligam pares de atores através de uma ou mais relações), multiplicidade (quanto maior o número de relações de um laço social, maior a sua multiplicidade) e composição do laço social (formada pelas características individuais dos atores envolvidos). O estudo de redes sociais procura também levar para a sociedade os elementos principais estudados em uma rede, tais como densidade da rede, clusterização, entre outros (RECUERO, 2004).

Johanson e Vahlne (1990) apontam a importância das *networks* nos negócios internacionais. Para os autores, as empresas estão envolvidas em determinada rede de relacionamentos abrangendo diferentes empresas: compradores, concorrentes, fornecedores da cadeia de suprimentos, distribuidores e outros. As *networks* podem ser mais internacionalizadas de acordo com a quantidade dessas redes de relacionamento e a entrada no mercado externo pode ser fator resultante dessas iniciativas, de interação de outras empresas de diferentes redes em outro país. Para os autores, o modelo da estratégia de internacionalização de *networks* deveria ter os conceitos de comprometimento, conhecimento, atividades atuais e decisões de comprometimento multilaterais.

Johanson e Vahlne (1990) enfatizam e defendem a importância das *networks* para a estratégia de internacionalização das empresas, e consideram que

tais redes podem se estender além das fronteiras de cada país, e essa extensão das redes internacionais podem ter conseqüências diretas na estratégia de internacionalização das empresas.

Assim sendo, pode-se afirmar que uma rede pode envolver todas as formas de cooperação entre as empresas através de alianças estratégicas, de cooperação da área técnica entre outros, que permitem à empresa ter acesso a tecnologias ou ativos complementares importantes, sem custos organizacionais.

Em seus resumos sobre as teorias de internacionalização Dib e Carneiro (2006) sintetizaram o modelo de *Networks* como uma escola que defende que os mercados devem ser entendidos como redes de negócios quando no mesmo mercado e, quando internacionalizados, que uma empresa internacionalizada em alto nível é aquela posicionada dentro de uma rede no exterior, usufruindo relações diretas com atores estrangeiros.

Segue o Quadro 1 (p. 27) que demonstra os principais modelos de internacionalização da escola comportamental com suas respectivas características na vertical, e as suas escolhas estratégias respondidas pelas questões Por quê, O quê, Quando, Onde e Como na horizontal.

QUADRO 1 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS /QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PARTE 1)

Teorias – Principais características		Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Comportamentais	<p>Modelo de Uppsala Neste modelo a internacionalização ocorre de forma gradual, em estágios. A empresa individual é o foco deste modelo e a procura por novos mercados no início ocorre de forma mais simples, familiares e com menor custo, que normalmente são mais próximos física e culturalmente a ela. A evolução ocorre conforme o conhecimento do mercado, e com isso, ao passar para novos estágios torna-se mais comprometida com o mesmo. Os principais autores são: JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL (1975) e JOHANSON E VAHLNE (1977, 1990)</p>	Busca de mercado	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Momento inicial: saturação do mercado doméstico; Expansão: conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).

QUADRO 1 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS /QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PARTE 2)

Teorias – Principais características		Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
Comportamentais	<p>Networks</p> <p>Esta escola defende que os mercados devem ser entendidos como redes de negócios quando no mesmo mercado e quando internacionalizados, há o início de posicionamento em forma de redes. Uma empresa internacionalizada em alto nível é posicionada dentro de uma rede no exterior, usufruindo de relações diretas com atores estrangeiros. Seus principais autores são : Johanson e Vahlne</p>	<p>Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).</p>	<p>Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>).</p>	<p>Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.</p>	<p>De acordo com as redes Internacionais estabelecidas ou almejadas.</p>	<p>Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.</p>

Fonte: Adaptado de Dib e Carneiro, 2006.

2.3.2 Abordagens Econômicas de Internacionalização

Entre as teorias econômicas de internacionalização, três foram utilizadas neste estudo e focam a firma como unidade de análise. São elas: Teoria da Internalização; Teoria da vantagem monopolista ou de poder de mercado e Teoria do Paradigma Eclético.

Assim como Dib e Carneiro (2006), em seu artigo que aborda as teorias consagradas sobre internacionalização, não incluíram na análise das teorias econômicas as teorias de Comércio Internacional, de Portfólio de investimentos e do Ciclo de vida do Produto, pois as mesmas demandariam uma análise maior do que a empresa individual, abrangendo a indústria ou as economias nacionais. Este trabalho também não as inclui pela mesma justificativa.

A seguir seguem as características das teorias selecionadas e o Quadro 2 (p. 33), ao final deste capítulo, resume as principais características dos modelos de internacionalização das empresas segundo as teorias econômicas, na coluna vertical, e as escolhas estratégias respondidas pelas questões Por quê, O quê, Quando, Onde e Como nas linhas horizontais.

a) Teoria de Internalização

Em 1937, Coase criticou a teoria econômica neoclássica, analisando a estratégia de internacionalização da firma. Para o autor, a produção era orientada por trocas, que seriam de mercado ou mesmo dentro da empresa, e o limite da expansão da firma acontecia no momento em que os custos de estruturar mais uma transação dentro da firma se tornassem iguais aos custos de utilizar as trocas de mercado. Quando os custos marginais de mercado fossem maiores do que o custo de organizar outra firma, a escolha para a expansão da firma seria a internalização. Na teoria da internalização, pode-se considerar que a troca é administrada por uma empresa e envolve custos de transação menores do que a troca de mercado, o que faz com que haja uma melhora da eficiência da empresa.

BUCKLEY (1983) enfatizou a importância da integração vertical e horizontal. Para o autor, a empresa busca a integração vertical para ir além das barreiras de entrada e evitar as incertezas do mercado, e a integração horizontal é utilizada para conseguir economias de escala e gerar conhecimentos. As empresas tendem a internalizar quando o volume de trocas entre elas for considerável segundo o autor.

Na teoria da internalização, a localização das empresas é definida através do menor custo para todas as atividades e “as empresas crescem internalizando mercados até o ponto onde os benefícios da internalização são suplantados pelos custos” (SEIFERT, 2003, p. 19). Segundo SEIFERT JUNIOR (2003), a teoria da internalização se encontra em dois axiomas principais: as empresas escolhem a localização com menor custo para desenvolver uma atividade e que as empresas crescem internalizando mercados até o momento que as vantagens da internalização sejam suplantadas pelos custos. Conseqüentemente, os custos de organização também se ampliam neste contexto, e assim sendo, defende-se que as organizações respondem à ampliação dos custos organizacionais através da promoção de contratos de concessão, licença ou ainda terceirização. Assim sendo, a teoria da internalização baseada nos custos de transação é utilizada para explicar a existência dos acordos contratuais internacionais (SEIFERT, 2003).

Uma das principais características da internalização é que a troca é administrada por uma empresa e envolve custos de transação menores do que a troca com o mercado, a fim de uma melhor eficiência da empresa (COASE, 1937).

O Quadro 2 (p. 33) demonstra os principais modelos de internacionalização da escola econômica com suas respectivas características na vertical, e as suas escolhas estratégicas de cada modelo na horizontal, respondidas pelas questões Por quê, O quê, Quando, Onde e Como.

b) Teoria da Vantagem Monopolista ou do Poder de Mercado

Hymer (1976) foi quem desenvolveu a Teoria da Vantagem Monopolista, em que as empresas multinacionais possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados, e demonstra desta forma que a vantagem

de propriedade das multinacionais não pode ser adquirida por outras empresas (SEIFERT, 2003).

As teorias das vantagens monopolistas representam as vantagens expressas por recursos organizacionais intangíveis, tais como processos de produção, marcas, talentos organizacionais, entre outros recursos vinculados ao desenvolvimento de um conhecimento superior e que podem ser transferidos para o exterior a baixo custo (SEIFERT, 2003). Entretanto diversos estudos de Cochia e Machado-da-Silva (2003), demonstram que dirigentes organizacionais, sob as mesmas condições, nem sempre tomam decisões semelhantes e que várias empresas acabam não se internacionalizando, apesar dessa vantagem estar presente (SEIFERT, 2003).

Segundo Dib e Carneiro (2006), seu principal estudioso, Hymer (1960 e 1976), defendia os estágios de crescimento da empresa através de aquisições, fusões e extensão da capacidade da empresa, e esse crescimento seria concomitante ao crescimento do seu poder no mercado e ao aumento do seu lucro. O crescimento se daria até um monopólio de mercado por poucas empresas, e neste ponto é que o lucro com o mercado interno seria investido no mercado externo, e neste também segue a mesma seqüência que o mercado interno.

O Quadro 2 (p. 33) demonstra os principais modelos de internacionalização da escola econômica com suas respectivas características na vertical, e as estratégias utilizadas para aplicação de cada modelo da escola na horizontal, que foram respondidas pelas questões Por quê, O quê, Quando, Onde e Como.

c) O Paradigma Eclético

Na teoria eclética, considerada a que combina diferentes teorias, uma empresa passa a produzir no mercado externo se possuir vantagens proprietárias que tornem necessário ou ainda vantajoso internalizar mercados. Ao decidir produzir no exterior é necessário identificar as vantagens de propriedade e essas devem ser muito significativas, pois sem elas as possíveis falhas de mercado e os custos de transação podem não justificar a internacionalização da produção.

Foi John Dunning, no final da década de 1970, quem desenvolveu o Paradigma Eclético da Produção Internacional a fim de apresentar uma grande explicação para a teoria de internacionalização da firma, utilizando as já existentes teorias econômicas. O autor sintetizou os principais fundamentos das abordagens anteriores, representados por localização, competição monopolista, internalização e custos de transação e formou assim o conhecido Paradigma Eclético de Dunning (SEIFERT, 2003).

Nas principais características da escola apontadas por Dib e Carneiro (2006), os autores a descrevem como síntese dos principais fundamentos das abordagens anteriores, demonstrados por localização, competição monopolista, internalização e custos de transação. Os três fatores possíveis de formação de vantagens, que são as colunas do Paradigma Eclético (O-L-I) são: propriedade (*ownership* - O), localização (*location* - L) e internalização (*internalization* - I).

As vantagens de propriedade (O) são específicas de alguma empresa em particular, o que lhe permite posicionar-se melhor no mercado, e suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes e de oportunidades de investimentos a qualquer momento. Podem ter a vantagem de acesso privilegiado a algum ativo, patentes, economias de escala, diversificação, entre outros. As vantagens de localização (L) são definidas por Dunning (1988) como vantagens exclusivas de países atraentes para investidores externos, se apresentam quando ocorrem ganhos transnacionais através de administração comum de atividades em vários lugares como oportunidade de alavancagem, redução de risco e taxa de câmbio favorável. As vantagens de internalização (I) são os benefícios resultantes da produção internalizada da empresa (DUNNING, 1988).

O Quadro 2 (p. 33) demonstra os principais modelos de internacionalização da escola econômica com suas respectivas características na vertical, e as estratégias utilizadas em cada modelo da escola na horizontal. Essas estratégias foram descritas através das questões: Por quê, O quê, Quando, Onde e Como.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS RESPOSTAS DAS TEORIAS ECONÔMICAS/QUESTÕES BÁSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Teorias		Por quê?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?
	<p>Poder de mercado Esta teoria tem início no mercado interno, onde seu principal estudioso, Hymer, 1960,1976, defendia os estágios de crescimento da empresa, através de aquisições, fusões e extensão da capacidade da empresa, e esse crescimento seria concomitante ao crescimento seu poder no mercado e ao aumento do seu lucro. O crescimento se daria até um monopólio de mercado por poucas empresas, e neste ponto é que o lucro com o mercado interno seria investido no mercado externo, e neste também segue a mesma seqüência que o mercado interno.</p>	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (<i>implícito</i>).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Econômicas	<p>Internalização Segundo a teoria da internalização, ainda em seus primeiros estudos, a troca é administrada por uma empresa e envolve custos de transação menores do que a troca com o mercado, o que faz com que haja uma melhora da eficiência da empresa (COASE, 1937). A empresa busca a integração vertical a fim de se internacionalizar e assim, ir além das barreiras e evitar as incertezas do mercado, e a integração horizontal serve para ter economias de escala e gerar conhecimentos (BUCKLEY,1988)</p>	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (<i>implícito</i>).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
	<p>Paradigma Eclético Esta teoria, segundo Dunning, é uma síntese dos principais fundamentos das abordagens anteriores, demonstrados por localização, competição monopolista, internalização e custos de transação. O autor mostra três pontos ou fatores possíveis de formação de vantagens, que formam as colunas do Paradigma Eclético (O-L-I): de propriedade (<i>ownership</i> - O), de localização (<i>location</i> - L) e de internalização (<i>internalization</i> - I).</p>	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc.).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.

Fonte: Adaptado de Dib e Carneiro, 2006.

2.3.3 Modos de Entrada em Outros Países

A estratégia de internacionalização pode ser considerada bi-direcional, isto é, para dentro ou para fora. Segundo Welch e Luostarinen, (1988), a primeira, em que a internacionalização ocorre para dentro, ou *inward*, refere-se a compras feitas do exterior, a obtenção de licenças para fabricação de um determinado produto ou marca, a aquisição de tecnologias ou contratos de franquias de empresas estrangeiras e a segunda, em que o processo de internacionalização acontece para fora, ou *outward*, refere-se aos modos de entrada no exterior, ou seja, exportação, licenciamento, *joint ventures* ou investimento direto.

Os modos de entrada para acessar outros países, segundo Root (1994), podem ser classificados em três grandes grupos: exportação, contrato e investimento. A exportação pode ser direta ou indireta. A direta é feita por agentes ou representantes e não utiliza intermediários no país de origem, mas podem ser utilizados no país importador. Na exportação indireta utilizam-se intermediários no país de origem da empresa, que fazem a exportação. Os contratos são meios que criam oportunidades de exportação e podem ser licenciamentos, franquias, alianças estratégicas entre outros. O investimento depende que a empresa tenha uma subsidiária no país estrangeiro em questão que pode ser um escritório de vendas, centro de distribuição ou até uma unidade de produção. Essas subsidiárias internacionais podem ser classificadas em: *Sole ventures*, em que toda a propriedade e investimento é da empresa matriz, ou *joint ventures*, o controle e a propriedade são realizados pela empresa matriz e uma ou mais empresas, que na maioria das vezes são estrangeiras (ROOT, 1994). O Quadro 3 mostra as categorias de modos de entrada em mercados internacionais e suas características, conforme as explicações de Root (1994).

QUADRO 3 - MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Modos de Entrada
<p>Exportação</p> <ul style="list-style-type: none"> -indireta -direta agente/distribuidor -direta representante - outro <p>Contratual</p> <ul style="list-style-type: none"> -licenciamento -<i>franchising</i> -acordos técnicos -contrato de serviço - contrato de gestão -contrato de construção -contrato de manufatura -<i>countertrading</i> -outro <p>Investimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>sole venture</i>: novo estabelecimento - <i>sole venture</i> : aquisição - <i>joint venture</i>: novo estabelecimento / aquisição -outro

Fonte: Root (1994, p. 26)

Andersen (1993) faz algumas considerações sobre os estudos que focalizam os estágios na estratégia de internacionalização, sendo eles: Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Czinkota (1982). Pode-se observar que a diferença entre eles é o número de estágios que compõe cada modelo e as descrições dos próprios estágios. Para Andersen (1993), em sua crítica aos modelos comportamentais, nenhum deles explica o porquê nem como o processo se inicia, bem como não são discutidas as condições ou seqüências dos estágios (SEIFERT, 2003). Segue o Quadro 4 (p. 36) que descreve esses modelos resumidos.

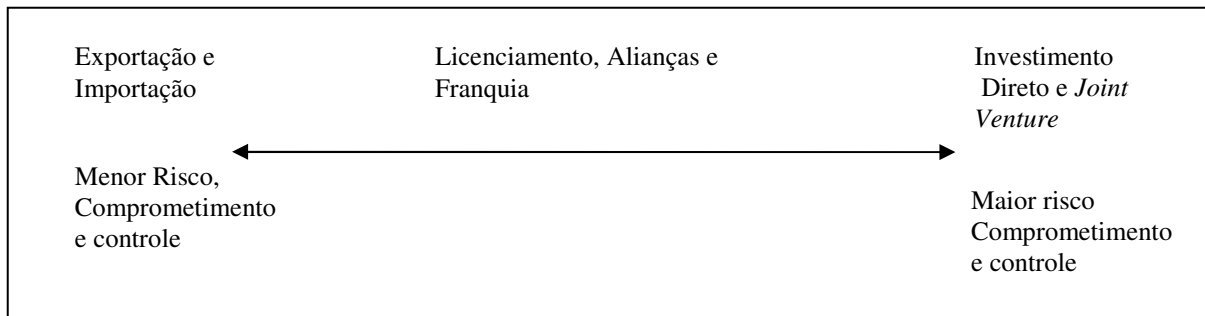
QUADRO 4 - MODELOS DE ESCOLAS COMPORTAMENTAIS

Estágio	Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)	Root (1994)
1	Gerência não está interessada em exportação.	Marketing Doméstico: a empresa vende somente para o mercado nacional.	A empresa está completamente desinteressada em exportar	Evita a exportação: a empresa não reconhece oportunidades ou necessidade de exportação.	A empresa é uma exportadora
2	Gerência não se opõe a atender pedidos do exterior, mas não se esforça a explorar as possibilidades de exportação.	Pré-exportador: a empresa busca informações e avalia a possibilidade de exportar.	Interesse Parcial	Intenção de exportação: motivação, atitude, crenças e expectativas sobre exportação limitada.	A exportação passa a acontecer de forma contratual
3	Gerência passa a explorar de ativamente as possibilidades de exportação.	Envolvimento experimental: a empresa inicia as exportações numa base ainda limitada e para países psicologicamente próximos.	A empresa explora as possibilidades da exportação.	Tentativa de exportação: experiência pessoal a partir da exportação limitada.	A empresa passa a investir no mercado internacional (IDE)
4	A empresa exporta ainda de forma ainda experimental para países psicologicamente próximos.	Estágio 4 Envolvimento ativo: a exportação expande-se para mais países; exportação direta; incremento nos volumes de venda.	Fase Experimental.	Avaliação da Exportação: Resultados do engajamento em exportação.	
5	A empresa é um exportador experiente.	Envolvimento comprometido: a gerência constantemente decide a alocação de recursos entre mercados domésticos e estrangeiros.	A empresa torna-se um pequeno exportador.	Aceitação da exportação adoção da exportação/rejeição da exportação.	
6	A gerencia explora a possibilidade de exportar para países distantes.		A empresa é um grande exportador.		

Fonte: Adaptado de Andersen (1993).

Segundo Nickels e Wood (1999), grande parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país-alvo, e este tipo de decisão é afetado por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características relativas à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme a Figura 4.

FIGURA 4 - ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS



Fonte: Adaptado de Nickels e Wood, 1999.

Para Rocha (2002), os modos de entrada em outros países tem sido tratados de forma singular. A autora relata três linhas de estudo para esses modos em outros países. A primeira linha é representada pela escolha de modos de entrada, ou seja, alternativas de organizar as atividades internacionais como exportação, licenciamento e subsidiárias para produção. Esta linha tem o desafio de explicar o porquê de uma escolha de um modo de operação internacional ao invés do outro. A segunda linha foca um modo pré-selecionado de operação internacional, como por exemplo, a gestão de contratos. Nesta linha de estudo, o foco é no estudo aprofundado das características, padrões e motivos dessa operação. Não são descartadas as combinações de modos alternativos neste estudo. A terceira linha dá ênfase ao estudo dos padrões de internacionalização seqüencial dos modos de operação de empresas individuais em um ou mais países, a partir de sua entrada no mercado internacional. Seus estudos são longitudinais ou de pesquisa retrospectiva e mostra as variações de combinações devido às demandas do mercado externo como: exportação, licenciamento, *joint venture*, subsidiária de vendas e instalação para fabricação.

Para Cintra e Mourão (apud ALMEIDA, 2007, p. 22), que definem internacionalização como “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele que está originalmente instalada” e defendem que para se internacionalizar não basta a exportação, mas é imprescindível a abertura de uma filial no exterior, as opções estratégicas de modos de entrada podem ser por *trading*

company (empresa que compra mercadoria em um mercado para revendê-la em outro), o estabelecimento de um escritório de vendas no exterior ou de concessionárias ou subsidiárias, ou ainda a formação de uma *joint venture* (união de duas ou mais empresas, sem interferir na estrutura societária, que se limita a aspectos operacionais de forma conjunta (ALMEIDA, 2007).

Já para os autores que consideram exportação um meio de internacionalização, várias estratégias com diferentes modos de entrada no mercado externo têm sido formuladas ao longo dos anos, entre elas, quatro merecem maior destaque: investimento direto (uso de ativos de uma companhia para adquirir ativos em operações adicionais), acordos de licenciamento (direito que uma companhia dá a outra para usar a sua marca, especificações de produtos e similares na venda de mercadorias e serviços), *joint venture* (parceria entre duas companhias com a finalidade de investir em alguns negócios que ambas desejam entrar) e a mais comum e conhecida, que é a importação/exportação (CERTO; PETER, 1993).

As alianças estratégicas que, segundo Lorange (1996), em grau decrescente de hierarquia, podem ser as fusões e aquisições, participação societária, *joint venture*, empreendimento cooperativo formal e informal, parecem ser uma opção interessante de modo de entrada em outros países para o cooperativismo. Elas são uma forma de cooperação entre duas ou mais empresas, que acontecem em nome de suas necessidades mútuas e cujas empresas compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum, sendo que “Se as empresas não compartilharem de riscos significantes, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo” (LEWIS, 1992, p. 01). Para o autor, através de alianças estratégicas, as empresas podem obter grandes capacidades de criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se com compromissos de exclusividade (acordos) deixando recursos fora do alcance dos concorrentes, atingir escala maior ou necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas.

3 COOPERATIVAS

O cooperativismo tem demonstrado grande crescimento nos últimos anos em consequência da união de pessoas que se associam voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

No Estado do Paraná, em 2006, o ramo do cooperativismo agropecuário representou aproximadamente 53% da economia agrícola do Estado com um faturamento de 16,5 bilhões de reais. Nesse mesmo ano, as exportações das cooperativas foram de US\$ 850 milhões, número que representa aproximadamente 30% do total das exportações das cooperativas brasileiras e 8,5% das exportações do Estado (PARANÁ COOPERATIVO, 2007; OCEPAR, 2007).

Segundo dados do SEBRAE-PR (2008), existem algumas diferenças entre empresa cooperativa e não cooperativa. A primeira é uma sociedade de pessoas cujo objetivo principal consiste na prestação de serviços, sem limite de número de cooperados participantes e o controle é democrático, em que cada associado tem direito a um voto. O quorum para a formação da Assembléia Geral de uma cooperativa depende do número de cooperados, e não se permite a transferência das quotas-parte a terceiros e pessoas alheias à sociedade. O retorno ao cooperado é proporcional ao valor de suas operações.

Por outro lado, a empresa não cooperativa é uma sociedade de capital cujo objetivo principal é o lucro. Nesta empresa, o número de acionistas é limitado e a sua divisão de controle está relacionada ao número de ações, isto é, cada ação dá direito a um voto. Como exemplo, um acionista com dez ações terá duas vezes mais peso numa decisão do que outro com cinco ações. O quorum para a formação de Assembléia segue o mesmo raciocínio e depende do total de capital representado. Para a empresa não cooperativa é permitida a transferência de ações a terceiros e os dividendos provenientes das transações são repassados de acordo com o número de ações representadas (SEBRAE – BA, 2008).

A essência do cooperativismo está na cooperação para o bem-estar social(ACI, 2007b). Seus princípios universais que regem o sistema cooperativista são(PARANÁ COOPERATIVO, 2006):

Primeiro princípio: adesão voluntária livre. Mostra que as cooperativas são organizações voluntárias livres, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem seus serviços e assumirem as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Segundo princípio: gestão democrática livre. As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

Terceiro princípio: participação econômica dos membros. Os membros participam equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.

Quarto princípio: autonomia e independência. As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas- ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da sociedade.

Quinto princípio: educação, formação e informação. Neste, as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento do grupo. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Sexto princípio: intercooperação. As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. É

esse princípio que tem maior identificação com a internacionalização, pois se pode considerar que seja uma forma de favorecer a criação de alianças estratégicas entre cooperativas assim como *Joint Ventures*.

Sétimo princípio: interesse pela comunidade. As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos cooperados.

Para compreender melhor os princípios que são os pilares do cooperativismo, é importante conhecer a sua história. Ele surgiu e marcou a mudança nos padrões econômicos em 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, quando 27 tecelões e uma tecelã fundaram a "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale", a fim de adquirirem produtos básicos a preços inferiores. Não sendo o lucro como principal finalidade, os tecelões buscavam naquela época uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos, exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças (que trabalhavam até 16 horas diárias) e do desemprego crescente proveniente da revolução industrial (OCB, 2007).

Foi em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas, que ocorreu o início da construção de um estado cooperativo em bases integrais no Brasil, cujo modelo deu exemplo de sociedade solidária, de trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção e perdurou mais de 150 anos. Mas foi só em 1847 que se validou o início do movimento cooperativista no Brasil, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, adepto às idéias reformadoras de Charles Fourier, fundou, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas, que teve breve existência, mas contribuiu na memória coletiva como elemento formador do nascimento do cooperativismo brasileiro (SESCOOP, 2007).

No Paraná, além da colônia Tereza Cristina, citada anteriormente, o cooperativismo tem fortes raízes nos pioneiros esforços das comunidades de imigrantes europeus, que organizaram suas estruturas de compra e venda em comum, além de suprir suas necessidades de consumo, eletrificação rural e crédito

através de sociedades cooperativistas. O estado conta com mais de 403 mil associados e 228 cooperativas registradas na Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Participando dos diversos ciclos econômicos do Estado do Paraná, as cooperativas expandiram as fronteiras agrícolas e passaram a desenvolver-se também no meio urbano nas áreas da saúde, trabalho, turismo, crédito, consumo, educação e habitação (SESCOOP, 2007).

Desde 1895, com a criação da Aliança Cooperativa Internacional – ACI – em Genebra e Suíça as cooperativas estão organizadas internacionalmente nos cinco continentes. A ACI é uma associação não-governamental e independente que reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações com o objetivo de integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Hoje a ACI reúne 800 milhões de indivíduos associados (cooperados), em 92 países espalhados nos 5 continentes (ACI, 2007a).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) representa as cooperativas do Brasil, e foi fundada em dezembro de 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Ela é regulamentada pela Lei 5.764/71 (OCEPAR, 2007).

Existem várias definições para as cooperativas, sendo que para as do agronegócio é que são organizações que atuam no agribusiness, como forma eficiente de coordenar as relações de contratos, bem como possibilitar a redução de riscos ao produtor com a agregação de valor às *commodities* agropecuárias. Esta evidência é clara quando se visualizam o número e a expressão dos empreendimentos cooperativos nos setores primário e secundário da economia de diversos países no mundo, incluindo Brasil (BIALOSKORKI, 2000).

As cooperativas devem ser livres da interferência governamental e também devem promover alianças, fusões e *joint ventures* a fim de desenvolver seu potencial na íntegra. BOESCHE (2005), em relação ao sexto princípio, faz a seguinte consideração: “As cooperativas ao redor do mundo devem reconhecer as possibilidades de empreendimentos conjuntos. Devem partilhar deles de maneira

prática, protegendo e promovendo cuidadosamente os interesses de seus membros” (BOESCHE, 2005, p. 32).

Este estudo demonstra a estratégia de internacionalização de uma cooperativa e como a mesma utiliza esse seu potencial cooperativista em sua estratégia de internacionalização.

3.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS

Para Cook (2000), existem quatro estratégias competitivas que devem ser consideradas pelas empresas do segmento agrícola, que também se aplica às cooperativas agropecuárias, a fim de internacionalizar seus negócios. São elas: importação; exportação; investimento direto no estrangeiro e relacionamentos comerciais.

Segundo Zylberstajn (2002), as organizações cooperativas do Brasil, em virtude de seu sucesso internacional nos últimos anos, passaram a adotar algumas estratégias, que eram quase ignoradas, entre elas, o controle de qualidade e sanidade dos alimentos. O autor também mostra que a preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e os problemas associados ao protecionismo tarifário ou não tarifário internacional passaram a ganhar relevância.

As cooperativas internacionais avaliadas nos estudos de Zylberstajn (2002) mostraram grande preocupação com suas estratégias de internacionalização, como exemplifica com as cooperativas açucareiras européias, que investem no Brasil ou das cooperativas holandesas que são altamente internacionalizadas, como a CEBECO, ou ainda da cooperativa com suprimento internacionalizado, como é o caso da cooperativa do Oregon-USA (ZYLBERZTAJN, 2002).

Em recente estudo de Ritossa (2008), um dos objetivos foi delinear as estratégias de internacionalização das cooperativas do Estado do Paraná e foi detectado que as mesmas não ultrapassam os estágios iniciais de envolvimento no exterior, cujas exportações direta e indireta são os modos de entrada adotados por essas cooperativas. Apesar desses modos demonstrarem pouco envolvimento com

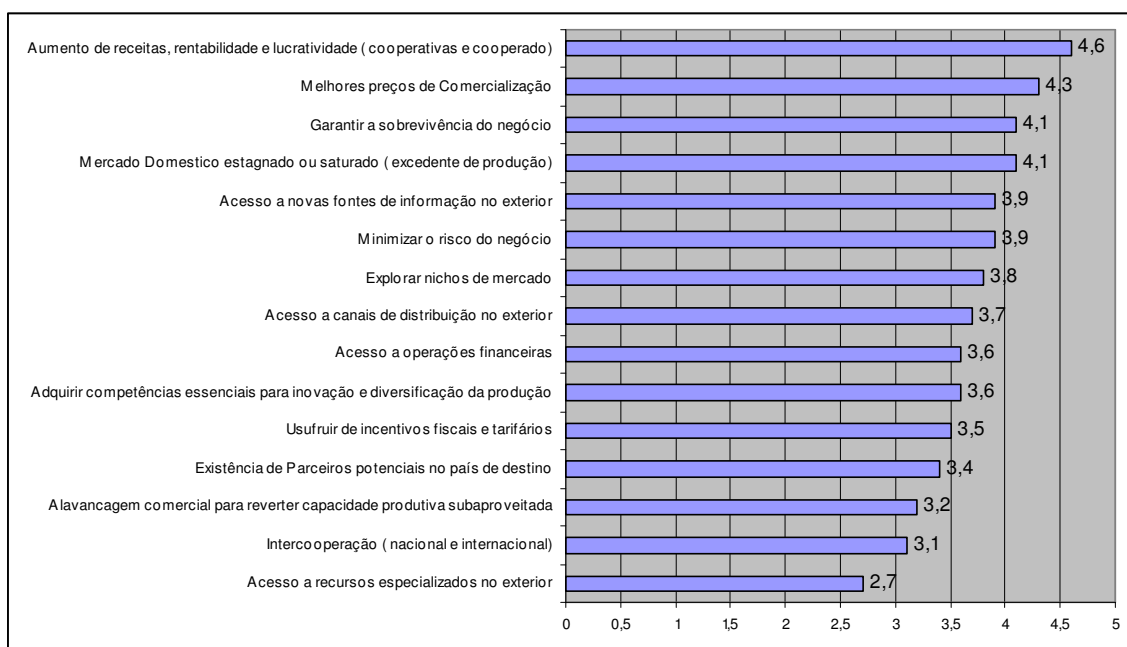
o exterior, as cooperativas consideram que a internacionalização é fundamental para o crescimento e tem projetos de crescer em vendas internacionais. No estudo identificou-se também que as cooperativas do Paraná exportam principalmente para os mercados da Europa Ocidental, Ásia e Leste Europeu (RITOSSA, 2008).

Na pesquisa entre o conjunto de fatores que levaram as cooperativas agropecuárias do Paraná a internacionalizar, de acordo com Ritossa (2008, p. 107):

Os de maiores escores indicam que a amostra considera a internacionalização como uma alternativa para fazer frente às dificuldades de comercialização no mercado interno, seja pela retração nas vendas domésticas ou pelo excedente produtivo da cooperativa, propiciando o escoamento da produção em mercados diversificados que, além de reduzir os riscos de operar em um único mercado, garante a sobrevivência do produtor rural membro, principal fornecedor da cooperativa.

Tais fatores seguem na Figura 5.

FIGURA 5 - FATORES QUE INCENTIVAM AS ATIVIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGRÁRIAS DO PARANÁ



Fonte: Adaptado de RITOSSA, 2008

Segundo a Federação das Cooperativas Dinamarquezas, as razões que levam as cooperativas a internacionalização são as mesmas encontradas em qualquer estrutura organizacional (FCD, 2000).

4 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser entendida como um processo formal e sistemático que tem como objetivo a busca de respostas validadas de problemas mediante procedimentos científicos (GIL, 1996). Neste caso estudou-se, em profundidade, a estratégia de internacionalização de uma cooperativa através de uma pesquisa exploratória, que visa entender melhor um assunto pouco estudado como o tema internacionalização de cooperativas.

A cooperativa selecionada para o caso foi uma do setor do agronegócio do Paraná, a Frimesa. Para Campomar (1991), o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número pequeno de situações, podendo muitas vezes reduzir-se a um caso. Assim sendo, como o estudo foi de um único caso, foi dada ênfase à descrição detalhada e completa do caso, de maneira a fazer uma análise em profundidade.

Um dos fatores determinantes para a escolha desse caso específico foi a disponibilidade dessa cooperativa responder todas as perguntas referentes ao trabalho de pesquisa proposto, a maior facilidade ao acesso de dados e documentos necessários à pesquisa e sua posterior publicação. É importante lembrar que, ao selecionar a Frimesa, teve-se a preocupação de que a cooperativa fosse relevante entre as cooperativas do Estado do Paraná e no mercado nacional. Seus números comprovaram esse desempenho, conforme demonstrado no Anexo 6.

A pergunta de pesquisa em questão foi: Qual a relação da estratégia de internacionalização da Frimesa e a adequabilidade da mesma às abordagens de internacionalização propostas na literatura?

O método utilizado para responder esta pergunta foi, conforme já descrito anteriormente, o estudo de caso. Segundo Yin (1989), o estudo de caso não segue a lógica amostral e deve ser escolhido assim como o investigador de um laboratório escolhe uma variável para estudar. Desta forma, o caso utilizado neste tipo de pesquisa não foi escolhido aleatoriamente, mas conforme os objetivos da pesquisa.

Para esta pesquisa, o objetivo foi analisar a estratégia de internacionalização da cooperativa paranaense do setor do agronegócio, a Frimesa, e compará-la às abordagens a respeito das estratégias de internacionalização econômicas e comportamentais propostas na literatura. Na comparação, pode-se identificar e demonstrar os fatores que se assemelham aos padrões aplicados na literatura e quais se distinguem.

Existem muitas outras definições para estudo de caso, entre elas, que também pode ser definido como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro do contexto de vida real, em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não se encontram claramente definidas e em que múltiplas fontes são utilizadas (YIN, 1989).

Para Yin (1989), o estudo de caso é uma das diversas formas de se fazer pesquisa em ciências sociais. Entre as outras formas se encontram: experimentos, *surveys*, histórias e análise de arquivos. Para o autor, a escolha do método depende de três elementos: (a) tipo de pergunta de pesquisa, (b) controle que o investigador tem sobre os eventos do estudo e (c) se o evento a ser pesquisado é contemporâneo ou histórico. Desta forma, o estudo de caso é indicado pelo mesmo autor quando perguntas “como” e “por que” são feitas, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra-se em um fenômeno contemporâneo. A recomendação do uso do estudo de caso citada pelo autor nos casos em que são utilizadas as perguntas “como” e “por que”, tiveram relação muito apropriada à pesquisa necessária naquele momento. As perguntas de pesquisa foram respondidas pelas questões: por quê, o quê, quando, onde e como, que justificam também a utilização deste formato de pesquisa para o estudo da Estratégia de Internacionalização da Frimesa.

O estudo de caso também pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão dos acontecimentos presentes em um panorama, combinando métodos de coleta de dados como documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser qualitativa, quantitativa ou ambas. O estudo de caso é recomendado para fornecer descrição, testar teoria ou gerar teoria (EISENHARDT, 1989).

Eisenhardt (1989) descreveu os pontos fortes e fracos da utilização do estudo de caso, e como pontos fortes foram ressaltados aspectos como a geração de nova teoria, a possibilidade de se testar conceitos e hipóteses. Como pontos fracos destacou-se que a utilização de um volume muito grande de dados pode levar à complexidade, com uma teoria farta em detalhes, mas sem a simplicidade de uma perspectiva mais ampla. A outra limitação é que a teoria a partir de estudos de caso pode resultar em uma teoria restrita, tratando apenas de fenômenos específicos.

Uma crítica comum ao método é a possibilidade de conclusões equivocadas por influência de vieses e juízos de valor. Yin (1989) defendeu o método, alegando que outros também podem sofrer destes problemas. Para minimizar os problemas anteriormente mencionados e gerar maior confiabilidade nas conclusões da pesquisa, foi realizada uma triangulação por meio de cruzamento de dados de fontes distintas. Também se teve a preocupação de realizar as entrevistas com as pessoas da empresa em momentos diferentes.

A crítica mais comum ao estudo de caso é a pouca base para generalização. Entretanto, apesar dos estudos de caso não serem generalizáveis para a população (generalização estatística), eles podem ser utilizados para expandir e generalizar teorias (generalização analítica, YIN, 1989). Sendo assim, o método de caso não deve ser tratado como uma metodologia de pesquisa informal e sem técnicas que garantam a qualidade dos dados obtidos e da análise (YIN, 1989).

Para a presente pesquisa, o estudo de caso apresentou-se como o melhor método para atingir os objetivos propostos devido às razões acima mencionadas.

Nesse capítulo serão relatados os procedimentos metodológicos a fim de identificar a estratégia de internacionalização da cooperativa Frimesa e sua adequabilidade às estratégias vigentes na literatura.

4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O objetivo deste trabalho é analisar a estratégia de internacionalização da cooperativa paranaense do setor do agronegócio, Frimesa, e sua adequabilidade às abordagens de internacionalização discutidas na literatura.

4.1.1 Perguntas de Pesquisa

Considerando os objetivos gerais e específicos deste estudo, as perguntas que se julgam necessárias para responder o mesmo são: por quê, o quê, quando, onde e como. Acredita-se que estas perguntas possam identificar as escolhas da estratégia de internacionalização da Frimesa. As mesmas devem ser respondidas conforme as questões abaixo a fim de identificar as etapas na elaboração da estratégia de internacionalização.

- Por que a cooperativa decidiu internacionalizar-se?
- Onde (quais) foram os locais selecionados para os primeiros passos no mercado internacional? (Histórico da internacionalização)
- Quando foi o momento que a cooperativa decidiu internacionalizar?
- O que a cooperativa selecionou como produto (s) ou serviço (s) na estratégia de internacionalização?
- Como foram selecionados os modos de entrada?

4.1.2 Categorias de análise

A partir do problema de pesquisa e da fundamentação teórico-empírica, a estratégia de internacionalização da Frimesa foi explicada através dos modelos de internacionalização das abordagens comportamental e econômica. Neste caso, as variáveis a estudadas foram as escolas comportamentais, as escolas econômicas e as estratégias de Internacionalização da Frimesa, com as suas escolhas estratégicas baseadas nas respostas das cinco perguntas Por quê, O quê, Quando, Onde e Como (FIG. 6).

FIGURA 6: RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO



4.1.3 Definições constitutiva e operacional das variáveis

Estratégias de internacionalização

DC: Escolha do processo estratégico em que, “ao longo do tempo, uma empresa desenvolve envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem” (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 01). Essas operações podem ser a produção internacional, a exportação, o licenciamento de produtos ou tecnologia, *joint ventures*, expansão de forma orgânica ou por aquisições (DIB; CARNEIRO, 2006).

DO: serão identificadas as estratégias de internacionalização da Frimesa por meio de perguntas aos principais estrategistas e gestores da área comercial e exportação, via um questionário sobre as decisões estratégicas de internacionalização com as perguntas por quê, o quê, quando, onde e como.

Modos de entrada

DC: São as formas que as empresas utilizam para acessar outros países, podem ser classificados em três grandes grupos: exportação, contrato e investimento (ROOT, 1994).

DO: Foi identificado dentro da questão COMO do questionário estruturado.

Escola Comportamental

DC: A escola comportamental não considera a abordagem puramente econômica, ela tem uma visão organizacional da firma. Uma de suas escolas é conhecida como escola de Uppsala. Para esta escola, a estratégia de internacionalização ocorre de forma incremental, isto é, em estágios, devido a uma série de diferenças culturais de gestão, de língua etc., entre a empresa que quer se internacionalizar e o mercado que ela pretende conquistar. Essa distância, denominada de distância psíquica, diminui à medida que o exportador se familiariza com os costumes e a cultura local, conhece as necessidades do mercado e, com isso, passa a investir mais recursos naquele mercado, sob a forma de escritórios comerciais, subsidiárias comerciais e fabris (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Outra escola comportamental é a de *Networks*, que focaliza os relacionamentos existentes entre as firmas e mercados industriais, isto é os relacionamentos de negócios e pessoais podem ser utilizados como pontes para a entrada em outras *Networks* .

DO: Foi verificado se a entrada nos respectivos países que a empresa comercializa aconteceu de forma incremental e como foi o comportamento no mercado no fator alocação de recursos em relação conhecimento desse mercado alvo. Também se buscou verificar a existência de redes de relacionamento para as negociações internacionais e se estas são as principais responsáveis pela internacionalização da Frimesa. As perguntas utilizadas para responder essas questões foram: por quê, o quê, quando, onde e como.

Escola Econômica

DC: Nesta escola o processo de internacionalização acontece com foco maior na eficiência e lucro, onde a busca por novos mercados, matérias primas, mão-de-obra, aprendizagem e ativos estratégicos são avaliados a fim de melhoria nesta eficiência para gerar maior resultado. Entre as teorias dessa escola estão a teoria de lternalização, a teoria da vantagem monopolista e a teoria do paradigma eclético. Essas três teorias focam no estudo da firma como unidade de análise. A teoria da internalização demonstra que a troca é administrada pela empresa e

envolve custos de transação menores do que a troca de mercado, o que faz com que haja uma melhora da eficiência da empresa (COASE, 1937); a teoria da vantagem monopolista ou de poder de mercado defende que as multinacionais possuem fontes de superioridade sobre empresas estrangeiras em seus próprios mercados, e demonstra desta forma que a vantagem de propriedade das mesmas não pode ser adquirida por outras empresas (HYMER, 1976) e a Teoria do Paradigma Eclético, conhecida como a das vantagens de propriedade, localização e internalização. As de propriedade (O) são específicas de alguma empresa em particular, com vantagem de acesso privilegiado a algum ativo, patentes, economias de escala, diversificação, entre outros. As vantagens de localização (L) são definidas como vantagens exclusivas de países atrativos para investidores externos, se apresentam quando ocorrem ganhos transacionais através de administração comum de atividades em vários lugares como oportunidade de alavancagem, redução de risco e taxa de câmbio favorável e as vantagens de internalização (I) são os benefícios resultantes da produção internalizada da empresa (DUNNING, 1988).

DO: Foi verificada através da busca por respostas que identificassem a decisão racional em busca de vantagens, sejam elas de localização, propriedade ou internalização, através das perguntas a respeito das escolhas estratégicas por quê, o quê, quando, onde e como.

4.2 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

4.2.1. Delineamento da Pesquisa

O estudo de caso da Frimesa pode ser classificado como um estudo de caso exploratório-descritivo combinado. O estudo exploratório-descritivo combinado visa descrever completamente determinado fenômeno (LAKATOS, 1991), e foi realizado nesta pesquisa através de análises empíricas e teóricas.

O fenômeno da estratégia de internacionalização da empresa paranaense no setor de agronegócio cooperativista, a Frimesa, foi realizado em forma de estudo de caso que “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos

objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1996, p. 58).

O trabalho foi dividido em quatro etapas. As primeiras investigações tiveram início com pesquisas bibliográficas (com foco em estudos sobre o tema internacionalização) e documentais a respeito de cooperativas, suas atividades no mercado internacional.

Também foram feitas outras pesquisas através de visitas, telefonemas e via internet de dados provenientes da OCEPAR, em Curitiba, acesso a sites e revistas especializadas em indicadores e artigos acadêmicos que a fim de enriquecer a investigação.

Na segunda etapa estudou-se a estratégia de internacionalização da cooperativa agropecuária Frimesa, através do método de estudo de caso único. Segundo YIN (1989), o projeto de pesquisa com base em estudos de casos deve contemplar:

- as questões da pesquisa;
- as hipóteses, caso existam, e neste estudo de caso não existia;
- a (s) unidade(s) de análise;
- as ligação entre os dados;
- os critérios para a interpretação dos resultados.

Para melhor organizar o estudo deste caso, primeiramente foi realizada a pesquisa primária mediante levantamentos estruturados via questionário e entrevistas estruturadas aos principais gestores ligados à área de internacionalização. As pessoas selecionadas para responder as questões foram os diretores presidente Sr. Valter Vanzella, o diretor Executivo Sr. Elias Zidek, o gerente comercial que ocupou o cargo até março de 2008, Adriano Helvoort Helvoort e o supervisor da área de exportação Sr. Altaídes Gottardo. Também foram investigados documentos administrativos da Cooperativa Frimesa.

Para o tratamento e análise dos dados foram utilizadas as estratégias analíticas de YIN (1989), baseando-se em proposições teóricas sobre relações

causais, para responder questões do tipo como e por que, bem como a estratégia de descrição do caso.

Para conduzir as entrevistas com os diretores, gerente da área comercial de da área de exportação foi utilizado um roteiro de perguntas abertas como um guia (anexo 8). Todos os entrevistados falaram livremente sobre os assuntos abordados. As entrevistas foram gravadas e transcritas, a fim de servir como meio para a construção do caso e para a maximização do entendimento. As perguntas visaram responder ao Quadro 5, além de obtenção de dados para a construção do caso:

QUADRO 5 - ANÁLISE DA COOPERATIVA X ABORDAGENS CLÁSSICAS INTERNACIONALIZAÇÃO:

Elemento de Análise (Variável Independente analisada)	Informação Analisada (escolhas estratégicas)	Cooperativa Frimesa
Estratégias de Internacionalização	Por que	
	O que	
	Onde	
	Quando	
	Como	

Após as entrevistas serem gravadas e transcritas na íntegra, foi preenchido o Quadro 5, desenvolvido o caso Frimesa e também realizadas as análises comparativas das diferenças e semelhanças das escolas de internacionalização às estratégias de internacionalização da Frimesa.

4.3 Limites do estudo

Uma limitação do estudo de caso é que como ele é único, pode não se aplicar ou transferir para outra cooperativa os resultados obtidos neste estudo.

Outro limite seria a crítica à possibilidade de conclusões equivocadas neste método por influência de vieses e juízos de valor, por isso é importante lembrar a defesa de Yin (1989) ao método do estudo de caso frente a outros métodos, que para o autor, podem sofrer dos mesmos problemas.

Para minimizar vieses e juízos de valor a fim de maior confiabilidade nas conclusões da pesquisa, foi realizada uma triangulação por meio de cruzamento de dados de fontes distintas e teve-se a preocupação de realizar as entrevistas com as pessoas da empresa em momentos diferentes.

Outro limite deste estudo pode ser identificado ao verificar que a cooperativa do agronegócio Frimesa sofre muito com as barreiras sanitárias, assim há instabilidade do câmbio ao formular sua estratégia de internacionalização. O fator sanitário não cabe a ela a solução e sim aos órgãos competentes daqueles países ou até da ajuda de órgãos nacionais competentes a fim de liberar a entrada destes produtos em outros países. Assim como a Frimesa tem essa particularidade e de trabalhar com produtos derivados de carne suína e leite, e que alguns órgãos de vários países acabam criando certos protecionismos e barreiras sanitárias para estes produtos, talvez outras cooperativas do agronegócio ou outro setor tenham outras particularidades que não puderam ser detectadas neste estudo de caso único.

Os demais pontos da pesquisa foram muito favoráveis. As entrevistas foram na própria empresa, em salas adequadas e foram realizadas com perguntas abertas. As respostas foram muito satisfatórias, sendo que a Frimesa parecia estar aberta à divulgação de suas ações assim como na grande disponibilidade de documentos e acesso a dados da empresa com a intenção de contribuir para este trabalho acadêmico.

5 O CASO FRIMESA



Este capítulo apresentará a Frimesa, com dados obtidos através dos documentos e materiais acadêmicos já desenvolvidos a respeito da cooperativa e entrevistas com os diretores e gerentes comerciais e de exportação. Nele consta a estratégia de internacionalização da Frimesa e seus projetos estratégicos.

5.1 A EMPRESA

A Frimesa Cooperativa Central é formada pela união de cinco cooperativas filiadas: Lar, Copagrill, Copacol, C.Vale e Cooperlarc. Ela está inserida dentro do princípio cooperativista e tem como desafio industrializar e comercializar as matérias-primas: carne suína e leite provenientes das cooperativas “mães”. São 5,5 mil produtores de leite e 750 suinocultores integrados. Em outubro de 2007, o número de colaboradores foi de 3.049 trabalhadores contratados. A matriz da empresa está localizada em Medianeira, na Rua Bahia, 159, no bairro Frimesa, onde também está localizada a unidade industrial de carnes (FRIMESA, 2008).

Para a recepção e industrialização de 630 mil litros de leite por dia e o abate e industrialização de 2 mil cabeças de suínos diários a empresa conta com cinco

unidades industriais em operação no Estado do Paraná e uma em Santa Catarina. Além das unidades industriais, a Frimesa tem três de recebimento e resfriamento de leite no Paraná e uma no Estado do Mato Grosso do Sul (FRIMESA, 2007).

Com esta estrutura, a Frimesa industrializa mais de 300 diferentes produtos industrializados cuja distribuição é feita em todo território nacional através de seis filiais de vendas, das quais três no Paraná (Medianeira, Apucarana, Curitiba), duas no Estado de São Paulo (São Paulo e Bebedouro) e uma na capital do Rio de Janeiro. No restante do Brasil, a empresa possui escritórios de representação comercial e distribuidores. Para o mercado externo, a empresa destina 10% de sua produção de carnes, principalmente para a Rússia e Hong Kong, depois a Coreia e a Europa (D'ALESSANDRO, 2007).

Em 2006, as receitas brutas da Frimesa somaram R\$ 497,4 milhões. A produção somou 270 mil toneladas durante o ano. No posicionamento de mercado, é a segunda maior empresa paranaense em recebimento diário de leite e a 9ª colocada no Brasil (LEITE BRASIL, 2007). Em abate de suínos ocupa a 2ª e 10ª colocação, respectivamente, no Paraná e Brasil (ABIPECS, 2007).

Em 2007, ano em que a cooperativa completou 30 anos, e seu faturamento passou para R\$ 583,4 milhões, um aumento de 16,35% (FRIMESA, 2008).

5.2 HISTÓRICO

A história da Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste, de nome Fantasia Sudcoop na formação e hoje Frimesa, inicia em 13 de dezembro de 1977 em Francisco Beltrão, no Estado do Paraná, com a congregação de seis mil produtores integrados de quatro cooperativas: Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda (Coasul), Cooperativa Mista Francisco Beltrão (Comfrabel), Cooperativa Agrícola Mista Duovizinhense Ltda (Camdul) e Cooperativa Agropecuária Sabadi Ltda (Coopersabadi). A Central Sudcoop nasceu com o objetivo de união de forças para obter melhores resultados na compra de fertilizantes e insumos no sudoeste do Paraná e comercialização de grãos, principalmente feijão, milho e soja e implantar

uma agroindústria de transformação, segundo Sr. Elias Zydek, diretor executivo da Frimesa.

O objetivo da fundação da Frimesa, em 1977, foi de unir as forças do cooperativismo, assim como integrá-las. A prioridade foi encaminhar os produtores a um desenvolvimento harmônico e vantajoso, com a meta de alcançar a industrialização. No início, todos os produtos passavam pela Central, tais como o feijão, soja, milho, arroz e trigo. O feijão foi o primeiro produto beneficiado e distribuído no varejo brasileiro. Como o plantel dos cooperados era constituído por 700 mil cabeças de suínos, iniciou-se em paralelo um projeto para implantação de uma indústria de carnes, a fim de valorizar esta outra atividade para o produtor de grãos (D'ALESSANDRO, 2007).

As atividades administrativas só tiveram início em 1978. Nesse período ingressam ao sistema a Cooperativa Agropecuária Capanema (Cooagro) e a Cooperativa Agrícola Três Fronteiras (Cotrefal), hoje Cooperativa Agroindustrial Lar. As regiões Oeste e Sudoeste uniram as forças ainda mais com ingresso da Cooperativa Agrícola Mista Rondon (Copagril), Cooperativa Agrícola Consolota Ltda (Copacol), C. Vale – Cooperativa Agroindustrial e Cooperativa Agroindustrial Cooperlac – extinta Cooperativa Agropecuária Mista do Oeste Ltda. (Coopagro). Assim, a Cooperativa Sudcoop passou a ser uma Central (cooperativa de segundo grau). O objetivo da junção foi de comprar a massa falida do Frigorífico Medianeira S/A que estava paralisado e que possibilitou a operacionalização no segmento de carne suína com a marca Frimesa (FRIMESA, 2007).

O primeiro abate para demonstração teve 70 suínos e ocorreu em 13 de maio de 1980 e a partir daí a cooperativa começa a distribuir produtos derivados de carnes com a marca Frimesa. Nesse mesmo ano a Frimesa adquiriu as unidades de leite Laticínios Rainha, de Marechal Cândido Rondon e Cascavel, marco do início da industrialização e comercialização de leite pasteurizado e queijos mussarela e prato, na marca Rei do Oeste. Naquele período, a captação de leite era de 50 mil litros por dia. Neste mesmo ano, ingressaram ao sistema cooperativista da central as cooperativas singulares C. Vale de Palotina e Copacol de Cafelândia (FRIMESA, 2007).

Em 1981, devido a resultados econômicos do ano anterior de um grande prejuízo, foi necessária uma injeção de capital e as cooperativas deveriam fazer os pagamentos de acordo com a entrega da produção. O acordo financeiro não aconteceu e seis cooperativas se desfiliam do sistema: Comfrabel, Copagro, Coopersabadi, Camdul e Coasul, da região Sudoeste, e a C. Vale de Palotina da região Oeste. Com a mudança, a sede é transferida da cidade de Francisco Beltrão para Medianeira, na região Oeste. O presidente, Romildo Bortoli, pede afastamento do cargo e o Conselho de Administração indica Irineo da Costa Rodrigues, para substituí-lo. Neste mesmo ano a Frimesa participa da primeira feira voltada para o setor supermercadista a fim de mostrar seus produtos na capital Curitiba (D'ALESSANDRO, 2007).

No ano de 1982, a Frimesa adquire mais dois laticínios, um em Matelândia e outro em Nova Santa Rosa, ampliando a capacidade de industrialização de leite com a marca Rei do Oeste e Iguaçu. Neste ano, o Sr. Rogério Markus da Copacol é eleito presidente da Frimesa (D'ALESSANDRO, 2007).

As cooperativas filiadas, juntamente com a Central Sudcoop, promovem um crescimento organizado da produção leiteira, e em 1983 tem início o trabalho de fomento e desenvolvimento da bacia leiteira do Oeste do Paraná. No começo eram 45 mil litros de leite, e em 20 anos, esse número passou para 650 mil, fruto do trabalho organizado da equipe do fomento leiteiro. Também neste ano foi iniciada a fomentação da atividade suinícola, com investimento em genética, sanidade e alimentação e o desafio era melhorar a produtividade e a qualidade dos suínos para o abate (D'ALESSANDRO, 2007).

Em 1985, ocorre o início do desenvolvimento tecnológico do processo de industrialização dos produtos e ampliação do frigorífico para uma capacidade de abate de 900 suínos por dia. Ocorre neste ano a venda da fábrica de ração de Francisco Beltrão se desvinculando totalmente do seu berço de nascimento, a região sudoeste do Paraná. O Sr. Seno Cláudio Lunkes é eleito presidente (D'ALESSANDRO, 2007).

A implantação de um reflorestamento próprio visando a auto-sustentação de lenha para as indústrias e a preservação do meio ambiente tem início em 1987. Neste ano é realizada a aquisição de uma área de 5,8 mil metros quadrados para instalação de uma filial própria em Curitiba e o lançamento da pedra fundamental para a construção da indústria em Marechal Cândido Rondon (D'ALESSANDRO, 2007).

Em 1988, ocorre o início do programa de melhoramento da gestão na empresa, com a realização do diagnóstico em estratégia de marketing e estrutura organizacional. A Cooperativa C-Vale, de Palotina volta a se filiar a Frimesa, injetando capital utilizado para a modernização industrial. Neste ano, a Frimesa foi incluída na lista das indústrias autorizadas a exportar cortes de carne suína e o primeiro mercado comprador foi Hong Kong, com 53 toneladas. Neste mesmo ano, é inaugurada a Unidade Fabril Premix, em Toledo, com a finalidade de produzir compostos básicos para ração, vitamínicos e minerais (FRIMESA, 2007).

Com a mudança no modelo de gestão, ocorre a adoção do planejamento estratégico e tático 1989, cujo método continua até hoje, com aperfeiçoamentos e orientações na condução dos negócios estratégicos da cooperativa. É implementado um grande programa de melhoramento genético do rebanho de leite dos produtores que contou com programas de inseminação artificial e repasse de 10 mil novilhas da raça holandesa vindas do Uruguai. O programa de integração da atividade de suínos é aperfeiçoado para o sistema produtor: iniciador, terminador e ciclos completos (D'ALESSANDRO, 2007).

Em 1990, acontece a inauguração da fábrica de queijos em Marechal Cândido Rondon (PR), que possibilitou a produção de novos produtos, principalmente queijos finos, sendo comercializados com a marca Reggio e que naquele ano levou o título de maior fábrica de queijos da América Latina.

Em 1992, a Sudcoop/Frimesa implanta um sistema gerencial fundamentado em Planejamento, Execução, Relatório e Avaliação. Início da comercialização do leite tipo longa vida viabilizou a distribuição do produto em outros estados.

A implantação de um programa de Qualidade Total, baseado no modelo japonês *Total Quality Management* (TQM), com ações da empresa voltada para o cliente é realizada em 1994. Na busca da modernização e qualidade dos processos, produtores e cooperativa conseguem atingir 100% da recolha do leite nas propriedades pelo sistema generalizado em caminhões isotérmicos, e é a primeira empresa do Brasil a completar esse procedimento (FRIMESA, 2007).

Em 1996, são realizados investimentos no frigorífico, aumentando a industrialização. Também ocorreu neste ano a mudança da logomarca Frimesa, tornando-a mais moderna e simpática junto aos seus consumidores. Para readequar a empresa ao ambiente competitivo, em 1997, é implantado o sistema de gerenciamento pelas diretrizes, com a contratação de uma consultoria para modernizar o sistema produtivo e de medição de custos (D'ALESSANDRO, 2007).

No ano 2000, ocorre a integração da atividade leiteira junto a Centralpar (de Curitiba e região Sul do Estado, que já fabricavam as marcas Witmarsun, CLAC e CANCELA, e suas cooperativas filiadas, o que incrementou à cooperativa 160 mil litros de leite diário e possibilitou novas fontes de captação de leite que incluiu também o Estado de Santa Catarina e a cidade de Curitiba e região metropolitana. Nesta união, a unidade industrial de Curitiba daquelas cooperativas é entregue à Frimesa com máquinas e equipamentos, possibilitando a industrialização de novos produtos como requeijões e iogurtes em copos e garrafas, queijo minas frescal entre outros (D'ALESSANDRO, 2007).

Em 2001, ocorre a incorporação dos laticínios de Douradina e de Capanema, no Paraná, e de Joaçaba, em Santa Catarina, tornando a Frimesa a maior empresa paranaense em recebimento diário de leite. Neste ano é realizada uma pesquisa qualitativa do tipo Focus Group com consumidoras que aponta o perfil da marca Frimesa como uma marca amiga. A partir desse conceito, é traçado o novo posicionamento da marca (D'ALESSANDRO, 2007).

A Frimesa conquista o certificado ISO 9001: 2000, em fevereiro de 2004, atestando que os procedimentos de gerenciamento da sede administrativa, em Medianeira, e da industrialização de lácteos da unidade de Marechal Cândido

Rondon (UFQ), estão em conformidade com os requisitos da norma internacional. Também nesse ano a empresa recebe o prêmio nacional de Cooperativa do Ano – Categoria Marketing, oferecido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a Revista Globo Rural (FRIMESA, 2007).

A inauguração da fábrica de Leite Condensado em Marechal Cândido Rondon, assim como a ampliação de produtos em embalagem longa vida 200 ml e ampliações da produção de queijos em Marechal Cândido Rondon, cujo investimento total foi de R\$ 23 milhões, ocorreu em 2005. Neste ano a Frimesa recebe o prêmio nacional Cooperativa do Ano – na categoria Qualidade e Produtividade do leite da OCB e da Revista Globo Rural. Neste ano também a Diretoria da Frimesa e conselho de administração divulgaram a ampliação do frigorífico em Medianeira, com investimento de R\$ 52 milhões, que triplicará a capacidade de abate de suínos passando para seis mil cabeças por dia dentro de três anos (D’ALESSANDRO, 2007).

Com o crescimento da captação de leite na bacia leiteira de Santa Catarina a empresa optou por uma unidade própria no Estado e inaugurar uma indústria no município de Aurora (SC), no ano de 2006. Já a unidade Industrial de Cascavel é fechada para otimização de custos e toda a linha de produção desta unidade é transferida para a unidade de Matelândia. Neste ano, a Frimesa recebe pela segunda vez o prêmio nacional Cooperativa do Ano – na categoria de Marketing oferecido pela OCB e Revista Globo Rural (D’ALESSANDRO, 2007).

Em 13 de dezembro de 2007, data que a Frimesa completa 30 anos, é inaugurada a nova área já ampliada do Frigorífico de Medianeira (FRIMESA, 2008).

5.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIMESA

O marco de entrada no mercado internacional foi a aprovação da planta industrial da Frimesa. Em 1988, iniciaram-se as exportações via *trading company*, em parceria com a Sadia Trading, segundo Altaídes Gottardo. Uma *trading company* é uma empresa comercial exportadora que atende as leis e regulamentos aplicáveis às operações comerciais em geral (RESENDE, 1986). Os produtos eram

os diferentes cortes de carne suína e o mercado foi das Ilhas Canárias e Hong Kong, segundo informações do Supervisor da área de exportação, Sr. Altaídes Gottardo.

Segundo o diretor executivo da Frimesa, Sr. Elias Zydek, a Sadia tinha na época uma Trading própria que exportava carne suína e frango. Como a Frimesa tinha uma boa relação comercial com os mesmos, ofereceram os serviços dessa *trading* para exportar carne suína da Frimesa e a mesma aceitou. Não recorda os países, mas não alteraram muito de Rússia, a América do Sul e Hong Kong, pois os compradores não mudaram muito nesses últimos 20 anos.

“A Frimesa teve a felicidade de entrar com um bom posicionamento de imagem do produto tanto no mercado russo como asiático, onde a marca Frimesa é considerada marca top pela constância na qualidade e também entrou com preço bem posicionado. O preço e a qualidade constante ajudaram a enaltecer o produto Frimesa. O primeiro ato de exportação foi cortes de carne suína” de acordo com o Sr. Elias Zydek. Segundo o Sr. Altaídes Gottardo, os produtos tinham preço bastante importante para os mercados, isto é, preço competitivo em relação àqueles mercados, e quanto à qualidade, o produto foi muito bem aceito.

“Na época, as exigências do comprador eram menores, apenas que a planta fosse aprovada pelo serviço de inspeção federal, o SIF, e também estar aprovado na lista geral de exportadores do Brasil. Hoje não existe exigência legal da ISO, apenas ela fornece um posicionamento diferente onde o cliente não questiona tantas situações e não faz tantas condicionantes no contrato caso a empresa tenha alguma certificação de ISO”, de acordo com o Sr. Elias Zydek.

Em relação às exigências para a exportação na época, segundo Sr. Altaídes Gottardo, as empresas que faziam a exportação tinham algumas obrigações em relação a planta industrial, que deveriam estar preparadas ou ter áreas muito controladas para ter permissão de realizá-las. Foi fundamental o trabalho do ministério da agricultura naquele momento para buscar esta qualidade necessária dentro das fábricas da Frimesa.

Pode-se considerar que a estratégia de internacionalização começou com uma *trading*, que já tinha experiência no mercado internacional e que tornou mais fácil a entrada da Frimesa no mercado externo, e perdurou por aproximadamente sete anos. Depois a exportação da Frimesa começou a ter vida própria. Procurou-se trabalhar com clientes maiores de vários outros países, de forma direta e com outros operadores internacionais, outros corretores. Ainda hoje a Frimesa trabalha dessa forma, tem cerca de 8 operadores internacionais no mercado, que são os representantes da empresa lá fora ou vende-se direto empresa para empresa, como é o caso de Hong kong e Rússia, e são vários clientes que o departamento de exportação já vende direto. “Durante este tempo todo, a internacionalização aconteceu por muitos contatos e visitas, viagens e conhecimento do nosso cliente. Um processo que ajudou muito foi trazer o cliente para dentro de nossa planta, principalmente na área de queijos e lácteos e também no frigorífico. Trazendo o cliente aqui e muitas vezes desenvolver um produto adaptado à necessidade dele nos deu flexibilidade e melhor aceitação no mercado globalizado, e também por ter uma planta flexível que possa se adequar a necessidade do cliente. Também outra forma que internacionalizamos as relações, foi através do processo de compra, de importação, porque praticamente toda a tecnologia de industrialização de lácteos e carnes é importada, não existem no Brasil fábricas de equipamentos e processos, são importados basicamente da Europa. Isso estabeleceu uma relação muito estreita com os fornecedores europeus e americanos e proporcionou uma convivência de nossos técnicos com os dessas empresas fornecedoras. Inclusive no desenvolvimento de produtos, tecnologia de fabricação e eles através de suas redes de relacionamentos também nos proporcionaram visitas a concorrentes com empresas similares lá fora para conhecer o equipamento deles funcionando. Isso contribuiu muito na relação internacional de Frimesa”, de acordo com Sr. Elias Zydek.

Não existem grandes relações de intercooperação com as cooperativas do mercado internacional, mas existe uma melhora de conhecimento e troca de informações que agregam. Por exemplo, no passado teve um intercâmbio muito interessante com a SANCOR da Argentina, o qual ajudou muito na transformação da bacia leiteira do oeste do Paraná. Na época os dirigentes da Frimesa foram visitar a SANCOR, que trouxeram a informação de que o pequeno produtor de leite na

Argentina entregava 500 litros de leite por dia, sendo que aqui este volume era considerado de um grande produtor. Mais tarde aqui também foram mudados estes conceitos. Hoje as visitas às cooperativas ou ao receber as mesmas na Frimesa, acaba resultando em intercâmbios culturais e ajudam a trazer melhorias positivas, segundo o Diretor Presidente Sr. Valter Vanzella.

A decisão pela internacionalização foi estratégica, pois a Frimesa está nos dois segmentos no Brasil, carnes e leite, que possui excedentes. O Brasil possui cerca de 20% a mais de carne suína do que consome. Devido a esses excedentes, a Frimesa buscou vender para o exterior, sendo um dos motivos, e outro foi o crescimento planejado da Frimesa, que é importante pelo seu tamanho que tenha um percentual de sua comercialização em outra moeda ou em outros países. Esse fator facilita o acesso a créditos, a compra de equipamentos, tecnologia, segundo o Sr. Elias Zydek.

“Sentimos que precisávamos internacionalizar, principalmente vender, comercializar o produto fora do país e por outro lado precisávamos buscar fora do país equipamentos e tecnologias para os processos industriais. Pode-se dizer que foi um aprendizado constante. O exercício do dia a dia, um negócio, depois o outro. Não foi agora temos tantas toneladas e precisamos ir vender no exterior”, nas palavras do Sr. Elias Zydek. Processo foi gradativo. A Frimesa teve sucesso e também problemas de vendas no exterior, toda empresa passa por isso. Também existem outros fatores que interferiram no processo de exportação, como a política cambial. O câmbio neste momento desfavorece a exportação, mas naquele momento que a empresa avançou no mercado externo, passou a ser internacionalizada, o câmbio favorecia. É estratégico uma empresa do tamanho da Frimesa ter um percentual talvez de 15, 20 ou até 30% de faturamento em moeda externa. Começamos a exportação com cortes de suíno, passamos a industrializados, hoje 80% da exportação de suínos é cortes e miúdos e 20% industrializados de suínos e na área de lácteos exporta-se somente produtos industrializados, principalmente queijos.

Segundo Sr. Altaídes Gottardo, existem requisitos para exportação de produtos lácteos e cárneos. Primeiro, existem os acordos internacionais sanitários,

pelo fato do produto da empresa ser de origem animal, ele requer uma certificação de qualidade sanitária. Então, pode-se dizer que a exportação não requer somente a capacidade industrial ou qualidade do produto, mas requer uma situação sanitária regular e nesse caso entram muito os órgãos públicos, com as suas representações em que eles tem que negociar acordos sanitários internacionais. Além disso, é necessário que tenha esses acordos com países com os quais pretende comercializar.

O produto selecionado para ser comercializado no mercado externo foi a carne suína. Já no caso de lácteos, anos mais tarde, procurou-se pesquisar um produto de valor agregado que fosse interessante desenvolver para exportar, e que o frete internacional não fosse significativo no preço de venda do produto e o que o produto consumisse grande quantidade de matéria-prima leite na sua produção. O produto selecionado foi o queijo que, para um quilo, utiliza-se em média 10 litros de leite.

Nem sempre foi através da *trading* o modo de entrada em outro país. A partir do ano de 1992 a Frimesa deixou de utilizar as *Tradings*, após a avaliação de uma crise que aconteceu no setor em 1990 ou 1992, em que a possibilidade de exportar ficou muito restrita. “Em 1995, aí eu já estava participando, a empresa passa a fazer suas exportações utilizando agentes, sem utilizar mais as *trading companies*. Esses agentes já conheciam e trabalhavam nos mercados, e tinham experiência com exportações, que não eram funcionários da empresa, somente comissionados” nas palavras do Sr. Altaídes Gottardo. Hoje a Frimesa não utiliza mais *tradings*, as vendas são via exportação direta e considera esse processo uma evolução.

Existem barreiras comerciais que a Frimesa enfrentou e enfrenta nos países principalmente Europeus, utilizando alegações sanitárias impedindo que o Brasil comercialize produtos lá. O Brasil é muito competitivo em termos de preços, e aí se tenta impedir a entrada no mercado deles, o que se chama protecionismo. “A partir do momento que o País entra no mercado deles com produtos de qualidade igual a existente, eles começam a ter problemas internos e dificuldades grandes. As grandes barreiras então são as proteções que os países realizam impedindo que os produtos do Brasil cheguem lá” nas palavras do Sr. Valter.

Para o Sr. Elias Zydek, uma dificuldade encontrada foi a de preparar as pessoas para o mercado internacional, para operar essas vendas, isto é, essa nova metodologia de vendas que acontece desde as questões portuárias, os embarques, os transportes internacionais, os navios, os despachantes. Outra dificuldade que a Frimesa teve foi tornar conhecida a sua marca lá fora, ninguém conhecia a Frimesa, e optou-se fazer um produto bom, com constância de qualidade e garantia de entrega no tempo prometido.

Já para Altaídes Gottardo, as barreiras principais são de ordem sanitária, em que não é da empresa, mas de ordem institucional, são governamentais. “Isso é histórico e pode ser acompanhado pela própria imprensa e pela própria estatística dos nossos órgãos como o Ministério da Agricultura, que pontualmente, em determinados períodos em que acontece uma enfermidade aqui, outro tipo de enfermidade em outro local e que isso faz com que os mercados sejam fechados por um bom período e as empresas fiquem a mercê da abertura nova desses mercados. Então um trabalho que você realizou e não consegue dar seqüência regular em função dessa instabilidade sanitária que nosso país ainda tem” nas palavras do Sr. Altaídes Gottardo.

Outro fator também que dificulta são os próprios órgãos internos do Brasil, cujas legislações não são tão modernas como necessárias em relação à rotulação, em controles internos de produção, em que não há uma regulamentação muito clara. “Até em questão de competência interna, por exemplo, nós temos aqui frigoríficos e plantas que produzem produtos de origem animal com serviço municipal, estadual, federal, e cada um adota critérios diferentes. Deveria ser um órgão único e todos eles deveriam estar concorrendo de igual maneira, porque há para uma questão de controle e de segurança que são tratados de maneira diferente, e a exigência deveria ser a mesma. Isso faria em que todo setor produtivo de carnes e leite, produtores, cooperativas ou segmentos que atuam na área fossem mais especializados e teríamos melhor profissionalização da cadeia” nas palavras do Sr. Altaídes Gottardo.

Antes de exportar não foram realizadas grandes pesquisas no mercado externo e segundo o Sr. Valter Vanzella, as negociações começaram por contados, e a iniciativa foi maior das *Tradings companies*, onde a *trading* foi o “cupido” entre o cliente indireto do outro país e a cooperativa, segundo Sr. Valter.

Segundo Sr. Elias Zydek, “nas primeiras operações confiou-se na *trading* que já fazia o trabalho de pesquisa”. A *trading* passava as especificações do cliente e do produto, depois a Frimesa, ao negociar e conhecer melhor esse cliente descobre novos produtos que podem ser comercializados e que não foram discutidos anteriormente. Segundo Sr. Elias Zydek, quando se comercializa com mercados limitados, como é o caso da carne suína brasileira, não tem muito o que pesquisar, “eu diria que hoje o Brasil tem 70% do mercado da carne suína fechado por barreiras sanitárias. Tem também tarifas para entrar nos mercados, cotas, isto é, estabelecem cotas, fazendo que o mercado fique fechado, e assim sendo, tem poucos abertos. Quando começamos a vender pesquisamos sim quem era o cliente, capacidade de pagamento e situação dele naquele mercado”.

No ano de 2007 não ocorreu uma evolução na internacionalização da Frimesa devido ao problema do câmbio, responsável pela redução do volume de exportação e ainda o problema sanitário, em que muitos mercados se fecharam, de acordo com o Sr. Adriano Helvoort.

Segundo o Sr. Elias Zydek, não se tem muita escolha para a seleção do canal para comercializar os produtos, no caso da carne suína. Neste caso, exportam-se cortes de carne suína, que são reprocessados ou vendidos in natura nos países importadores.

Segundo Altaídes Gottardo, a escolha do local para comercializar os produtos da Frimesa fora do país, entre as poucas opções existentes, ocorre em relação ao melhor preço, isto é, que remunere melhor. Nos mercados onde foram feitas ações mais insistentes, que não tiveram tantas barreiras sanitárias, a marca Frimesa tem um bom conceito, tem preço médio acima do mercado. Um exemplo é Hong Kong, que hoje é um mercado que não teve tanta exigência sanitária como tiveram outros mercados. A Frimesa já teve aprovação para a Rússia, para África do

Sul, que são dois mercados que remuneram melhor que outros, mas as questões sanitárias, não da Frimesa, mas do país, fizeram com que esses mercados bloqueassem esses produtos e perdeu-se a continuidade.

Nos locais onde a empresa está presente fora do país, os produtos Frimesa têm diferentes situações de destino. Exemplo: O mercado de Hong Kong é feito através de distribuidores, os produtos da Frimesa vão para rede de hotéis e cozinhas com a marca Frimesa, nas suas respectivas caixas. Em outros mercados como na Rússia e África do Sul, os produtos são mais destinados à indústria e alguns vão direto para o varejo, por exemplo, uma copa ou um lombo, que são produtos que podem ser cozidos, assados e podem ir diretamente para uma rede de varejo. Nas carnes como o pernil, a paleta e outros cortes acabam indo para indústrias nos países com os quais a Frimesa comercializa. No caso do queijo, este tem a situação de varejo em alguns casos, mas em sua maioria, os produtos vão para indústrias em que são transformados para atender redes de pizzarias. Outro mercado que se tem trabalhado é o Japão, para atender colônias de Brasileiros que moram lá, que muitas vezes já conhecem do Brasil a marca Frimesa.

5.4 PROJETOS ESTRATÉGICOS

“Hoje a visão do mercado internacional é mais moderada, pois os produtos derivados de carne suína encontram-se com grande instabilidade. Os países clientes, grandes importadores, compram do Brasil por oportunidades e necessidades temporárias, e essa compra não é constante. Por este motivo não se pode comprometer grande parte da produção, pois nos períodos em que esses mercados não comprarem o que faremos com essa produção?” nas palavras do Sr. Valter Vanzella. Existem buscas de mercados mais constantes, porém devido a barreiras sanitárias e outros fatores ainda não estão abertas, como por exemplo no Japão.

Um exemplo recente entre 2006 e 2007, na área de produtos derivados de leite, aconteceu com o queijo, que se exportava um volume significativo do produto e a queda de preço do dólar e as políticas econômicas tornaram inviável a continuidade da comercialização do mesmo. Por um período, tivemos que criar

alternativas para essa matéria-prima, pois o produto não era mais necessário na sua finalidade que era atender o mercado internacional. Segundo Sr. Valter Vanzella, o Brasil ainda não tem uma relação de segurança nas atividades da Frimesa para uma grande estrutura de exportação.

Em relação a estratégias, a Frimesa foca em produtos com alto valor agregado, que tenham praticidade ao consumidor sempre mantendo um padrão de alta qualidade. Nas estratégias em relação a mercados, a empresa está focada mais na região Sul do Brasil e São Paulo, mas não deixa de observar o mercado externo, cuja intenção é cada vez mais penetrar nesses mercados, na medida em que se tornem mais viáveis ou oportunos. É interessante lembrar, como escrito anteriormente, que a exportação para vários países depende de questões estratégicas dos próprios países, tais como abertura de barreiras, política cambial, processos esses que não estão no âmbito da Frimesa mas que tem oscilações. Como existem períodos bons, também há períodos ruins dessas políticas. Neste momento a empresa foca o mercado asiático, tanto para carne suína como para produtos lácteos, o México e o Chile para produtos lácteos e o Mercosul para a carne suína. Esses mercados têm demanda, pois não conseguem produzir o que consomem. Aqui no Brasil a Frimesa está partindo para produtos que atendem as pequenas famílias e as pessoas que residem sozinhas. Esse mercado *single* está crescendo no Brasil, e a Frimesa, com foco neste mercado, procura adequar o tamanho e praticidade dos produtos.

Em relação à profissionalização da organização, no início de 2008, a Frimesa está concluindo dois grandes projetos. Um é a implantação da área de logística integrada que começou no ano passado e deve concluir em abril de 2008. A intenção é melhorar o sistema de logística da Frimesa, que precisa entregar pelo preço combinado, na hora certa e no local certo e para isso deve ter uma integração muito forte desde a entrada da matéria-prima, processo industrial, distribuição e entrega ao cliente e um *feed back* para medir a satisfação do cliente final.

Outro grande projeto, que é importantíssimo, é o de tecnologia da informação, o sistema de informações gerenciais. A Frimesa também está implantando a última versão do *software* da *Oracle*, que vai proporcionar

informações em tempo real de toda empresa, em todo lugar onde ela tenha uma operação. Esse processo vai permitir que todos os gestores da empresa tenham as informações necessárias para melhor gerir a sua área em tempo real. A estratégia utilizada para a implantação desses projetos foi contratar consultorias especializadas, implantando as metodologias e treinando as pessoas que irão exercer essas funções. Pode-se dizer que nesses dois grandes projetos de Logística Integrada e de informática, o conhecimento vem de fora através de compra de consultorias especializadas. Em relação a treinamentos para todos os funcionários da empresa, o SESCOOP financia a parte de treinamentos, que são em média de 40 horas/colaborador/ano de treinamento nas mais diversas áreas, desde áreas na parte operacional até a parte motivacional.

“A empresa está se internacionalizando, buscando os mecanismos mais modernos de condição e de atendimento às exigências e normas internacionais, que também são para atender a parte de mercado interno, porque a internacionalização não quer dizer que você só tenha que atender o mercado fora do país, a internacionalização tem haver com que você possa ser competitivo em qualquer lugar, em que você tenha uma capacidade interna de estar fazendo frente até a uma concorrência externa que já está presente no Brasil, ou ainda que por ventura que venha aqui se instalar ou entrar com seus produtos” nas palavras do Sr. Altaídes Gottardo.

Os mercados internacionais mais interessantes para a cooperativa são alguns que ainda não são acessados. Um exemplo é o Japão, o maior importador de carne suína e que paga o melhor preço, mas que por questões sanitárias não compra do Brasil. O que resta para o Brasil são outros mercados que pagam menos e exigem menos, e o Brasil tem condições de exportar para os que exigem mais. Exporta-se para Hong Kong, e sabe-se que de lá o produto vai para a China e exporta-se também para a Rússia e países satélites da Rússia. São mercados que remuneram menos que o Japão e toda Europa, segundo Sr. Elias Zydek.

“A Rússia é interessante no mercado internacional pelo volume e a China tem um potencial muito grande de compra na parte de carnes. Na parte de produtos mais finos, Europa seria um mercado conveniente, mas é muito protegido para a

parte de queijos e para os produtos mais elaborados tem o México, a Coréia, o Japão” de acordo com o Sr. Adriano Helvoort.

Nesse momento o mercado interno é mais atraente para a Frimesa, e ainda tem um grande espaço para crescer, principalmente no Sudeste e no Sul, que são locais mais próximos às fábricas, fator que facilita a distribuição. Em relação ao mercado externo “Estamos otimistas com a abertura do mercado Japonês, que é o maior importador de carne suína, aproximadamente com 1.100 mil toneladas/ano. Hoje não se vende naquele país porque está proibida a entrada de carne suína Brasileira lá. Temos informações que a partir de 2009 ele deverá começar a importar do Brasil” nas palavras do Sr. Elias Zydek. Em relação a outros países, o continente africano tem muito a ser explorado e o mercado chinês também é bastante oportuno, segundo Sr. Altaídes Gottardo.

Quando se fala em vantagens da internacionalização, a Frimesa acredita que nos períodos de excedente de produção tem-se essa oportunidade de enxugar o mercado exportando. Existem momentos que a empresa exporta por preços até menores que o mercado interno, mas prevendo épocas de excedentes no país e a grande necessidade de exportar nesta situação. Existem também momentos que se tem o preço do mercado externo melhor, e esta seria outra vantagem, a financeira. Se o Brasil tivesse mercado remunerador no exterior ele poderia aumentar sua produção com facilidade, pois a carne suína é a transformação de soja e milho em carne, e o Brasil tem muita oferta dessas matérias primas. O mercado do frango cresceu a partir do momento que surgiram compradores e pela facilidade de criá-los em nosso país, segundo o Sr. Valter Vanzella.

Uma outra vantagem da internacionalização é ter uma receita em moeda externa, isto é, uma diversificação das receitas da Frimesa, o que facilita o acesso a créditos externos bem como a compra de tecnologias e equipamentos externos, além de não ficar exposto a um só mercado, de acordo com o Sr. Elias Zydek.

A desvantagem da internacionalização em forma de exportação para a Frimesa é a falta de gerência sobre o processo, como o câmbio e a concorrência desleal. Para a empresa, o mercado interno tem muito que ser explorado e oferece

menor risco. Hoje a política cambial não está adequada e há também a instabilidade da política econômica do Brasil. “No período de valorização do real, como neste momento, a exportação torna-se difícil porque a receita fica menor” (Elias). Outra desvantagem da internacionalização via exportação é o protecionismo internacional dos países importadores.

Para o futuro, a Frimesa, que é uma sociedade de produtores que tem o objetivo de transformar matéria-prima em alimento, vê o mercado interno como foco principal, e que sempre representará o maior volume de sua produção. Para 2008, o planejamento estratégico prevê 10% do faturamento do produto externo e 90% do faturamento do mercado interno. A estratégia para os próximos 5 anos é atingir 30% de faturamento do mercado externo e 70% do mercado interno.

A força do cooperativismo está fundamentada na integração da cadeia produtiva, que permite o controle da produção e a realização do planejado. Existe o diferencial do sistema de rastreabilidade de toda matéria-prima e da política de custos, que pode ser trabalhada, pois o sistema das cooperativas filiadas tem o controle das matérias-primas necessárias.

Outra grande força da cooperativa é a união, quer dizer, mesmo que a produção de vários pequenos e médios produtores seja individualmente pequena, com a união desses produtores torna-se uma economia de escala. Então normalmente a cooperativa é grande e tem economia de escala pela soma dos pequenos, e economia de escala é também uma estratégia, é uma força que o cooperativismo tem.

Ainda a respeito das forças do cooperativismo, “As cooperativas souberam verticalizar as suas atividades, ou seja, elas hoje produzem insumos, sementes, fazem o plantio, colhem os grãos, transformam os grãos em ração, criam aves, suínos, produzem leite, operam no mercado de grãos. O cooperativismo permite essa diversificação de atividades que é a grande força e a verticalização através do domínio de toda a cadeia produtiva” nas palavras do Sr. Elias Zydek.

Entre as fraquezas, num país como o Brasil, que existe uma carga tributária, um índice de sonegação alto, as cooperativas honram seus impostos, e tem que competir nesta concorrência desleal. Poder-se-ia até dizer que um ponto fraco que algumas vezes existe é a pressão do associado para ter decisões mais políticas do que estratégicas e também que os resultados devem ser rateados para o quadro social sem serem capitalizados. Mas tem-se a liberdade de fugir dos pontos fracos, isto é, quando a cooperativa tem uma gestão competente. A cooperativa nasce da necessidade e da vontade de uma categoria (produtores, consumo, crédito) e a partir daí, se bem assimilada, os cooperados se tornam fiéis e o sucesso com a seriedade da gestão é certo. As cooperativas que não deram certo foram pelos erros de gestão, desvio do foco principal da atividade, segundo Sr. Valter Vanzella.

“Como grande desafio do gestor no sistema da cooperativa é que ele está lidando ao mesmo tempo com o seu sócio ou sócia da cooperativa, ao mesmo tempo é acionista e ele é fornecedor, e muitas vezes cliente também. Então precisa saber conciliar os interesses do fornecedor que quer sempre o preço maior pelo produto que vende e no fim do ano quer um lucro maior sobre a empresa que ele é dono. Então esse é o desafio do gestor, agradar o acionista e o fornecedor que é o mesmo, então esse acho que é o grande desafio, não acho que é uma fraqueza, mas acho que é um desafio”, de acordo com Sr. Elias Zydek.

O cooperativismo até pouco tempo atrás, tinha pouca visão de mercado, que era considerado uma fraqueza, pois estava muito preso para dentro da cadeia, ou seja, todas as forças e energias eram gastas no sistema de produzir, e não no de vender, fazer parte, de comercializar, de descobrir mercados, de inovação tecnológica de produtos. Nos últimos cinco anos as cooperativas estão transformando essas fraquezas em oportunidades. Hoje nos tributos não existe diferencial para a cooperativa, não é uma vantagem. Por exemplo, primeiro a cooperativa paga integralmente todos os tributos. Sabe-se que na iniciativa privada existe sonegação, e que grande parte da economia brasileira é informal. Na cooperativa, tira-se nota de tudo que entra e tudo que sai, com zero por cento de sonegação. Segundo ponto, o único imposto que a cooperativa não recolhe é imposto de renda sobre o lucro obtido nas operações com o associado, mas a cooperativa não visa lucro no final do mês. Ela tem que pagar bem a matéria-prima,

então ela distribui o lucro do dia-a-dia pagando a matéria-prima do proprietário que é o fornecedor. Ela só vai ter um custo a mais, pagando imposto de renda sobre o lucro líquido no final do ano, se tiver esse lucro. Os outros impostos que uma empresa S.A. ou Ltda paga, uma cooperativa também paga, desde CPMF, que agora não tem mais, INSS, FUNRURAL, e todos os outros impostos.

Entre as fraquezas da cooperativa também foi citada a capacidade de capital monetário. A cooperativa deveria ter um aporte maior de capital e não ficar tão dependente de recursos de terceiros, que são os bancos, a fim de ter uma capacidade de capital de giro mais forte, de acordo com o Sr. Altaídes Gottardo.

A gestão na Frimesa é profissionalizada, cujo presidente também é agricultor, mas a atividade principal e profissional é de gestão há muito tempo, e é conhecedor do negócio. Até existem cooperativas cujos presidentes têm menos experiência de gestão, mas já passou o tempo em que o agricultor era eleito sem ter experiência. Hoje os presidentes são qualificados o suficiente para serem dirigentes, e ao escolher os gestores preferem-se os maduros, existem muitos com mais de 20 anos de presidência, com experiência. Hoje o dirigente é o gestor, presidente de fato e de direito.

Ainda em relação à gestão das cooperativas no passado, “Deve-se separar o passado do atual sistema. No passado elegia-se a diretoria que era composta por 3 agricultores que faziam função política, não conheciam nada do operacional ou do legal, só faziam “X” onde assinalado e o restante era feito por pessoas contratadas. Hoje os dirigentes sabem, negociam, tem o comando da gestão. Eles estudaram, se prepararam e hoje comandam. Não há mais espaço pra aquele presidente que vai na cooperativa para tomar cafezinho.” As organizações OCEPAR e OCB fizeram um trabalho muito bom pra preparar todos os dirigentes, com treinamentos e conscientização para administrar qualquer tipo de empresa de capital aberto ou não, multinacional ou não, de acordo com Sr. Valter Vanzella.

A grande maioria das cooperativas profissionalizou a gestão e evoluiu, a maioria dos gestores são contratados, são pessoas buscadas no mercado para exercer aquela visão que os diretores têm. Os diretores das principais cooperativas

brasileiras tem hoje visão e capacitação. Numa análise de 10 anos atrás em relação a hoje, há uma evolução grande na capacidade de gestão, de profissionais.

Ainda em relação à gestão da cooperativa, “a Frimesa tem uma gestão um pouco diferente das cooperativas, digo para o lado positivo, assim como as cooperativas do grupo. Ao avaliar as cooperativas do Brasil, existem diferentes situações” (Gotardo).

Em relação ao capital, segundo Sr. Valter Vanzella, o associado não tem a disposição para capitalizar como uma S. A. O capital na cooperativa é a consequência de um percentual pequeno da produção e da capitalização de seus resultados. Podemos sim considerar que o PRODECOOP, para investimento, tem taxas de juros mais baixos que também podem entrar nas vantagens das cooperativas. A própria construção da unidade nova de carnes que foi inaugurada em 13 de dezembro de 2007, foi viabilizada com o financiamento pelo PRODECOOP. Acredito que seja o mais privilegiado dos sistemas financeiros da iniciativa privada. Os equipamentos nas fábricas da cooperativa são iguais aos dos maiores concorrentes nacionais. A Frimesa tem condições de levantar dinheiro hoje mais barato que algumas empresas de capital aberto. Tem também o crédito rural que essas empresas não tem, e uma série de benefícios por ser uma cooperativa.

No aspecto de capitalização, a cooperativa não participa de bolsa de valores, da comissão de valores mobiliário, e ela não vende ações abertamente. Ela não pode captar dinheiro através de venda de ações pela legislação, de acordo com o Sr. Elias Zydek. Isso talvez seja uma desvantagem em relação à outra empresa que coloca ações à venda e faz uma captação a custo zero. Claro que custo zero não porque ela vai ter que dar o lucro para quem comprou as ações dela. O sistema cooperativo não tem tanta facilidade de captar recurso no mercado de ações, mas tem como captar esse dinheiro do cooperado e da rede financeira. Neste caso, existem alguns programas como o PRODECOOP, exemplo hoje, a iniciativa privada paga 10 a 11% ao ano e existe uma linha de PRODECOOP de 6,75 % para as cooperativas. Esses programas são criados quando o governo quer incentivar alguma região, algum segmento de cooperativas, e para isso ele cria linhas que as favoreça.

Ao fazer a consideração sobre o sistema cooperativista e o sexto princípio, o de intercooperação e das alianças estratégicas que poderiam existir entre as cooperativas, o Sr. Valter destacou que o sistema cooperativista é reconhecido mundialmente, inclusive um brasileiro, Roberto Rodrigues, já foi eleito na ACI e que a estrutura de uma cooperativa é muito boa, com poder político muito bom e sem dúvida algum tem a forma de rede. Para o Sr. Adriano Helvoort, quando se fala em intercooperação, em termos de primeiro mundo, existe este trabalho cooperativado até entre os concorrentes, mesmo sem ser cooperativas. “Visitei uma fábrica de iogurtes da Holanda chamada Mona. Saí uma vez com o representante da Mona que vendia Danone e a marca deles, ambos com a mesma atenção de que se fosse deles. Nós cuidamos da Danone na Holanda como se fosse nossa e na Bélgica a Danone distribui o nosso produto como se fosse deles” nas palavras do Sr. Adriano Helvoort. Ao invés das duas empresas precisarem de estruturas nos dois países, optaram por fazer esta forma de distribuição, cada um cuidando do outro como se fosse dele mesmo.

Esta forma de parceria nas cooperativas não é vista com tamanha intensidade nem dentro do Brasil nem do grupo. Entre as cooperativas do grupo hoje existe um projeto que está para ser aprovado, que visa montar uma central de distribuição de produtos das cooperativas que formam o Grupo e a Frimesa, em São Paulo, na capital. Neste caso já é um primeiro passo que já foi dado de união entre as cooperativas, mas ainda não foi aprovado.

Na área de exportação, não se fez uso da intercooperação nas negociações conforme as palavras do Sr. Altaídes Gottardo. O gestor acredita que a intercooperação é uma grande oportunidade de interação entre as cooperativas. “Se observar o setor carnes, o volume que produzem as cooperativas no país, se existisse uma sinergia operacional, não precisa ser com todas trabalhando juntas, mas no aspecto de mercado, eu tenho certeza que estariam todas muito bem posicionadas. A sinergia seria uma linha de comercialização talvez centralizada ou ajustada, de forma que pudessem atuar em vários mercados com uma cesta de produtos muito importantes” nas palavras do Sr. Altaídes Gottardo.

No mercado interno e externo, a Frimesa vê que os canais de distribuição têm de ser ampliados, inclusive estão sendo ampliados. Está se abrindo uma nova política de distribuição para atender melhor o varejo. Para o mercado internacional, também está atenta, pois é um mercado de muitas oportunidades de acordo com o Sr. Valter Vanzella. “No mundo de hoje, competitivo, não podemos nos acomodar e achar que o canal de distribuição é ideal. A mudança é muito grande, há mudanças de conceito, mudanças técnicas” nas palavras do Sr. Elias Zydek.

Os canais de mercado têm uma dinâmica muito grande. Ao observar as grandes empresas de alimentos, algumas estão trabalhando com sistema de vendas porta a porta. “Quando se imaginava que o sistema de vendas porta a porta iria vender alimentos algum dia? Vende perfumes, outros produtos, mas alimentos? “Então, qual o canal ideal, eu acho que não tem. O que vale é a perspicácia de como usar e criar canais para escoar os produtos. Amanhã ou depois podem mudar” nas palavras do Sr. Elias Zydek. A Frimesa está com um projeto nacional de pronta entrega ao cliente, que está para ser realizado em 2008.

Para Gotardo, gestor da área de exportação, se a Frimesa conseguisse dar o mesmo tratamento internacional ao que tem no mercado local, quando se fala em investimento, poderíamos quem sabe fazer um trabalho que desse melhores resultados. Mas como já foi relatado anteriormente, o grande gargalo é a questão sanitária que não depende exclusivamente da empresa, e é uma questão institucional. O grau de risco de se fazer um investimento é muito grande e depois ainda há grande chance de perder este mercado.

6 ANÁLISE DO CASO

Este capítulo analisa o caso da Frimesa Cooperativa Central à luz das teorias que visam explicar a estratégia de internacionalização das empresas.

Primeiro, procura-se identificar as características das teorias e sua adequabilidade à estratégia de internacionalização da Frimesa. Nesta análise são observadas separadamente características das teorias comportamentais do modelo de Uppsala e Networks e as teorias econômicas do Poder de Mercado, Internalização e Paradigma Eclético, uma a uma, nas escolhas estratégicas da Frimesa e assim verificaram-se semelhanças ou diferenças entre as mesmas. No final deste capítulo um quadro resumido foi construído, Quadro 6 (p. 86).

6.1 FRIMESA E AS TEORIAS COMPORTAMENTAIS

6.1.1 Frimesa e o Modelo de Internacionalização de Uppsala

Ao avaliar o processo de internacionalização da Frimesa e tentar compará-lo ao modelo de Uppsala, do Quadro 1 (p. 27), puderam ser observadas algumas semelhanças ao modelo.

Pode-se identificar na Frimesa que a internacionalização ocorreu quando o mercado interno estava bem suprido e precisavam-se buscar novos mercados para vender seus produtos. Além de ser estratégico para a produção excedente, segundo os diretores da Frimesa, aconteceu também por ser interessante ter parte de sua comercialização em outra moeda, além do câmbio favorável. Neste contexto, o modelo de Uppsala pode ser observado quando se fez a consideração que a Frimesa buscou mercados para escoar a produção, pois o mercado interno estava saturado.

Os produtos da Frimesa são alimentícios de carne suína e derivados e leite e também seus derivados. Em relação à qualidade dos mesmos, a Frimesa obteve o certificado reconhecido mundialmente denominado ISO 9001:2000, no ano de 2004, e o mantém até os dias atuais através de auditorias realizadas pela empresa Bureau

Veritas Quality International (BVQI). Esta certificação é um meio de demonstrar que todos os procedimentos de produção na Frimesa estão focados na qualidade. Segundo o modelo de Uppsala, não há restrição em termos de produtos e pode também ser considerada uma semelhança ao modelo. Apesar de não se exigir certificados de qualidade pelos procedimentos de produção para exportar os produtos, este é um fator positivo perante a concorrência e em relação às exigências, que não são tantas quando se tem esse certificado.

Os primeiros produtos da exportação da Frimesa foram enviados para Hong Kong e ilhas Canárias, depois para a Rússia, Coreia, Japão, África do Sul e México (alguns neste momento com barreiras sanitárias), via uma Trading Company. Mais tarde evoluiu, segundo Sr. Altaídes Gottardo, para a venda via agentes de venda direta, que conheciam bem os mercados, comissionados pela Frimesa. Este formato também se aplica ao Modelo de Uppsala, pois se pode considerar que a internacionalização está acontecendo em etapas, isto é, em estágios de comprometimento, onde o primeiro foi através de trading Company e o segundo via agentes de venda direta.

Por outro lado, diferenças também foram encontradas em relação à escola de Uppsala. A distância psíquica de Uppsala não foi determinante neste caso, pois para a Frimesa, a comercialização acontecia quando houvesse abertura de mercados, que são muito restritos por questões sanitárias e quando as taxas ou câmbio fossem interessantes. O marco de internacionalização da Frimesa foi em 1988, com a aprovação da planta industrial de carnes e com o excedente de produção iniciaram-se as primeiras vendas para o exterior, que foi para as Ilhas Canárias e Hong Kong, e a distância psíquica naquele momento não foi preponderante, e sim a abertura desses mercados e o câmbio favorável. O que se pode considerar é que, a partir do momento que as negociações iniciaram, existiu uma familiarização e aumentaram as relações de confiança com o mercado e o cliente e passou-se a comercializar itens diferentes aos que se iniciou a negociação.

6.1.2 Frimesa e o Modelo de Internacionalização de *Networks*

Em relação à abordagem de *Networks*, semelhanças foram identificadas. As redes de relacionamentos sejam elas entre as cooperativas ou entre outras empresas, foram observadas no mercado interno, onde já foram realizadas vendas para mercados cuja formação também fosse cooperativa. Inclusive, portas foram abertas nessas relações devido ao fato de negociarem entre cooperativas. Contudo, com outras empresas do mercado nacional também foram desenvolvidas alianças.

Especificamente, na estratégia de internacionalização da Frimesa, foi identificado que a rede de relacionamentos com a Sadia foi importante para a Frimesa, pois a Sadia tinha uma Trading company própria. A primeira estratégia da Frimesa foi utilizar essa trading oferecida pela Sadia no início do processo de internacionalização, apesar dessa não ser o cliente final da Frimesa. As *Networks* também foram utilizadas para fornecedores de equipamentos, que através de suas redes de relacionamentos propuseram visitas da Frimesa a outras fábricas em vários países diferentes. Isso propiciou o conhecimento de novos equipamentos e tecnologias daqueles locais. Igualmente, esses relacionamentos ajudaram na identificação de redes de relacionamento com outras cooperativas fora do país.

Contudo, ao relacionar a Frimesa à luz da abordagem de *networks*, não foi observado o formato principal responsável pela comercialização com o mercado externo, mesmo que no princípio do cooperativismo exista o da intercooperação, que incentiva esta interação entre as cooperativas no seu país e também fora do mesmo. Igualmente, os produtos não são restritos no modelo de *Networks*, mas não foi verificado neste caso, pois a pesquisa vale para redes de relacionamento no comércio internacional.

Em relação ao local, também não foram identificadas redes estabelecidas para a comercialização dos produtos no mercado internacional. Para a identificação do tempo que aconteceu na pergunta Quando? não foram identificadas as redes de relacionamento internacional com o cliente final para a exportação. Tampouco, na pergunta Como aconteceu a internacionalização através das *networks*. Não foi

identificado esse formato, na forma direta, nos modos de entrada no mercado internacional.

6.2 FRIMESA E AS TEORIAS ECONÔMICAS

6.2.1 Frimesa e a Teoria do Poder de Mercado

Ao pesquisar a Frimesa e suas estratégias de internacionalização e compará-las à teoria de poder de mercado, foram identificadas poucas semelhanças e várias diferenças com essa escola. Em termos de semelhanças, o início do processo de comercialização da Frimesa com o mercado externo foi via exportação através de Tradings, depois por agentes comissionados com venda direta. Na escola do poder de mercado, este processo é através de investimento direto no exterior ou exportação, que poderia se aplicado na Frimesa caso a mesma tivesse maior identificação com a escola.

Por outro lado, as muitas diferenças, ao considerar a internacionalização da Frimesa um processo estratégico, com interesse na comercialização da produção excedente, em ter parte da comercialização em outra moeda além de um câmbio favorável para a Frimesa, e relacionar à teoria econômica de poder de mercado, não foram observadas posições que fossem de monopólio, como se destaca nesta escola, que visa otimizar recursos ou competências através das mesmas.

Caso existisse a relação da escola econômica do poder de mercado com a estratégia de internacionalização da Frimesa, em relação aos produtos a comercializar, a escola do poder de mercado considera produtos passíveis de consolidação, o que para a atividade da cooperativa seria inviável devido às barreiras sanitárias que são instáveis e que dependem de outras liberações que não estão no poder das redes, e sim dos órgãos dos países em questão.

A teoria econômica do Poder de Mercado prega que o local da comercialização deve existir onde há concentração de mercado. Mesmo não tendo a relação com esta escola, seria inviável, pois a Frimesa sempre tem relações

comerciais com os países aos quais tem abertura, e que não é pré-requisito concentrado e sim onde o câmbio for interessante.

A Frimesa iniciou sua estratégia de internacionalização em 1988, com a aprovação da planta da área de carnes e excedente de produção e os primeiros locais que exportou foi para Hong Kong e Ilhas Canárias, países estes que lhe deram abertura e onde existia um câmbio favorável. Na escola do poder de mercado, a internacionalização acontece nos locais onde houver possibilidade de melhorar a posição de monopólio, o que não foi observado em momento algum como objetivo da Frimesa.

6.2.2 Frimesa e a Teoria de Internalização

A teoria de internalização quando comparada à estratégia de internacionalização da Frimesa pode ser identificada em vários fatores na cooperativa. A Frimesa possui a cadeia inteira de suprimentos dentro da cooperativa visto ser uma central de cinco cooperativas. Esse processo tem grande semelhança à teoria de internalização, que acontece para maximizar a eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. Como disse o Sr. Elias Zydek: “As cooperativas souberam verticalizar as suas atividades, ou seja, elas hoje produzem insumos, sementes, fazem o plantio, colhem os grãos, transformam os grãos em ração, criam aves, suínos, produzem leite, operam no mercado de grãos. O cooperativismo permite essa diversificação de atividades que é a grande força e a verticalização, ou seja, o domínio de toda a cadeia produtiva. A cooperativa atua desde os insumos até a venda do produto final ao consumidor, além da força que vem da união dos pequenos produtores”.

Quando pesquisados os produtos de internacionalização da Frimesa, identificou-se que a mesma exporta produtos alimentícios derivados de carne suína e de leite, todos com padrão de qualidade bem aceitos no mercado interno e externo e passíveis de rastreabilidade em virtude do conhecimento e procedência de toda matéria-prima da cooperativa. Na teoria de internalização, a mesma considera os produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas

em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem. Assim identifica-se forte relação entre os produtos que a Frimesa comercializa no exterior e esta teoria.

A venda internacional acontece na Frimesa onde o mercado esteja receptivo aos produtos, isto é, que tenha esta imperfeição naquele mercado, mas normalmente procura-se por dois motivos: imperfeições nos mercados (câmbio favorável) e também no local que tiver abertura para esse mercado. Neste caso, a teoria da internalização é a da maximização de lucros via o aproveitamento de janelas de oportunidade. Nesse sentido, ela também se aplica, mas com a ressalva da necessidade de abertura do mercado que tenha esta imperfeição.

A Frimesa realiza as vendas internacionais quando há excedente de produção ou é programada para participar do mercado externo, quando o mesmo oferece câmbio favorável e oportunidades. Ao relacionar o momento da venda da Frimesa com a escola de internalização, ambas seguem a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade e à oportunidade de lucros.

Na Frimesa, o modo de entrada no mercado internacional foi, primeiramente, via Trading Company e, em seguida, procurou-se uma forma em que os custos de internacionalização fossem melhores. Assim, veio a transição do formato de Tradings para Venda Direta por agentes comissionados. Na escola de internalização, procura-se o “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo. Assim sendo, em relação aos modos de entrada em outros países, fica evidente que ambas, Frimesa e a escola econômica de internalização, buscam um formato que seja mais interessante para a empresa. No caso da Frimesa, primeiramente, antes de exportar optou-se pelo meio de menor risco, o de Trading Company, pois também não conhecia bem o processo. Assim que ganhou experiência com a exportação, passou a realizar o processo via venda direta, com redução de custos de transação no mercado externo e também menor risco.

Por outro lado, na abordagem de internalização, não é explícito o momento inicial de internacionalização, e depois segue a lógica de maior rentabilidade e oportunidades. Na Frimesa, o momento inicial de internacionalização ficou evidente

e foi quando o mercado interno estava saturado e também abriram-se janelas de oportunidades.

6.2.3 Frimesa e a Teoria Econômica do Paradigma Eclético

A Teoria do Paradigma Eclético é a síntese dos principais fundamentos das abordagens anteriores demonstrados por localização, competição monopolista, internalização e custos de transação. Os três fatores que podem formar vantagens nestes fatores são os que formam as colunas do Paradigma Eclético (O-L-I): de propriedade (*ownership* - O), de localização (*location* - L) e de internalização (*internalization* - I).

Na Frimesa foi possível observar algumas semelhanças com esta escola. Primeiramente, a Frimesa tem a vantagem de localização, pois a região e o país onde está apropriada para o agronegócio lhe dá possibilidade de produzir seus produtos em locais próximos às indústrias, o que favorece o custo final. Também foi observada a vantagem da internalização devido ao controle de toda a cadeia produtiva ser da Cooperativa, da matéria-prima até a comercialização do produto final.

A Frimesa comercializa produtos derivados de carne suína e leite, que tem relação com os produtos da escola do paradigma eclético, isto é, a mesma não tem restrição ao produto comercializado. A venda dos produtos para o exterior acontece onde houver demanda, isto é, onde houver esta deficiência, e devido também à cooperativa ser competitiva no seu preço e pela qualidade da sua matéria-prima. É importante lembrar que muitos clientes internacionais visitam a planta da Frimesa para aprová-la antes da aquisição de seus produtos. Assim, entende-se que a venda acontece devido a Frimesa ter matéria-prima adequada a preços competitivos justificados pela sua localização favorável ao agronegócio para os locais onde houver tais imperfeições, assim como acontece na teoria do paradigma eclético, justificada pelos locais onde existir vantagens de localização.

Ao avaliar o modo de internacionalizar, a forma de comercializar os produtos foi primeiramente a de Exportação via Trading company, que naquele momento foi

de menor risco e oportuno para a Frimesa, que não tinha conhecimento dessa operação. Mais tarde, conhecendo o funcionamento da operação, mudou para a exportação direta via agentes comissionados. No Paradigma Eclético, também se opta pelo modo de internacionalização que pode ser via exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens da e para a empresa.

Para fechar este capítulo, foi desenvolvido o quadro resumo, Quadro 6 (p. 86), que demonstra resumidamente a existência ou não de aspectos das escolas econômicas ou comportamentais na estratégia de internacionalização da Frimesa.

QUADRO 6: QUADRO DE ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIMESA X ABORDAGENS CLÁSSICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Informação Analisada: Estratégia de internacionalização da FRIMESA	Cooperativa Frimesa (Variável independente)	Teoria Comportamental de internacionalização Modelo de Uppsala (Variável Dependente) X Frimesa	Teoria Comportamental de internacionalização Modelo de Networks (Variável Dependente) X Frimesa	Teoria Econômica de Internacionalização Poder de Mercado (Variável Dependente) X Frimesa	Teoria Econômica de Internacionalização (Variável Dependente) X Frimesa	Teoria Econômica de Internacionalização Paradigma Eclético (Variável Dependente) X Frimesa
POR QUE?	Estratégico, a produção excedente, e é interessante ter parte da de sua comercialização em outra moeda além de cambio favorável.	Observado	Observado, apesar de não ser responsável pelo pela interancionalização da Frimesa	Não se aplica	Observado	Observadas as vantagens de localização e internalização
O QUE?	Produtos Alimentícios com padrão alto de qualidade da cooperativa (Carne suína e derivados lácteos)	Observado	Não observado	Não observado	Observado	Observado
ONDE?	Onde há abertura de mercado e Câmbio favorável	Não observado	Não observado	Não se aplica	Observado parcialmente	Observado
QUANDO?	Em 1986, com a aprovação da planta da área de carnes e excedente de produção.	Observado	Não observado	Não observado	Observado	Observado
Modo de entrada (COMO)	No início através de Tradings , depois por agentes com venda direta	Observado	Não se aplica	Não se aplica	Observado	Observado

7 CONCLUSÃO

A proposta inicial para este estudo de caso foi identificar a estratégia de internacionalização da cooperativa Frimesa e sua adequabilidade às abordagens propostas na literatura. Ao desenvolver este trabalho, puderam ser observados vários aspectos da estratégia de internacionalização da Frimesa que estavam relacionados às escolas de internacionalização.

Para responder à questão de pesquisa, as variáveis estudadas foram relacionadas em análises comparativas e depois em quadros de estudo, isto é, as teorias das escolas econômica e comportamental e sua adequabilidade às estratégias de internacionalização da Frimesa, a fim de identificar suas semelhanças e diferenças.

A motivação para este estudo foi decorrente da leitura de um artigo de Zylberztajn (2002), que quando fala em internacionalização, mostra este fator de grande complexidade, sugerindo e merecendo um estudo maior:

Se o tema das ações intercooperativas for trabalhável, tal como apregoadado pelas lideranças, talvez coubesse a avaliação das possibilidades e alianças internacionais com organizações cooperativas ou não, mas com vistas no melhor conhecimento dos mercados, bem como na implantação de estratégias que visem à adição de valor ao produto commodity nacional. Talvez seja uma boa justificativa para permanentes missões internacionais promovidas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (ZYLBERZTAJN, 2002, p. 17)

Outro fator que motivou a desenvolver este estudo foram os números referentes às cooperativas. As cooperativas do Paraná apresentam pleno crescimento e acredita-se que adotem estratégias apropriadas voltadas para sua internacionalização no que se refere às diferentes estratégias e que as cooperativas devem ter seus diferenciais competitivos que justifiquem este crescimento. A Frimesa, cooperativa escolhida para o estudo de caso, é uma delas, que ocupa hoje a décima posição das cooperativas do Paraná (ver Anexo 6).

7.1 RESULTADOS

Ao avaliar a Frimesa sob a ótica das teorias de Internacionalização das escolas comportamentais, observou-se que a evolução na estratégia de internacionalização da Frimesa aconteceu em etapas e de forma gradual como discutido na escola de Uppsala. A mesma iniciou com o auxílio de uma trading company e agora a empresa realiza vendas diretas com agentes comissionados. A próxima etapa que seria a de ter escritórios de vendas em mercados estrangeiros ainda não faz parte da estratégia da Frimesa, nem mesmo montar uma indústria fora, pois a Cooperativa por ser local precisa beneficiar-se das matérias-primas provenientes da produção dos cooperados da região onde se localiza. Neste caso seria interessante resgatar os princípios do cooperativismo, e talvez incentivar um intercâmbio com cooperativas do exterior a fim de promover relações comerciais internacionais em formas de alianças, pois como foi relatado em um de seus princípios, as cooperativas devem cooperar com os mercados onde atuam ou ainda fora desses mercados, e este fator não acontece na internacionalização da Frimesa.

Ao tentar visualizar sob a ótica da teoria de *Networks*, sabe-se que as cooperativas existentes no mundo são formadas pelos princípios que regem o cooperativismo. Quando um deles, o sexto princípio, chamado da intercooperação, que incentiva a cooperação independente de fronteiras nas relações entre as cooperativas, é bem lembrado nas empresas cooperativas, acredita-se que elas têm a vantagem de pertencer a uma rede. Esse formato pode ajudar nas suas relações comerciais internacionais, mas hoje não é utilizado com essa finalidade pela Frimesa. Hoje, as *networks* entre a Frimesa e as cooperativas internacionais são utilizadas para visitas, conhecer fábricas, tecnologias e processos fora dos países de origem. Fato esse interessante no desenvolvimento e crescimento de suas atividades locais e eventualmente internacionais.

É importante entender que a criação da Frimesa tem uma configuração de cooperação entre cinco cooperativas, LAR, COPAGRIL, COPACOL, C-VALE e COOPERLAC, que unidas formaram a Frimesa, que é uma cooperativa central. Foi através das redes de relacionamento entre as cinco cooperativas citadas, que foi

criada a Frimesa, com o objetivo de beneficiar-se de outras atividades que os associados dessas cooperativas tinham, como a carne suína e mais tarde o leite.

Também se pensou em realizar uma nova união de cooperação, através dessa rede de relacionamentos existentes entre as cooperativas formadoras da Frimesa, para compor uma central de vendas no Sudeste do Brasil, mais precisamente em São Paulo, que não foi aprovada. Caso aconteça, essa união pode se estender para fora do país. Não está nos projetos de curto e longo prazo, até 2012, a união entre essas cooperativas para montar um escritório de vendas em outro país ou mesmo da Frimesa se unir a outra cooperativa no exterior, utilizando o princípio da intercooperação a fim de desenvolver uma venda com maior rentabilidade e menor risco.

Ao enquadrar a estratégia de internacionalização da Frimesa nas teorias econômicas, também se podem identificar em algumas teorias semelhanças no processo. A Frimesa tem sua indústria verticalizada. As atividades, desde a produção da matéria-prima à comercialização dos seus itens, estão na própria administração da empresa. A busca pela eficiência neste processo e a garantia de matéria-prima é um fator que lhe garante maior competitividade e força, que a leva a competir no mercado interno e externo. Assim sendo, ela tem forte identificação com a teoria da internalização, cuja finalidade é maximizar a eficiência pela redução de custos e riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.

Pode-se considerar que a estratégia de internacionalização da Frimesa pode ser comparada ao modelo de Buckley (1983), onde o mesmo enfatizou a integração vertical e horizontal, vertical para ir além das barreiras de entrada, a qual seria a força da união do cooperativismo, e a horizontal na forma de integração para conseguir economias de escala. Pode ser percebida também no momento que a Frimesa deixou de fazer a comercialização de seus produtos via Trading e passou a ter agentes, o que também pode ser visto como um processo menos oneroso para a empresa. O que pode ser observado é que um terceiro passo seria utilizar vendas por profissionais da própria empresa, com escritórios fora do país ou não, pois segundo a teoria da firma, a empresa deve concentrar suas forças nas atividades mais estratégicas para a mesma que tragam maior valor agregado, e sendo assim,

considera-se que uma boa venda é uma dessas estratégias, e seria interessante que fosse realizada através de pessoas bem preparadas e que fizessem parte do quadro de funcionários da empresa.

Quando comparada à teoria de Vantagem Monopolista ou do Poder de Mercado, que fala das vantagens expressas por recursos organizacionais intangíveis como processos de produção, marcas, talentos entre outros recursos vinculados ao desenvolvimento, hoje o termo cooperativa talvez pudesse ser uma das vantagens intangíveis para a Frimesa no mercado internacional. Embora não observado que este fator pudesse justificar a internacionalização da Frimesa como uma Vantagem Monopolista, esse termo cooperativa pode garantir algumas programações de vendas, pois a cadeia produtiva é programada e isso gera certa confiança nas relações comerciais. Também há rastreabilidade em todas as etapas do processo. Ressalta-se novamente que este fator não foi identificado como fator que justifique a internacionalização da Frimesa, e talvez seja interessante dar maior ênfase no momento da comercialização desses diferenciais da empresa por ser uma cooperativa.

Por último, ao identificar as características do paradigma eclético, como a internacionalização via vantagens de Dunning: O (Propriedade); L (Localização) e I (Internalização), e de acordo com o paradigma, a firma deve internalizar as atividades que agregam valor à empresa e terceirizar as outras. A operação de venda é realizada por agentes comissionados e não da empresa, o que poderia, segundo a teoria, requerer maior atenção por ser uma operação de maior valor agregado, segundo o Paradigma Eclético.

Ao desenvolver os fatores positivos da Frimesa, identificou-se que a maior força da cooperativa está no sistema integrado e na verticalização do processo produtivo com o domínio da cadeia produtiva. Este fator garante a constância de produção, onde o que é planejado sempre é o realizado, e o cooperado que fornece a matéria-prima sempre cumpre com o programado.

Também é importante lembrar do sistema de rastreabilidade de toda matéria-prima como um fator positivo, pois identifica a procedência de toda matéria-

prima que entra na Frimesa, transformando-se em um fator de vantagem competitiva. Com o controle das matérias-primas, a Frimesa também tem condições de trabalhar a sua política de custos.

A gestão é profissionalizada, cujo Diretor presidente também é agricultor, mas é qualificado para ser um dirigente, e sua atividade principal é de gestão há muito tempo. Este é um fator muito importante, pois mudou muito o perfil dos presidentes das cooperativas que eram o de agricultor, eleitos sem experiência.

Outro diferencial na Frimesa é a qualidade de seus produtos e o certificado ISO 9001:2000, que atesta procedimentos de gerenciamento da sede administrativa, em Medianeira, e da industrialização de lácteos da unidade de Marechal Cândido Rondon (UFQ), estando assim em conformidade com os requisitos da norma internacional. Também é importante lembrar que a Frimesa cumpre com todas as exigências sociais e legais, em um mercado onde nem sempre as empresas o fazem.

Os pontos considerados negativos dentro da cooperativa são a pressão do associado para ter decisões mais políticas do que estratégicas e das decisões para que os resultados sejam rateados para o quadro social, sem serem capitalizados. Mas quando a gestão da cooperativa é competente, tem-se a liberdade de fugir dos pontos fracos.

Podemos considerar como aspecto que gera grande dificuldade de internacionalização para a cooperativa o dos próprios produtos, derivados de carne suína e leite, pois como se pôde perceber nas entrevistas, são atividades de maior risco de investimento para a internacionalização devido aos problemas de sanidade que o Estado do Paraná enfrenta.

Outro ponto que poderia ser melhor trabalhado, ao considerar as abordagens sobre as escolas de internacionalização, mais precisamente a escola comportamental de *Networks*, e que não foi observado nas negociações entre produtos, entre a cooperativa e outras cooperativas do mercado internacional é a intercooperação através de *networks* entre as próprias cooperativas internacionais.

Nos dias atuais, frente à globalização, o formato de cooperativa, que tem como princípio a intercooperação e que pode ser utilizado para a formação de *networks* entre cooperativas, tem esse grande diferencial que talvez esteja passando despercebido ou até esquecido em suas estratégias de internacionalização. Este princípio, em forma de *networks* entre cooperativas poderia ser estrategicamente utilizado em seus planos de crescimento no mercado internacional, visa união por algum tipo de aliança estratégica.

As próprias cooperativas formadoras da Frimesa também poderiam ter uma estratégia de união entre elas para atuar com maior força no mercado internacional. Assim, poderiam ser mais competitivas em tecnologia, produção, capital intelectual ou de giro ou mesmo na utilização de uma só marca com maior força no exterior, entre outras, a fim de criar economias de escala e competir com as multinacionais que estão se alastrando por todas as partes do mundo.

7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo na Frimesa evidenciou a utilização das *networks* em várias situações na empresa, uma delas na própria formação da cooperativa, mas não com a finalidade de estreitar relações comerciais internacionais através do uso da intercooperação dessas redes de relacionamento. Assim sendo, a fim de estudar melhor como estão sendo utilizadas as redes de relacionamento que devem estar intrínsecas no sexto princípio das cooperativas, sugere-se um estudo quantitativo das estratégias de internacionalização das cooperativas do agronegócio do Brasil e sua relação com as estratégias de internacionalização comportamental de *networks*.

Após a identificação de casos em que as *networks* são a principal responsável pela internacionalização da Cooperativa, sugere-se que se faça um estudo de caso ou multicase na (s) mesma (s), para então se proceder ao estudo quantitativo.

Provavelmente as cooperativas do agronegócio tenham suas indústrias próximas ao local onde a matéria-prima é produzida, mas não se pode generalizar o fato de todas não terem escritórios de vendas fora do país, como a Frimesa.

Algumas podem até ter escritórios de vendas no exterior, sozinhas ou em forma de alianças estratégicas. Outra sugestão para estudo futuro é mensurar o número de cooperativas do agronegócio do Brasil que tem escritórios de vendas fora do Brasil e a partir desse estudo identificar numa segunda pesquisa quais as estratégias de internacionalização destas cooperativas e qual sua relação com as encontradas na literatura.

Uma última sugestão é fazer um estudo diretamente com a OCEPAR ou OCB a fim de identificar os projetos estratégicos de incentivo à internacionalização das cooperativas do agronegócio para colaborar com as mesmas no intuito de concorrer com um mercado mais globalizado, que se observa dia-a-dia com a entrada de concorrentes em nosso país provenientes de grandes multinacionais. Esses estudos seriam complementos importantes e interessantes à presente pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIPECS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Abate Nacional de Suínos**. Disponível em: http://www.abipecs.org.br/mercado_interno/abate Acesso em: 10 de set de 2007.

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statistical Information on the Cooperative Moviment**. Disponível em: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html> Acesso em: 07 de Jul de 2007a.

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Statement on the Cooperative Identity**. Disponível em: <http://www.ica.coop/coop/principles.html> Acesso em: 07 de Jul de 2007b.

AHARONI, Y. **The foreign investment decision process**. Boston: Harvard Business School, 1966.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos** – RJ-Campus/Elsevier, 2007.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p. 44.

BARABÁSI, Albert-László. **Linked. How Everything is Connected to Everything else and What it means for Business, Science and Everyday Life**. Cambridge: Plume, 2003.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BRASIL, Fabiano Luis. **Análise da Estratégia de Internacionalização – O Caso Bematech**. In: Workshop USP , Gestão para internacionalização de empresas Brasileiras, maio/2006. Local: FEA – USP. Disponível em: <http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/referencias/workshop-usp/>

BOESCHE, L. **Fidelidade Cooperativa: Uma abordagem Prática**. Curitiba, Ocepar, SESCOOP-PR, 2005.

BIALOSKORKI NETO, S. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba: Série didática, n.121, 2000.

BUCHANAN, Mark. **Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Theory of Networks**. New York: W.W. Norton e Company, 2002.

BUCKLEY, P. New theories of international business: some unresolved issues. In: CASSON, M. (ed.) **The growth of international business**. London: George Allen & Unwin, 1983. cap. 2, p. 34-50.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 9, p. 95-97, 1991.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COASE, R. The nature of the firm. **Econômica**, v.4, n.4, p.386-405, 1937. Cooperativas do Paraná disponível em: <http://www.ocepar.org.br/ocepar/> Acesso em: 10 de Jan de 2007.

COOK, M.L. Cooperatives and globalisation. In: **II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: Reconversão produtiva, fusões e a internacionalização de negócios**, Ribeirão Preto, agosto 2000.

CYERT, R. D.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.

D'ALESSANDRO, Elis Rejane. Documentário Frimesa 30 anos: Um resgate histórico do Cooperativismo e da promoção social do oeste Paranaense. Trabalho de Conclusão de Curso de Jornalismo. Faculdade Dinâmica das Cataratas, Foz do Iguaçu, 2007.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos principais Modelos de Internacionalização das Empresas. In: 30th encontro ENANPAD, Salvador, Bahia, 2006. **Anais** do 30th ENPAD.

DEGENNE, Alain e FORSÉ, Michel. **Introducing Social Networks** . London: Sage, 1999.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. V.19, n.1, p. 1-31, 1988.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of management Review**, 1989. Vol 14. p 532-550.

EXAME, Anuário do Agronegócio, 2007-2008. Editora Abril, julho 2007.

FCD, Federação das Cooperativas Dinamarquesas. **Transnational Co-operatives: perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers**, 2000. Disponível em: <<http://www.danskeandelsselskaber.dk/view.asp?ID=11940>>. Acesso em 15.06.2008.

FERDOWS, K. **Paper Making the most of Foreign Factories**, 1997.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHER, B. B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. **Anais eletrônicos**, 30° ENANPAD (Salvador/BA), 2006.

FRIMESA, ano V. n. 28, nov - dez , 2007, p. 4. Um a história com a marca da amizade.

FRIMESA, ano VI. n. 28, jan - fev , 2008, p. 16. Para não esquecer.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa?** São Paulo: Atlas, 1996.

HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática da internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A.C.; MARKWALD, R.; PEREIRA L.V.(Org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, cap.9, p.369-446, 2002.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.12, n.3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KNIGHT, G; MADSEN, T, K; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, London, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE BRASIL. Levantamento da Leite Brasil. Disponível em <http://www.leitebrasil.org.br/> Acesso 10 set 2007.

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas**: Estruturando e Administrando parcerias para o aumento da Lucratividade, v.1, p. (1-29). São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MATOS, M. A. Análise das exportações das cooperativas Brasileiras em 2007. **Informativo Técnico** INFOTEC N ° 10. Brasília, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**: um roteiro pela seva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUNDOCLOOP, ano v. n. 20, mar - abr, 2007, p. 34. Evolução Exportadora das cooperativas Brasileiras.

MUNDOCLOOP, ano v. n. 20, mar - abr, 2007, p. 22. O cooperativismo pode ser o trunfo do Brasil para acelerar seu crescimento.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Estudo sobre as Exportações o Brasil, do Paraná e das cooperativas no ano de 2006.

OCEPAR, Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Exportações do Brasil, do Paraná e das cooperativas em 2007.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. Apresentação institucional: Cooperativismo. Você participa, todos crescem. 2007.

PACHECO, C. B. **Processo de Internacionalização no agronegócio**: estudo de caso de uma empresa brasileira. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, maio 2007.

PARANÁ COOPERATIVO, ano 3. n. 26, nov - dez , 2006, p. 111. Princípios do Cooperativismo.

PARANÁ COOPERATIVO, ano 4. n. 34, agosto 2007, p. 6-9. Entrevista com Roberto Rodrigues – Presidente do conselho superior de Agronegócio da Fiesp.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

SESCOOP. Sistema Cooperativista e o Cooperativismo no Brasil. **O nascimento do Cooperativismo**. disponível em : http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/cooperativismo/estrutura_cooperativismo.asp Acesso em: 10 de Jan de 2007.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das Nações**. 5° Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RECUERO, R. da C. **Teoria das Redes e Redes Sociais na Internet: Considerações sobre o Orkut, os Weblogs e os Fotologs**¹. Universidade Federal do Rio Grande do Sul Universidade Católica de Pelotas, 2004.

RESENDE, L. S. **Trading: Comerciais exportadoras**. 3 Ed. São Paulo: Aduaneiras, 1986.

RITOSSA, C. M. **A internacionalização de cooperativas agrárias: um estudo multi-método das cooperativas agropecuárias o estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Paraná, 2008.

ROCHA, Â. **A internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SEBRAE - BA, disponível em: <http://www2.ba.sebrae.com.br/faq> Acesso em: 06 de Abr de 2008.

SEBRAE - PR, disponível em: http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/cooperativas/294-empresas-cooperativas-x-nao-cooperativas/BIA_294/integra_bia Acesso em 06 de Abr de 2008.

SEIFERT JUNIOR, R. E. **Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas paranaenses**. Projeto de Dissertação de mestrado em Administração na Universidade Federal do Paraná, 2003.

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

WATTS, D.J. Six Degrees. **The Science of a Connected Age**. New York: W. W. Norton & Company, 2003.

WELCH, S. L.; LUOSTARINEM, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, Oxon, v. 14, n. 2, 1988.

VERNON, R. International investment and international trading in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, California, Sage Publications, 1989.

YIP, George S. Gateways to Entry. **Harvard Business Review**, set./out., 1982.

ZYLBERZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>

ANEXOS

ANEXO 1 - COOPERATIVAS REGISTRADAS NA OCEPAR – 2005

Ramo	Nº. cooperativas	Nº. cooperados
Agropecuário	74	106.211
Consumo	01	681
Crédito	67	261.671
Educacional	14	2.913
Habitacional	01	52
Infra-estrutura	08	7.865
Saúde	33	10.606
Trabalho	14	11.137
Transporte	14	1.970
Turismo e lazer	02	89
TOTAL	228	403.195

Fonte: OCEPAR, 2006.

ANEXO 2- PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS PELAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM 2005 E 2006

Ranking/Produto		2005		2006		Variação % 2006/2005		Part. %
		US\$ milhões FOB	mil ton	US\$ milhões FOB	mil ton	US\$ FOB	KG	
1	Acúcar	517,8	2.433,7	800,4	2.376,5	83,4	-22,2	28,3
2	Álcool	180,3	513,7	367,5	634,2	103,9	23,5	13,0
3	Soja em grão	296,3	1.237,3	353,6	1.570,2	19,4	26,9	12,5
4	Frango congelado	267,3	200,4	252,1	211,0	-5,7	5,3	8,9
5	Café em grão	202,6	94,4	206,1	95,8	1,7	1,5	7,3
6	Farelo de soja	264,0	1.324,5	174,7	845,5	-33,8	-36,2	6,2
7	Milho em grão	18,0	189,2	128,7	1.081,6	616,4	471,7	4,5
8	Carne suína congelada	138,6	62,6	113,1	52,8	-18,4	-15,7	4,0
9	Óleo de soja	60,1	128,9	81,8	170,7	36,0	32,5	2,9
10	Carne bovina	52,2	21,9	104,9	38,4	180,8	103,1	3,7
11	Algodão	34,7	31,7	32,6	30,4	-6,1	-4,2	1,2
12	Trigo	8,0	86,8	25,5	259,4	218,3	199,0	0,9
13	Uvas frescas	27,1	12,0	25,0	15,1	-7,5	25,9	0,9
-	Outros produtos	186,9	179,1	166,4	145,9	-11,0	-18,5	5,9
-	TOTAL	2.253,8	6.516,1	2.832,5	7.527,6	25,7	15,5	100,0

Fonte: Secex/Mdic, Elaboração Getec/Ocepar – janeiro de 2007

ANEXO 3 - PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DO AGRONEGÓCIO
POR PAÍS –2006 E 2005

PAÍS DE DESTINO	2006			2005			Var. %
	Valor (US\$)	Ranking	Part. %	Valor (US\$)	Ranking	Part. %	
Estados Unidos	7.008	1	14,18%	5.961	1	13,67%	17,58%
Holanda	4.032	2	8,16%	3.978	2	9,13%	1,37%
China	3.784	3	7,66%	3.089	3	7,09%	22,49%
Rússia	3.140	4	6,35%	2.721	4	6,24%	15,40%
Itália	2.092	5	4,23%	1.765	6	4,05%	18,52%
Alemanha	2.059	6	4,17%	1.854	5	4,25%	11,07%
Bélgica	1.614	7	3,27%	1.213	11	2,78%	33,04%
Reino Unido	1.536	8	3,11%	1.543	8	3,54%	-0,46%
Japão	1.472	9	2,98%	1.717	7	3,94%	-14,26%
Irã	1.395	10	2,82%	776	14	1,78%	79,78%
França	1.258	11	2,54%	1.372	9	3,15%	-8,33%
Espanha	1.236	12	2,50%	1.298	10	2,98%	-4,83%
Argentina	1.004	13	2,03%	881	12	2,02%	13,86%
Hong Kong	876	14	1,77%	653	15	1,50%	34,16%
Arábia Saudita	836	15	1,69%	805	13	1,85%	3,87%
Egito	822	16	1,66%	507	18	1,16%	61,98%
Emirados Árabes	729	17	1,47%	493	20	1,13%	47,91%
Venezuela	669	18	1,35%	408	24	0,94%	63,97%
Coréia	641	19	1,30%	619	16	1,42%	3,59%
Canadá	567	20	1,15%	501	19	1,15%	13,17%
TOTAL	49.422		100,00%	43.589		100,00%	13,38%

Fonte: Mdic/Secex – Elaboração: Ocepar/Getec – Janeiro de 2007.

ANEXO 4 - AS 500 MAIORES EMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ (20 COOPERATIVAS)

Ranking	Empresa/Sede	Segmento	Vendas Valor (em R\$ milhões)
18	Kraft Foods ⁽³⁾⁽⁶⁾ Curitiba,PR	Óleos, farinhas e conservas	3 511,80
30	Coamo ⁽²⁾⁽⁶⁾ Campo Mourão,PR	Óleos, farinhas e conservas	2 472,00
66	Philip Morris Brasil ⁽¹⁾ Curitiba,PR	Fumo	1 320,00
73	Spaipa Coca-Cola ⁽²⁾⁽⁶⁾ Curitiba,PR	Bebidas	1 260,00
89	C. Vale ⁽²⁾ Palotina,PR	Aves e suínos	982,00
92	Lar ⁽³⁾⁽⁶⁾ Medianeira,PR	Comércio varejista	978,40
94	FERTIPAR ⁽¹⁾ Curitiba,PR	Adubos e defensivos	956,00
105	Cocamar ⁽²⁾ Maringá,PR	Óleos, farinhas e conservas	820,50
113	Batavia ⁽²⁾⁽⁶⁾ Carambei,PR	Leite e derivados	761,50
114	Cooperativa Agrária ⁽²⁾⁽⁶⁾ Guarapuava,PR	Algodão e grãos	747,30
117	Milenia ⁽³⁾⁽⁶⁾ Londrina,PR	Adubos e defensivos	720,60
120	Integrada ⁽²⁾⁽⁶⁾ Londrina,PR	Adubos e defensivos	710,90
131	Destro Macro ⁽¹⁾ Cascavel,PR	Atacado e comércio exterior	690,00
135	USAÇÚCAR ⁽²⁾⁽⁶⁾ Maringá,PR	Açúcar e álcool	677,20
142	Yoki Alimentos ⁽³⁾⁽⁶⁾ Paranavaí,PR	Óleos, farinhas e conservas	635,00
151	Copacol ⁽²⁾⁽⁶⁾ Cafelândia,PR	Óleos, farinhas e conservas	592,50
158	Placas ⁽²⁾⁽⁶⁾ Curitiba,PR	Madeira, celulose e papel	574,70
162	Coopavel ⁽³⁾⁽⁶⁾ Cascavel,PR	Aves e suínos	560,20

163	Diplomata ⁽¹⁾ Cascavel,PR	Nutrição e saúde animal	557,00
170	Dagranja ⁽¹⁾ Curitiba,PR	Aves e suínos	530,40
178	International Paper - PR (1) Arapoti,PR	Madeira, celulose e papel	509,00
179	Frimesa (2)(6) Medianeira,PR	Aves e suínos	508,50
182	Castrolanda (2)(6) Castro,PR	Algodão e grãos	505,20
186	Corol (2) Rolândia,PR	Nutrição e saúde animal	486,00
188	Trombini (2) Curitiba,PR	Madeira, celulose e papel	479,60
191	Tafisa (2)(6) Piên,PR	Madeira, celulose e papel	470,40
201	Cooperativa Batavo (2)(6) Carambeí,PR	Leite e derivados	436,30
204	PESA (2)(6) Curitiba,PR	Máquinas, equip. e ferram.	428,80
216	Globoaves (1) Cascavel,PR	Aves e suínos	400,00
219	Cacique (2)(6) Londrina,PR	Café	391,60
232	Pisa (2)(6) Jaguariaíva,PR	Madeira, celulose e papel	357,40
247	Nortox (2)(6) Arapongas,PR	Aubos e defensivos	342,20
248	Berneck Aglomerados (3)(6) Araucária,PR	Madeira, celulose e papel	342,00
264	Mili (2)(6) Curitiba,PR	Madeira, celulose e papel	308,90
282	Cocari (2)(6) Mandaguari,PR	Café	284,40
288	COPAGRIL (2)(6) Marechal Cândido Rondon,PR	Aves e suínos	277,80
301	Cia Iguacu (2)(6) Cornélio Procópio,PR	Café	256,30
314	Nutrimental S.A. (3)(6) São José dos Pinhais,PR	Óleos, farinhas e conservas	235,70
321	Belagricola (1)	Comércio varejista	230,00

	Bela Vista do Paraíso,PR		
322	Confepar (3)(6) Londrina,PR	Leite e derivados	229,30
323	Santa Maria (3)(6) Guarapuava,PR	Madeira, celulose e papel	229,30
341	Marubeni Colorado (2) Cornélio Procópio,PR	Atacado e comércio exterior	212,90
371	Ibema (3)(6) Ponta Grossa,PR	Madeira, celulose e papel	183,80
379	TCP (3)(6) Paranaguá,PR	Transporte e armazenamento	175,70
382	Iguaçu Celulose (3)(6) São José dos Pinhais,PR	Madeira, celulose e papel	173,10
385	Coasul (2)(6) São João,PR	Nutrição e saúde animal	171,00
389	Compensados Guararapes (3)(6) Palmas,PR	Madeira, celulose e papel	169,60
393	Supermercado Beal (3)(6) Cascavel,PR	Comércio varejista	165,90
397	Capal (1)(6) Arapoti,PR	Atacado e comércio exterior	165,10
398	Miforte (3)(6) União da Vitória,PR	Madeira, celulose e papel	164,80
400	Matte Leão (3)(6) Curitiba,PR	Bebidas	162,60
410	Palmali (2) Maringá,PR	Aves e suínos	156,80
417	Insol (2)(6) Ponta Grossa,PR	Óleos, farinhas e conservas	151,10
418	Café Damasco S.A. (2)(6) Curitiba,PR	Café	150,60
433	Cofercatu (1)(6) Porecatu,PR	Café	138,70
443	COAGRU (2)(6) Ubiratã,PR	Nutrição e saúde animal	134,60
466	Noma (3)(6) Sarandi,PR	Máquinas, equip. e ferram.	121,20

Fonte: Adaptado de Exame (2007).

ANEXO 5 - COOPERATIVISMO PARANAENSE EM NÚMEROS

Cooperativismo paranaense em números

Indicadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 (*)
Faturamento (bilhões R\$)	6,49	7,95	10,65	15,50	18,00	16,50	16,50	18,50
Cooperativas (unidades)	194	193	202	204	210	228	228	234
Cooperados (unidades)	243.224	245.884	266.523	293.579	348.309	403.195	406.791	451.500
Colaboradores (unidades)	28.460	30.421	32.693	39.059	48.541	49.000	50.000	51.000
Exportações (milhões US\$)	355,42	633,82	643,87	800,00	992,00	680,00	852,90	1.100,00
Investimentos (milhões R\$)	-	300	350	450	780	680	852,90	1.028
Participação no PIB agropecuário do PR	47%	55%	52%	53%	55%	55%	55%	55%
Impostos recolhidos (R\$ milhões)	-	412,8	558,3	710,7	718,8	744,9	781,9	898,0
Eventos Realizados	396	752	858	992	1.266	1.583	2.368	2.950
Participações/ Treinandos	29.699	63.443	59.840	55.123	72.364	71.415	104.614	120.000
Postos de trabalhos gerados	538.807	544.706	545.966	639.548	700.568	781.600	773.309	926.608

Fonte: GETEC/GDH/GDA – Sistema Ocepar - (*) 2007 estimativas

ANEXO 6 - FRIMESA EM NÚMEROS

Faturamento (R\$ Milhões)	583,4
Colaboradores	3.077
Cooperativas filiadas	5
Cooperados das filiadas	25.000
Produtores (722 suínos e 4.847 leite)	5.569
Volume de leite recebido (l/dia)	630.000
Abate de suínos (cab./dia)	2.300
Produção industrializados (mil ton/ano)	235
Pontos de Venda	14.000
Produtos	318
Posição Brasil - abate suínos	9 ^a
Posição Brasil - recebimento leite	12 ^a
Posição Região Sul	95 ^a
Posição Cooperativas Paraná	10 ^a
Posição Paraná Geral	37 ^a
Posição Paraná Alimentos	16 ^a
Posição Brasil do Agronegócio	179 ^a
Pessoas envolvidas	35.000

Fonte: Documento da diretoria Frimesa (2007).

ANEXO 7 - FRIMESA EM NÚMEROS

HISTÓRICO DE EXPORTAÇÕES - FRIMESA.

ANO	DERIVADOS CARNES			DERIVADOS LACTEOS			TOTAL (CARNES/LACTEOS)		
	QTDE TONS	VALOR EM US\$	PREÇO P-M/TON	QTDE TONS	VALOR EM US\$	PREÇO P-M/TON	QTDE TONS	VALOR EM US\$	PREÇO P-M/TON
1994	527,28	777.454,00	1.474,46				527,28	777.454,00	1.474,46
1995	193,21	505.551,00	2.616,59				193,21	505.551,00	2.616,59
1996	1.076,28	2.169.110,00	2.015,38				1.076,28	2.169.110,00	2.015,38
1997	1.343,10	3.091.017,00	2.301,40				1.343,10	3.091.017,00	2.301,40
1998	1.502,17	3.039.878,00	2.023,66				1.502,17	3.039.878,00	2.023,66
1999	1.412,00	2.158.430,00	1.528,63				1.412,00	2.158.430,00	1.528,63
2000	1.446,64	2.146.024,00	1.483,45				1.446,64	2.146.024,00	1.483,45
2001	5.724,97	8.533.207,91	1.490,53				5.724,97	8.533.207,91	1.490,53
2002	7.134,52	8.664.955,13	1.214,51				7.134,52	8.664.955,13	1.214,51
2003	9.373,11	12.102.451,90	1.291,19	260,98	568.743,58	2.179,22	9.634,09	12.671.195,48	1.315,25
2004	9.886,51	16.665.998,02	1.685,73	2.334,63	5.660.917,59	2.424,76	12.221,14	22.326.915,61	1.826,91
2005	9.185,09	19.768.061,14	2.152,19	4.553,69	11.968.094,16	2.628,22	13.738,78	31.736.155,30	2.309,97
2006	4.839,98	8.933.771,74	1.845,83	1.030,55	2.806.528,08	2.723,33	5.870,53	11.740.299,82	1.999,87
2007	5.293,27	11.104.102,80	2.097,78	20,58	96.079,54	4.669,61	5.313,85	11.200.182,35	2.107,73

NOTAS:

Ano de 1994 e anteriores - Exportações somente Via Trading Company

Ano de 2005/2006 --> (CARNES) A partir do Mês 10/05, Aftosa, Embargo da exportações Rússia e outros mercados .
(LACTEOS), redução dos volumes em 2006, em função do Cambio.

Fonte: Documento da diretoria Frimesa (2007).

ANEXO 8 - ROTEIRO DE PERGUNTAS

História da Frimesa

- 1- Como foi o início da cooperativa?
- 2- Como foi sua evolução?
- 3- Quais são as linhas de produtos da Frimesa?
- 4- Qual o marco de entrada no mercado internacional (produto, ano, local)
- 5- Como foi a aceitação do produto brasileiro no mercado exterior?
- 6- O padrão de qualidade exigido no exterior, teve exigência de ISO ou outra?

Estratégias de Internacionalização

As estratégias de internacionalização devem ser respondidas através das questões abaixo:

- Por que a cooperativa decidiu internacionalizar-se?
- Onde foram os locais selecionados para os primeiros passos no mercado internacional? (Histórico da internacionalização)
- Quando foi o momento que se definiu internacionalizar?
- O que a cooperativa selecionou como produto ou serviço na estratégia de internacionalização?
- Como foram selecionados os modos de entrada?

Tiveram barreiras? Quais as barreiras enfrentadas pela empresa para iniciar a exportação?

Foi realizada a pesquisa no mercado que iriam exportar?

Qual foi a estratégia adotada para escolha dos canais de exportação? Por quê? Quais?

Elas evoluíram? Como?

Projetos Estratégicos da Frimesa

1. Quais os projetos futuros da cooperativa em relação a mercados, produtos e Organização (profissionalização)
2. Quais os mercados considerados mais interessantes para a cooperativa? Por quê?
3. Quais são as vantagens e desvantagens da internacionalização? Qual o papel futuro do mercado interno para a empresa? E do mercado Externo?
4. Quais são as forças e as fraquezas da cooperativa?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)