

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS ESTRATÉGICOS
INTERNACIONAIS**

ANDRÉ LUCIANO VIANA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
BRASILEIRAS: AMPLIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL**

Porto Alegre

2020

ANDRÉ LUCIANO VIANA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
BRASILEIRAS: AMPLIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª Jacqueline Angélica Hernández Haffner

Porto Alegre

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Viana, André Luciano
Internacionalização de cooperativas agropecuárias
brasileiras : ampliação da estratégia competitiva
nacional / André Luciano Viana. -- 2020.
180 f.
Orientadora: Jacqueline Angélica Hernández Haffner.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas,
Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos
Internacionais, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Agronegócio. 2. Cooperativismo. 3. Cooperação
econômica. 4. Internacionalização. I. Haffner,
Jacqueline Angélica Hernández, orient. II. Título.

ANDRÉ LUCIANO VIANA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS
BRASILEIRAS: AMPLIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Estudos Estratégicos Internacionais.

Aprovada em: Porto Alegre, 20 de janeiro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dr.^a Jacqueline Angélica Hernández Haffner - Orientadora
UFRGS

Prof. Dr. Andrés Ernesto Ferrari Haines
UFRGS

Prof. Dr. Fabian Scholze Domingues
UFRGS

Prof.^a. Dr.^a. Nadia Barbacovi Menezes
UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por permitir finalizar mais essa etapa em minha vida acadêmica com saúde, mesmo enfrentando as adversidades que são apresentadas cotidianamente, em um processo que envolve um esforço contínuo, não apenas do doutorando, mas de todos aqueles que por algum motivo, o acompanham nesta trajetória.

Especialmente, agradeço à minha esposa Luciane, por seu carinho, incentivo, paciência e por mostrar-se como “luz”, assim como seu próprio nome indica, quando em muitas vezes, sinto-me no escuro. Mas posso dizer que mais uma vez estamos redundantemente “juntos”, ainda estamos proferindo os votos que fizemos: “Prometo estar contigo na alegria e na tristeza, na saúde e na doença [...], com o texto ampliado pelo verso [...] e também em todo o pós-graduação”!

Aos meus pais, pelo carinho e orientação no momento certo, que provavelmente, mesmo de forma inconsciente e com humildade e sabedoria, auxiliaram-me nesta caminhada até o doutoramento.

À professora orientadora Jacqueline Angélica Hernández Haffner, agradeço imensamente pelos ensinamentos, generosidade e aconselhamentos sobre o tema de investigação e também em conversas sobre assuntos tão presentes na carreira docente. Ao mesmo tempo, por sua cordialidade e incentivo pela busca da excelência. Tenho a absoluta certeza de que o aprendizado ultrapassa os limites de um processo de doutoramento, e são motivações como essas, que nos fazem de fato, aprender para a vida, são exemplos inspiradores nesta e em outras trajetórias.

Aos demais professores e coordenação do Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos Internacionais, que compartilharam seus conhecimentos e permitiram minha aproximação com algumas áreas até então incógnitas, mas que, permanecem cada dia mais instigantes na nossa atualidade.

Aos meus colegas do pós-graduação, que compartilharam as angústias e as discussões desse processo conjunto e ao mesmo tempo solitário.

De modo especial, aos amigos Júlio Lima e Adriano Zerbielli, que desde a Especialização em Estratégia e Relações Internacionais Contemporâneas em 2014, de forma tão presente acompanharam e incentivaram toda essa caminhada (talvez não de uma proximidade física, mas, de um modo intenso que apenas as boas e novas amizades podem propiciar).

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter permitido que me titulasse em uma das melhores instituições de pesquisa da América Latina, de forma gratuita. Que a partir de agora, eu possa contribuir com a sociedade, compartilhando o conhecimento adquirido.

À Universidade Feevale, agradeço pelos ensinamentos desde a graduação e pós-graduação e também pelo acolhimento, enquanto colaborador, assim como o apoio e o incentivo à minha formação e qualificação contínua.

Ao final, posso afirmar que esse processo de doutoramento foi um grande desafio, desdobrado por uma série de fatores acadêmicos, profissionais e pessoais, e, que, por várias vezes, pensei que não chegaria ao final, que parecia sempre distante.

Final? Na verdade, o conhecimento adquirido é sempre o ponto de partida para algo novo.

[...] O homem é condenado a ser livre.

Condenado, porque não se criou a si mesmo, e livre, pois, uma vez lançado no mundo, é responsável pelos seus atos [...].

Jean-Paul Sartre (1905-1980), filósofo francês.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é compreender as estratégias de internacionalização das sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras. A investigação reconhece a relevância desse setor na esfera socioeconômica do país e, como hipótese geral, a pesquisa busca confirmar que, por meio da internacionalização do cooperativismo, o setor agropecuário brasileiro é capaz de valorizar-se e qualificar-se e assim, contribuir significativamente com as estratégias competitivas nacionais, na busca de um meio alternativo de geração de renda, que ofereça um modelo diferenciado de cooperação econômica entre o Brasil e os demais mercados. Como procedimentos metodológicos de pesquisa, a abordagem classifica-se como aplicada e descritiva, utilizando-se de três procedimentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica; estudo multicaso e pesquisa documental, obtidos junto às entidades de pesquisas governamentais brasileiras e internacionais sobre o cooperativismo, correlacionados a partir de modelos teóricos de competitividade e internacionalização, e a contextualização sobre o panorama brasileiro de inserção internacional de cooperativas no período 2008-2016. Como resultados, consideraram-se duas categorias de análise: a primeira, concentra-se em dados sobre as cooperativas agropecuárias brasileiras que atendem às demandas internacionais específicas do mercado primário de *commodities* e estão internacionalizadas; a segunda, aponta que a atuação, a qualificação e o desenvolvimento de produtos e serviços com maior grau de inovação e a crescente preocupação com questões relacionadas à competitividade e à cooperação econômica, possibilitaria um aumento real da capacidade exportadora. Entretanto, evidenciou-se também que parte do segmento cooperativista ainda precisa desenvolver-se estrategicamente em suas operações de internacionalização e na busca por oportunidades de negócios. Conclui-se então, que a pesquisa adquire relevância no contexto contemporâneo de inserção internacional da economia brasileira, compondo um estudo setorial que abrange temáticas inter-relacionadas sobre competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes, assim como a relação com as principais forças e seus respectivos reflexos na possível ampliação da estratégia competitiva nacional.

Palavras-chave: Agronegócio. Cooperativismo. Cooperação econômica. Internacionalização.

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the internationalization of Brazilian agricultural cooperative societies. The research recognizes the relevance of this sector in the socioeconomic sphere of the country and, as a main hypothesis, the research seeks to confirm that, through the internationalization of cooperativism, the Brazilian agricultural sector is able to value and qualify and thus contribute significantly with national competitive strategies, seeking an alternative means of income generation, which offers a differentiated model of economic cooperation between Brazil and other markets. The methodological research procedures, the approach is classified as applied and descriptive, using three data collection procedures: bibliographic research; multicase study and documentary research, obtained from Brazilian and international government research entities on cooperativism, correlated from theoretical models of competitiveness and internationalization, and the contextualization of the Brazilian panorama of international insertion of cooperatives in the period 2008-2016. As a result, two categories of analysis were considered: the first, focuses on data on Brazilian agricultural cooperatives that meet the specific international demands of the primary commodity market and are internationalized; the second, points out that the performance, qualification and development of products and services with greater degree of innovation and the growing concern with issues related to competitiveness and economic cooperation would allow a real increase in export capacity. However, it was also evident that part of the cooperative segment still needs to strategically develop in its internationalization operations and in the search for business opportunities. It is concluded, then, that the research acquires relevance in the contemporary context of international insertion of the Brazilian economy, composing a sector study that covers interrelated themes on competitiveness, competition patterns and determining factors, as well as the relationship with the main forces and their reflexes on the possible expansion of the national competitive strategy.

Keywords: Agribusiness. Cooperative society. Economic cooperation. Internationalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Parte dos membros do Rochdale Pioneer, em 1843	34
Figura 2 – Países com representação da <i>International Co-operative Alliance</i> – ICA em 2019	43
Figura 3 – Os principais ramos de atuação Mundial do Cooperativismo, a partir do PIB <i>per capita</i> em 2016	47
Figura 4 – Os sete ramos do cooperativismo brasileiro a partir de 2019	56
Figura 5 – A identidade visual dos sete ramos do cooperativismo brasileiro a partir de 2019	60
Figura 6 – Cooperativa de Horticultores de Kweneng North, da Botsuana	65
Figura 7 – Fatores externos e internos da competitividade	67
Figura 8 – As forças competitivas de uma empresa	74
Figura 9 – As dimensões da inovação	79
Figura 10 – Os aspectos mensurados pelo Relatório Doing Business 2019.....	88
Figura 11 – Graus de envolvimento nas estratégias de entrada.....	101
Figura 12 – Percentual de dependência de exportação de <i>commodities</i> no mundo, 2013–2017, segundo a UNCTAD.....	111
Figura 13 – Distribuição de países dependentes de <i>commodities</i> e não-dependentes de <i>commodities</i> dentro de cada grupo entre 2013–2017 (Porcentagem e Número de Países).....	112
Figura 14 – Projeção das exportações das cooperativas brasileiras realizada pela OCB entre 2010 e 2030.....	119
Figura 15 – Percentual de cooperativas brasileiras que atuaram no comércio exterior no ano de 2018.....	123
Figura 16 – Impostos e contribuições das cooperativas do Rio Grande do Sul entre 2014 e 2017	125
Figura 17 – Os números do cooperativismo em Santa Catarina em 2018.....	145
Figura 18 – Análise das cinco forças de Porter a partir dos dados sobre a internacionalização do cooperativismo brasileiro.....	155

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A participação das exportações de alimentos agrícolas processados e brutos em relação ao total de exportações entre 2008 e 2016.....	45
Gráfico 2 – Evolução das exportações brasileiras por grandes grupos (1962-2016).....	106
Gráfico 3 – Participação de sete <i>commodities</i> na Balança Comercial Brasileira entre 2008 e 2018 (em percentual).....	107
Gráfico 4 – A participação dos principais mercados de destino das exportações brasileiras entre 2001 e 2018	109
Gráfico 5 – Participação da China nas principais exportações brasileiras em 2017 e 2018 (em percentual).....	110
Gráfico 6 – Evolução do número de países dependentes de <i>commodities</i> por grupos entre 1998 e 2017 (médias em porcentagem).....	113
Gráfico 7 – Evolução do total de exportações de mercadorias do Brasil por grupos, entre 1998–2002 e 2013–2017 (médias em porcentagem e bilhões de USD).....	114
Gráfico 8 – Número de cooperativas brasileiras em processo de internacionalização entre 2008 - 2018.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os princípios cooperativos segundo a Aliança Cooperativa Internacional	37
Quadro 2 – Os dez melhores países em relação ao cooperativismo em 2014.....	40
Quadro 3 – Principais ramos de atuação mundial do cooperativismo, a partir do PIB <i>per capita</i> , em 2016	49
Quadro 4 – Os indicadores para forças políticas e econômicas	71
Quadro 5 – Os indicadores para forças jurídicas e financeiras.....	72
Quadro 6 – Os indicadores para forças culturais e tecnológicas	72
Quadro 7 – Fatores de sucesso para uma estratégia de internacionalização	94
Quadro 8 – Grau de envolvimento ao ingressar no mercado internacional.....	97
Quadro 9 – Quadro-resumo sobre as vantagens e fragilidades nos diferentes modos de entrada	100
Quadro 10 – Informações das cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul e sua atuação.	127
Quadro 11 – Informações das cooperativas do Estado do Paraná e sua atuação.....	132
Quadro 12 – Informações das cooperativas do Estado de São Paulo e sua atuação.....	136
Quadro 13 – Informações das cooperativas do Estado de Minas Gerais e sua atuação	141
Quadro 14 – O cooperativismo catarinense em 2018.....	144
Quadro 15 – Informações das cooperativas do Estado de Santa Catarina e sua atuação	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As principais cooperativas mundiais em 2015	41
Tabela 2 – As principais cooperativas mundiais em 2016	42
Tabela 3 – Os 10 principais produtos exportados em 2016 em relação às exportações totais .	44
Tabela 4 – O cooperativismo brasileiro no anos entre 2016, 2017 e 2018.....	62
Tabela 5 – As dez principais mercadorias exportadas/importadas (em porcentagem no total das exportações/importações) em 2017	86
Tabela 6 – Ranking de facilidade para fazer negócios (2019)	89
Tabela 7 – A Participação das exportações de recursos naturais e produtos intensivos em recursos naturais entre 1995 e 2009.....	107
Tabela 8 – As 20 maiores cooperativas mundiais em 2016 (em bilhões US\$)	116
Tabela 9 – As 20 maiores cooperativas mundiais em PIB <i>per capita</i> em 2016 (em bilhões US\$).....	117
Tabela 10 – Número de empresas cooperativas brasileiras entre 2008 e 2018	118
Tabela 11 – Exportações em bilhões (US\$) das cooperativas com atuação na exportação entre 2008-2016.....	120
Tabela 12 – Atuação das cooperativas brasileiras entre 2008 até 2016	121
Tabela 13 – As cooperativas paranaenses no ranking das 400 maiores do agronegócio da Revista Exame em 2016 e 2017.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CLT	Consolidações das Leis Trabalhista
DIT	Divisão Internacional do Trabalho
ESCOOP	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	<i>International Co-operative Alliance</i>
IPRI	Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDASA	Ministério de Desenvolvimento Agrícola e Segurança Alimentar (BOTSUANA)
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MITI	Ministério do Investimento, Comércio e Indústria (BOTSUANA)
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OCERGS	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
OCESP	Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OEC	<i>The Observatory of Economic Complexity</i>
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho

ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD-C	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PPGEEI	Programa de Pós-graduação em Estudos Estratégicos Internacionais
RECM	Reunião Especializada de Cooperativas do MERCOSUL
RECOM	Reunião Especializada de Cooperativas do MERCOSUL
SEAD	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENSOAGRO	Censo agropecuário no Brasil
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SMI	Sistema Monetário Internacional
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
UNCTAD	<i>The United Nations Conference on Trade and Development</i> (Conselho da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento)
WCM	<i>WORLD COOPERATIVE MONITOR</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	O COOPERATIVISMO MUNDIAL E BRASILEIRO	30
2.1	A ORIGEM E OS VALORES DO COOPERATIVISMO.....	30
2.2	A CONSOLIDAÇÃO E A EXPANSÃO DO COOPERATIVISMO	38
2.3	O COOPERATIVISMO NO BRASIL	49
2.4	A INTERCOOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS.....	63
3	AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	68
3.1	A INTERNACIONALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE EM UM MERCADO GLOBALIZADO.....	68
3.2	OS FATORES DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE: AS CINCO FORÇAS DE PORTER	73
3.3	O MODELO DE INOVAÇÃO.....	77
3.4	A COMPETITIVIDADE DO BRASIL NO MERCADO GLOBAL.....	81
3.5	OS MODOS DE ENTRADA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E FATORES DE SUCESSO.....	93
4	O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
4.1	COMPETITIVIDADE OU PRIMARIZAÇÃO DA ECONOMIA ATRAVÉS DO COOPERATIVISMO	103
4.2	O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO BRASILEIRO: PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS DE ATUAÇÃO.....	115
4.3	A ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS.....	122
4.3.1	As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado do Rio Grande do Sul ...	124
4.3.2	As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado do Paraná	130
4.3.3	As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de São Paulo	135
4.3.4	As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de Minas Gerais	139
4.3.5	As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina	144

4.4	AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO: VANTAGENS E FRAGILIDADES.....	149
5	CONCLUSÃO.....	157
	REFERÊNCIAS.....	168
	ANEXO A – PORTARIA Nº 129, DE 4 DE JULHO DE 2019.....	179

1 INTRODUÇÃO

A tese possui como tema de investigação a internacionalização do cooperativismo brasileiro, como um objeto de análise que se destaca não apenas nas pesquisas acadêmicas, mas também, encontra-se presente nas ações propostas em muitos países, sobretudo, a respeito de meios alternativos de geração de trabalho e renda, cuja a própria diversidade de atuação de cada nação, possa estabelecer um meio de reorganização da vida em sociedade.

O cooperativismo tem origem no século XIX, quando em 1843 vinte e oito tecelões, que se encontravam desempregados, uniram suas economias para a organização de um armazém cooperativo na cidade de Rochdale, distrito de Lancashire, na região metropolitana de Manchester, na Inglaterra, dando origem a um documento chamado “*The Rochdale Pioneers Rules, 1844*”, com a descrição dos princípios para a gestão de uma sociedade cooperativa (ROCHDALE PIONEERS MUSEUM, 2017, tradução nossa), cujos preceitos foram utilizados como embasamento para a criação de organizações que se enquadrariam no conceito de crescimento econômico e solidariedade, previstos no cooperativismo.

Desde então, ao longo deste tempo, o movimento cooperativista evoluiu, apresentou melhores níveis de competitividade e revelou-se como essencial em muitos países. Na atualidade brasileira, o cooperativismo está dividido em sete ramos¹, a saber: Produção de Bens e Serviços; Infraestrutura; Consumo; Transporte; Saúde; Agropecuário e Crédito (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB, 2019).

O setor agroexportador é considerado muito competitivo (embora suscetível a questionamentos quanto ao desempenho e à sua forma de atuação²). De modo mais específico,

¹ Até março de 2019, os ramos do cooperativismo brasileiro estavam divididos em diversos setores (Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especiais, Habitacional, Infraestrutura, Produção, Mineral, Trabalho, Saúde, Turismo/Lazer e Transporte), conforme OCB (2017), porém, desde então, as áreas foram reorganizadas para compor apenas sete setores do movimento cooperativista nacional, decisão aprovada em sessão ordinária, conforme se apresenta na seção “2.3 O cooperativismo no Brasil”, a partir da p. 55 dessa investigação. A mudança foi realizada, em especial para a busca de defesa e representação das cooperativas, de maneira mais efetiva e a reclassificação traz como principal benefício o atendimento do Sistema OCB com maior representatividade, em uma organização que apresenta ramos mais robustos. Além disso, a organização em grandes setores é mais adequada e flexível para se adaptar às rápidas mudanças de mercado e inovação, na busca de uma maior padronização, alinhamento de discurso e comunicação mais assertiva (SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - OCERGS, 2019).

² Embora não seja parte do enfoque principal do estudo, pois não foi identificada até o momento, nenhuma cooperativa envolvida em questões relacionadas aos problemas ambientais, cabe destacar que, a partir do segundo semestre de 2019, o Brasil enfrentou diversas pressões e cobranças internacionais em razão das queimadas na “Amazônia Legal”, região que abarca municípios localizados nos estados do Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins, Maranhão e Goiás. Os focos de incêndio são justificados, em muitos casos, como necessários para o preparo da terra ao plantio, uma prática comum na agropecuária nacional. A preocupação com a sustentabilidade ambiental e o impacto de informações no

na delimitação do enfoque desse estudo, justifica-se socialmente que o cooperativismo agropecuário apresenta modelos de produção no campo, que são realizados pelas sociedades cooperativas, tanto na agricultura familiar, quanto na agricultura patronal. O segmento, apresenta diversos desafios nas esferas produtivas, técnicas e estratégias, para aumentar sua comercialização no mercado externo.

Embora esteja fundamentalmente amparado por produtos do setor primário e tendo em vista uma real necessidade de diversificação de mercados, os indicadores econômicos confirmam a importância do cooperativismo, pois tem relação com o aumento gradativo da participação brasileira e sua competitividade brasileira frente ao mercado internacional, sobretudo, quando se aborda o setor do agronegócio e sua possível aproximação com os valores basilares do cooperativismo, do desenvolvimento agropecuário sustentável, além da relação intrínseca com o comércio exterior.

Por esses motivos, o estudo busca contribuir com as discussões a respeito da internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro, considerando sua importância socioeconômica, como parte dos elementos-chave das relações sociais de produção, circulação e distribuição de bens e serviços. Ao mesmo tempo, como consequência da diversificação de bens e serviços, as empresas cooperativas estão adquirindo maior capacidade de organização e também de internacionalização e, mesmo em meio à diversidade de setores, produtos ou serviços, possuem em sua epistemologia a busca de meios alternativos para a criação de um modelo de desenvolvimento econômico mais equitativo.

Essas organizações procuram um maior reconhecimento regional junto às políticas públicas e ampliam paulatinamente a qualidade em produtos e serviços, que poderão permitir o acesso em maiores e mais exigentes mercados de consumo. De acordo com o relato anterior, embora as primeiras associações nacionais de trabalhadores tenham origem no século XIX, somente a partir da década de 1970, o Brasil criou a Lei das Cooperativas (Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971³) que define e aborda a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, designada pelo governo brasileiro para incentivar a profissionalização deste segmento, o que constitui parte de um período recente da história.

mercado externo relacionadas à área são relevantes, tendo em vista que, como um todo, o setor exportador do agronegócio brasileiro, em 2018, mais uma vez, teve desempenho recorde, sendo que o faturamento em dólar cresceu 6%, puxado pelo aumento de quase 5% dos embarques, visto que os preços se mantiveram praticamente estáveis, já que a colheita brasileira de grãos, segunda maior da história, favoreceu o crescimento do volume exportado, enquanto a inflação doméstica se manteve comportada (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA, 2019).

³ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 10 set. 2017.

Estas constatações puderam ser feitas pelo pesquisador desta tese, quando trabalhou em extensão universitária, através de um projeto chamado “Incubadora de Economia Solidária⁴”. Nesta proposta pode aproximar-se dos conceitos do trabalho associativo e assim, foi possível perceber a busca de alternativas de geração de trabalho e renda, por parte de grupos diferenciados de trabalhadores, os quais podiam, também, ser amparados no cooperativismo. Observa-se, neste sentido, que o Brasil possui um crescimento significativo no processo de expansão das cooperativas agropecuárias nas últimas décadas, tendo em vista que as áreas abarcadas por essas organizações se concentram em produtos primários (embora se acredite que as empresas cooperativas têm capacidade de agregar valor ao produto desenvolvido em suas regiões de origem da produção e também podem promover a ampliação da capacidade de exportação brasileira, que atualmente representa um papel marginal em diversos segmentos).

Desta forma, no controverso contexto econômico internacional, no qual se encontram a ampliação de barreiras e restrições comerciais, a competitividade internacional cada vez mais acirrada, apresenta indícios dos processos de desindustrialização, e essas sociedades cooperativas comprovam sua importância para a realidade de qualquer país. Dessa forma, compreende-se que, para superar o desafio de um mundo polarizado, com diferentes rupturas e incertezas, torna-se latente a necessidade de um desenvolvimento mais equitativo e sustentável (economicamente e ambientalmente), sendo esses alguns dos fatores que apenas aumentam as vulnerabilidades enfrentadas pelos países em desenvolvimento.

Como exemplo, dados gerais da balança comercial brasileira de 2018, revelam que as exportações alcançaram US\$ 239,5 bilhões enquanto as importações registraram US\$ 181,2 bilhões. O saldo comercial ficou em US\$ 58,3 bilhões, considerado como o segundo melhor desempenho registrado desde 1989. Chama a atenção o crescimento das exportações de produtos básicos (17,2%, para US\$ 118,9 bilhões) e manufaturados (7,4%, para US\$ 86,6 bilhões), enquanto os produtos semimanufaturados registraram redução de 3,1% (para US\$ 30,6 bilhões), além dos demais produtos (US\$ 3,4 bilhões), conforme o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC (2019).

Os produtos do complexo da soja foram os que mais contribuíram para o crescimento das exportações (volume) do agronegócio brasileiro, pois, em relação a 2017, os embarques da soja em grão cresceram 23%; do farelo de soja, 19% e os do óleo, 5%. Outros produtos

⁴ As incubadoras de Economia Solidária são consideradas incubadoras sociais, por abarcarem a aproximação com o público-alvo, com as cooperativas ou associações populares. Além da assessoria técnica recebida das Universidades, as incubadoras são parte do Movimento da Economia Solidária e possuem propostas próprias de ser e agir a partir de uma perspectiva multidisciplinar (VIANA, 2015).

que também apresentaram aumento foram o etanol (19,7%), o suco de laranja (14,5%), a carne bovina (11,8%), a madeira (10,3%), o café (10,1%) e o algodão em pluma (9,7%) (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA, 2019).

As exportações realizadas pelas cooperativas são parte efetiva dos saldos da balança comercial brasileira, todavia um aspecto interessante, que não pode ser esquecido, tem relação com as inquietudes pertinentes a esse projeto, que não ignoram as fragilidades inerentes à dependência do agronegócio, mas, contraditoriamente, opta-se por centralizar o enfoque em relação à inserção internacional da economia brasileira a partir da comercialização de bens deste setor, considerado ao longo de diversos ciclos econômicos, como essencial à balança comercial. Apenas no ano de 2018, segundo informações do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, as vendas do complexo soja, óleos brutos de petróleo, minério de ferro, complexo carnes, celulose, açúcar e café renderam US\$ 120,3 bilhões ao Brasil, e juntos somam o equivalente a 50,2% do total exportado no período, aponta Lamucci (2019). Ainda cabe ressaltar, que as vendas com concentração da pauta de exportações do Brasil em produtos primários voltaram a aumentar a partir de 2017, depois de dois anos de queda.

No Brasil, o setor agrícola é responsável por quase 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e também por cerca de 50% das exportações nacionais, sendo que apenas nas últimas duas décadas, o país aumentou a produção de grãos em 250%, exigindo inovações na área (BOLFE, 2018). Além disso, parte das cooperativas agropecuárias estão entre as cinquenta maiores empresas em receita de exportação, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018), sendo que as características socioeconômicas dessas organizações podem apresentar indicadores que auxiliam a interpretar quais são os fatores relacionados ao desenvolvimento econômico do país e, ao mesmo tempo, identificar quais são as estratégias de intercooperação comercial, produtiva e tecnológica entre cooperativas, que podem ser abarcadas como um novo plano para o aumento da competitividade frente aos desafios intrínsecos da globalização.

O trabalho colaborativo e associativo, ao ser considerado como uma rede social de ações afirmativas para um novo processo na relação homem-trabalho, afirma-se como um reflexo, que muitas vezes também está ligado às políticas do estado de bem-estar social⁵, pois esses grupos também dependem de sua interação com o ambiente e com outras organizações, buscando uma gestão democrática e possibilitando uma maior autonomia da própria força de

⁵ O estado de bem-estar social possui relação com uma forma mais avançada de exercício público da proteção social (FIORI, 2016).

trabalho dos cooperados. Por isso, a essência do cooperativismo está fundamentada na condição de um modo de relação entre trabalho e rendas alternativas, especialmente blindado de um propósito solidário entre os pares e com a sociedade.

Acredita-se que são iniciativas como essas, presentes no cooperativismo, que poderão facilitar a inserção do Brasil frente aos diversos mercados, cada dia mais competitivos, contribuindo desse modo, com as mudanças de paradigmas econômicos. Assim, poderão ampliar a visão brasileira sobre o desenvolvimento agropecuário que, muitas vezes, ainda persiste na dicotomia entre rural *versus* urbano, ao contrário do que ocorre em outros países que já aproximam essas realidades para a construção de políticas públicas conjuntas.

A concorrência internacional também influencia a agenda política do agronegócio na economia brasileira e torna-se necessário pensar alternativas coerentes com essa nova realidade. Embora o modelo agroexportador seja tradicional, e ainda persista na realidade brasileira, uma reduzida variação da pauta de produção agrícola, torna-se imprescindível pensar alternativas que capacitem os produtores, para enfrentarem os fatores relacionados à concorrência externa, mas também, aos quesitos internos que dificultam a gestão das organizações, como a burocracia, a tributação e a logística, por exemplo.

Uma das premissas básicas para maximizar a competitividade sistêmica da gestão e liderança do agronegócio, segundo o ponto de vista de Veiga (2002), principalmente em seu segmento primário, composto pela agricultura, pecuária, silvicultura e pesca, por exemplo, é que precisará minimizar custos de produção e transação de matérias-primas, cujos produtos poderão ser transferidos posteriormente, com maior rentabilidade, para indústrias de transformação, exportadores, atacadistas ou centrais de compras das redes de varejo.

Cabe ainda lembrar que o fortalecimento da cooperação econômica entre países em desenvolvimento e desenvolvidos é uma das prioridades na agenda do Conselho da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD, pois, ao acreditar que a globalização pode prejudicar, de certo modo, economias mais fragilizadas, a integração regional é um importante catalisador para reduzir as barreiras comerciais e aumentar a participação dos países em desenvolvimento nas cadeias de valor regionais e globais (UNCTAD, 2017⁶) e assim, refletir sobre o sentido da cooperação, já que este é um tema que tangencia a ideia da criação de grupos de países com interesses comuns.

A Comissão Econômica para a América Latina - CEPAL, em um estudo realizado em 1989, já apontava que era importante que o cooperativismo fosse um consenso latino-

⁶ Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=1541>. Acesso em: 19 nov. 2017.

americano, e ainda, que o movimento cooperativo por si só não pode se tornar um agente de mudança, todavia tem um papel exemplar a desempenhar no campo do desenvolvimento econômico e social (CEPAL, 1989). Por exemplo, o próprio Mercado Comum do Sul - MERCOSUL⁷ também estabeleceu essa discussão como uma das métricas de seu desenvolvimento e, a partir de 2009, criou o Estatuto de Cooperativas do MERCOSUL apresentado na Reunião Especializada de Cooperativas do MERCOSUL – RECM⁸, aprovado pelo Parlamento do MERCOSUL em 2009.

Entretanto, os desafios e os avanços das iniciativas propostas pelo MERCOSUL ainda não foram mensurados de maneira concreta em relação ao cooperativismo. Dessa forma, acredita-se que a discussão acerca da internacionalização das empresas cooperativas do Brasil é relevante, tendo em vista que os empreendimentos desse segmento poderiam buscar inserção em países limítrofes e poderiam aproximar-se da agenda política de integração brasileira por necessariamente se relacionarem ao desenvolvimento local. Consequentemente, aproximarem interesses comuns, facilitando, assim, o processo de integração, que vai muito além de questões voltadas à troca comercial de bens, mas sim, um contexto de acordo econômico que facilite a relação entre os Estados-membros.

Embora de um lado existam dados que comprovem a necessidade de manutenção e ampliação das relações inter-regionais no processo de integração econômica, por outro lado são inter-relacionados aos setores cujas atividades são mais reconhecidas, como agronegócio, seguido por produtos industriais e insumos. É nesse contexto que o cooperativismo poderá adquirir relevância.

A escolha do referencial para estudo depende de opções teóricas em relação ao tema que se está pesquisando, bem como da forma como o pesquisador percebe a sua relação com o objeto de estudo. Tem-se a consciência de que todo objeto de pesquisa pode ser analisado a partir de vários ângulos ou teorias diferentes e assim, frente a esses elementos, a tese

⁷ Atualmente, são Estados Partes do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL: Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai (desde 26 de março de 1991) e Venezuela (desde 12 de agosto de 2012, mas desde 2017 está suspensa). É Estado Parte em Processo de Adesão: Bolívia (desde 7 de dezembro de 2012) e são Estados Associados: Chile (desde 1996), Peru (desde 2003), Colômbia, Equador (desde 2004), Guiana e Suriname (ambos desde 2013), conforme afirma o estatuto do MERCOSUL (2017). Disponível em: <http://www.MERCOSUL.gov.br/saiba-mais-sobre-o-MERCOSUL#CRONO>. Acesso em: 20 maio 2017.

⁸ A proposta elaborada em 2009 pela Reunião Especializada de Cooperativas do MERCOSUL (RECM) tem como finalidade o desenvolvimento de projetos que visam à harmonização de aspectos legislativos; à complementação de atividades produtivas e/ou de serviços; à harmonização de políticas públicas para o setor cooperativo e à promoção de liberdade de circulação e instalação de cooperativas na região. Foi apresentada durante a XVII Sessão Ordinária do Parlamento do MERCOSUL, que aprovou a Proposta de Anteprojeto de Norma apresentada pela Mesa Diretora acerca do Estatuto de Cooperativas do MERCOSUL oportunamente distribuída à Comissão de Trabalho, Políticas de Emprego, Segurança Social e Economia Social (MERCOSUR, 2015, tradução nossa).

desenvolve-se inicialmente sobre a revisão teórica, que envolve uma correlação aos conceitos abarcados pela economia agrário-exportadora.

O embasamento sobre os fundamentos do cooperativismo, estão estudados a partir dos conceitos sobre a relação homem e trabalho, como em Antunes (2009); Martins (2017); Vieira e Pinheiro (2014), *International Co-operative Alliance* – ICA; Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD, entre outros.

Sobre a atuação das cooperativas brasileiras e seu processo de internacionalização, com base em dados da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, por meio do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, e fontes setoriais específicas, entre outros.

A busca pela análise da estratégia de internacionalização de cooperativas agropecuárias dá-se pela condição de que esse campo de estudos das Ciências Econômicas aborda as questões políticas e econômicas nos âmbitos externo e doméstico, além de questões pertinentes às relações internacionais. O referencial teórico utilizado posiciona-se a partir do pensamento de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), no que tange à competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes e Porter (1986), em relação às forças competitivas de uma empresa.

Por outro lado, ao observar que a economia brasileira tem similaridades em seus planos de combate à pobreza com outros países emergentes e que, devido a isso, ao longo da última década, a população encontra na formação de segmentos produtivos diferenciados outro modo de interagir com os efeitos da globalização. Assim, a internacionalização é consequência desse novo modelo econômico e poderá suscitar um caminho de aproximação ainda não explorado na regionalização. Apesar da heterogeneidade dos modelos de sociedades cooperativas na América Latina, algumas discussões prévias à criação do MERCOSUL já ressaltavam que o futuro provável demoraria apresentar resultados e que por isso, talvez fosse necessário encontrar maneiras de aproximar as intenções das cooperativas com as intenções políticas e do Estado (CEPAL, 1989).

Destaca-se ainda que o aumento do desemprego em diversos países cria exemplos de associações e cooperativas de diferentes segmentos produtivos que, uma vez unidas pelo enfoque principal de garantia a um meio alternativo de inclusão social e estruturação econômica de seus cooperados, principalmente distinto do sistema capitalista habitual das corporações, criam um cenário propício para a discussão sobre a inserção de um modelo cooperativista de desenvolvimento econômico. É importante ressaltar que a Aliança Cooperativa Internacional - ACI, órgão mundial que busca preservar e defender os princípios

cooperativistas, que possui sede em Bruxelas, na Bélgica e organiza-se através de quatro sedes continentais: América, Europa, Ásia e África, relata que dados recentes evidenciam que cerca de 250 milhões de pessoas em todo o mundo obtêm renda como membros ou funcionários de cooperativas (ACI, 2017, tradução nossa).

Entre os trabalhos desenvolvidos que justificam a importância acadêmica da pesquisa, manifestam-se os esforços realizados com o intuito de interpretar o comércio exterior brasileiro, não restritos exclusivamente pelas relações comerciais, mas também regulados pelas condições políticas e sociais existentes entre os diversos Estados-nações considerados mais próximos das negociações com o Brasil. Pode-se até mesmo afirmar que existe um certo consenso a partir da ideia da inter-relação entre culturas, economias e mercados, sobretudo imposta pela ampliação das fronteiras sugerida pela globalização econômica, que provocou os deslocamentos dos fluxos de capitais produtivos e financeiros a partir da década de 1980 e criou também novas categorizações que avançam gradativamente na agenda dos estudos das Relações Internacionais brasileiras.

Em relação à internacionalização, pode-se afirmar que um fator estrutural no nível dos mercados que caracteriza a competitividade é a presença sistemática no mercado internacional, pois desse modo, a empresa estará em contato com uma diversidade maior de clientes e de mercados, em geral com elevados níveis de exigência e disputada por grande número de concorrentes, favorecendo processos de aprendizado e ampliando a capacidade de ajustamento às transformações. Por isso, neste cenário, ao contrário do que sugere a interpretação convencional, que considera a realização de exportações um indicador de desempenho competitivo, a internacionalização pode ser um fator importante de estímulo à competitividade (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Na atualidade, há uma maior abrangência e influência global das ações, assim como o aprofundamento dos mecanismos de governança como uma tendência de configuração do panorama internacional do pós-Guerra Fria. Para o Brasil, em razão da diversidade de interesses e das transformações do equilíbrio do poder mundial, esse período torna-se mais desafiador, com o desempenho de um papel central na construção da pauta de cooperação internacional (PECEQUILO, 2017).

Para compreender as Relações Internacionais (RI) na vida cotidiana, afirmam os autores Jackson e Sorensen (2013), é necessário conhecer cinco valores sociais básicos que os Estados supostamente devem defender: segurança, liberdade, ordem, justiça e bem-estar. Por serem fundamentais ao convívio social humano, tais valores sociais precisam ser protegidos e

garantidos. Dessa forma, esta pesquisa, busca aproximar o cooperativismo, como parte do contexto de estudos da RI, com a perspectiva de valor social.

Outro ponto interessante, utilizado na delimitação deste tema de pesquisa, trata da hegemonia imposta por grandes organizações que interferem nos mercados domésticos e propiciam a migração e deslocamento de unidades fabris dos grandes centros produtivos para locais que ofereçam custos de operações reduzidos, muitas vezes, distantes das áreas de origem da produção desses bens. Essas mudanças criam novas perspectivas sobre o emprego e produzem um impacto na vida de classes trabalhadoras de diferentes localidades, fazendo com que a cooperação seja uma alternativa relevante para a manutenção de trabalho e renda.

Percebe-se que, no Brasil, há distanciamentos das perspectivas de ações contínuas dos planos de governo voltados à área agropecuária, que ora têm enfoque no aumento da renda ora são voltados à promoção de mudanças simplesmente estruturais. Evidentemente, a peculiar diversidade presente no país, a dimensão territorial e populacional, muito diferente de outras nações, seja em categorias culturais, econômicas ou sociais, também contribui para a desigualdade entre os cerca de 210 milhões de habitantes conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019).

O cooperativismo, poderia tornar-se um meio relevante de colaborar com o posicionamento estratégico no Brasil no cenário internacional. Por isso, reitera-se que a discussão, como pode ser percebida, abarca uma área estratégica para o país, pois a participação do Brasil no mercado exportador agrícola mundial ainda se mantém relevante ao longo de décadas. Todavia são necessários esforços de integração comercial internacional, que podem ser obtidos por meio das cooperativas, cujos resultados, podem ser significativos para os diferentes atores do setor do agronegócio.

Estabelece-se, então, a partir das justificativas apresentadas, o **problema** de pesquisa: Quais são as estratégias de internacionalização utilizadas pelas sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras?

O estudo tem como **objetivo geral** compreender as estratégias de internacionalização das sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras. Complementarmente, os **objetivos específicos** desta investigação são:

- a) descrever as características que fundamentam a constituição, consolidação e expansão do cooperativismo mundial e brasileiro;
- b) analisar os modelos de internacionalização e as principais forças do cooperativismo agropecuário brasileiro, seus principais produtos e mercados de atuação;

- c) identificar a área de atuação das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, bem como estudar sua forma de contribuição enquanto fator de geração de trabalho e renda.

Como **hipótese geral** da tese, o estudo busca confirmar que por meio da internacionalização do cooperativismo, o setor agropecuário brasileiro é capaz de valorizar-se e qualificar-se e assim, contribuir significativamente com as estratégias competitivas nacionais, na busca de um meio alternativo de geração de renda, que ofereça um modelo diferenciado de cooperação econômica entre o Brasil e os demais mercados.

Já as **hipóteses específicas**, estão embasadas nas seguintes variáveis: (I) a falta de empregos formais nas diversas regiões do Brasil possibilitou que grupos de trabalhadores buscassem maneiras paliativas de geração de trabalho e renda, criando assim, associações ou cooperativas agropecuárias que valorizam o desenvolvimento local; (II) as empresas cooperativas agropecuárias já estão qualificadas, possuem capacidade exportadora adequada e assim, podem encontrar mercados internacionais potenciais, devido a fatores como aproximação geográfica, econômica e cultural, contribuindo para o fortalecimento da cooperação econômica internacional.

Para Gil (2008), uma pesquisa é definida a partir de um procedimento racional e sistemático, cuja finalidade é proporcionar respostas aos problemas que são propostos e desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. Em relação aos **procedimentos metodológicos** da tese, quanto à natureza, a investigação é considerada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos da pesquisa, a abordagem classifica-se como exploratória, uma vez que apresenta informações sobre o tema proposto e assim, busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35). Também é considerada uma investigação descritiva, pois visa descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, sendo que uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, conforme Gil (2008).

Quanto aos procedimentos, o estudo é realizado utilizando-se três métodos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica; estudo multicaso e pesquisa documental, sendo assim, descritos:

- a) pesquisa bibliográfica, cujas fontes secundárias compõem-se de livros, artigos, dissertações, teses, revistas científicas e periódicos jornalísticos, nos quais são relatadas as temáticas descritas anteriormente na introdução desta tese. São dados já disponíveis, visto que já foram previamente trabalhados e analisados (PRODANOV; FREITAS, 2013);
- b) estudo multicaso, que, segundo Gil (2002), ocorre quando há um procedimento racional e sistemático em que seu escopo é definido com o intuito de proporcionar respostas ao problema proposto. Estudiosos como Gil (2002) e Yin (2005) afirmam que o estudo multicaso ocorre quando a pesquisa contempla mais de um caso único, considerando, inclusive, que sua utilização é comum, pelo fato de as evidências deste tipo de estudo serem consideradas mais convincentes. O estudo é considerado multicaso, pois investiga uma área da economia – o cooperativismo agropecuário, através dos seus atores – e não apenas uma organização em específico;
- c) pesquisa documental, tendo em vista que “a pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35), através de uma técnica de coleta de dados que pode ser considerada como um meio sistematizado e lógico de preceitos e processos em que se apoiam as ciências. As fontes de pesquisa são constituídas a partir de material já publicado, composto principalmente por relatórios e dados estatísticos e/ou econômicos, obtidos junto às entidades de pesquisas governamentais brasileiras e internacionais, correlacionados com os conceitos teóricos; dados situacionais e econômicos, também o panorama brasileiro de regulamentação e atuação das experiências cooperativas agropecuárias na esfera internacional.

A abordagem do problema de pesquisa é inicialmente quantitativa, tendo em vista que as discussões dos resultados encontrados na análise são compilados, de modo que contribuam com a construção de indicadores de internacionalização a partir dos dados quantitativos preliminares oriundos da balança comercial brasileira, através das publicações nacionais oficiais como por exemplo, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, assim como organismos internacionais como a Comissão Econômica para a América – CEPAL; Aliança Cooperativa Internacional – ACI, entre outros, desde que auxiliam na comprovação de quais são os segmentos de empresas cooperativas agropecuárias brasileiras que mais se internacionalizaram.

A análise desses dados ocorre através da estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizados e descritos por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. A análise descritiva é a fase inicial deste processo de estudo dos dados coletados, a fim de organizar, resumir e descrever os aspectos importantes de um conjunto de características observadas ou comparar tais características entre dois ou mais conjuntos, também medidas de síntese como porcentagens, índices e médias (REIS; REIS, 2002).

A abordagem ocorre também por meio da pesquisa qualitativa que, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.32), “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Ou seja, são analisados os fenômenos que não podem apenas ser reduzidos à operacionalização das variáveis, mas sim, das correlações possíveis entre as partes envolvidas. Destaca-se que, embora o método qualitativo tenha caráter subjetivo sobre o tema abordado, torna-se importante pelo estudo das experiências específicas.

As incertezas frente à relação com o mercado externo, também são parte do processo de internacionalização das sociedades cooperativas brasileiras e busca-se, através de órgãos reguladores nacionais do cooperativismo, como Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, o fortalecimento de trabalhos que estão em desenvolvimento e visam à aproximação entre cooperativas no Brasil e também sobre missões de negócios visando à aproximação de cooperativas com o mercado externo. Por isso, em relação ao corte temporal utilizado na análise de dados, optou-se em centralizar o estudo com a coleta de dados sobre a internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro com ênfase no período de 2008-2016⁹.

Ao final, após a coleta de dados, busca-se utilizar a análise de conteúdo de Laurence Bardin¹⁰, que é elaborada respeitando as seguintes premissas interdisciplinares segundo Bardin (2004):

⁹ O mapeamento proposto no período de 2008-2016 é considerado relevante, a partir da expansão da economia brasileira após a crise norte-americana de 2008, com o aumento da participação brasileira na produção de *commodities* e contará com informações publicadas pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, por meio do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, disponível em: <http://www.mdic.gov.br/> e dados provenientes de entidades nacionais e internacionais sobre o cooperativismo brasileiro e seu processo de internacionalização, que publicam dados bianuais sobre o cooperativismo, sendo a última publicação no ano de 2018 (compilando dados até o ano de 2016).

¹⁰ Laurence Bardin é professora-assistente na Universidade de Paris V e utilizou técnicas da Análise de Conteúdo na investigação psicossociológica e no estudo das comunicações de massas (ALMEDINA, 2017). Estabeleceu como critérios principais, as seguintes etapas para uma investigação: a) pré-análise: parte da

- a) pré-análise: a partir da compilação das informações, estudo bibliográfico e com identificação dos principais produtos e mercados compreendidos pelas cooperativas agropecuárias brasileiras;
- b) descrição analítica: através da exploração do material, elaborar a categorização sobre o corpus de pesquisa, para elencar as categorias de conteúdo escolhidas. Nesse interim, a primeira etapa foi identificar os cinco (5) Estados brasileiros que possuem o maior número de cooperativas que negociam com o mercado externo, a saber: Rio Grande do Sul (RS); Paraná (PR), São Paulo (SP), Minas Gerais (MG) e Santa Catarina (SC), segundo a segundo a OCB (2018). A etapa seguinte, através de amostragem não-probabilística por conveniência, foi elencar as cinco (5) cooperativas exportadoras da área de agronegócio, em cada um desses Estados, a fim de analisar empiricamente vinte e cinco (25) organizações, as quais serão descritas em quadros-resumo do seguinte modo: empresa, localização, o número de associados e empregados e sua forma de atuação;
- c) interpretação: elaborar o tratamento dos dados, já que é nesta fase que ocorre a síntese e seleção dos resultados. A partir da coleta de informações, busca-se agrupar os dados obtidos e elaborar a relação com as categorias de conteúdo. Também são realizados quadros para identificar as categorias ou até mesmo, possíveis subcategorias por meio do cruzamento dos pesquisados e de suas respostas, para apontar as semelhanças e diferenças a fim de responder ao problema de pesquisa e identificar o objetivo geral e os específicos propostos. A partir da organização dos dados obtidos, realiza-se a separação em duas possibilidades de categorias de análise, subtendidas como: a primeira, concentra-se em dados sobre as cooperativas agropecuárias brasileiras que atendem às demandas internacionais específicas do mercado primário de *commodities* e estão internacionalizadas; a segunda aponta que a atuação, a qualificação e o desenvolvimento de produtos e serviços com maior grau de inovação e a crescente

organização do material que será utilizado para a coleta dos dados, assim como também outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação, que seria a especificação do campo que o pesquisador deve centrar a atenção; b) a descrição analítica: nesta etapa o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico estudado, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses de convergências e divergências de ideias; c) interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita, a partir da reflexão, com o embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das ideias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites da estruturas específicas e gerais.

preocupação com questões relacionadas à competitividade e à cooperação econômica, possibilitaria um aumento real da capacidade exportadora.

A estrutura geral da pesquisa, sobre a qual esta tese se desenvolve é dividida em cinco capítulos, do seguinte modo: **o capítulo um** é composto pela introdução, com o estabelecimento dos critérios formais, teóricos e metodológicos da pesquisa, a partir das ideias principais concebidas para essa investigação, por meio da apresentação do tema e sua delimitação; as justificativas; o desenvolvimento teórico utilizado; o problema e os objetivos; as hipóteses de trabalho; a metodologia utilizada e, por fim, o meio de análise de dados, com o intuito de corroborar com o percurso para a busca das informações e procedimentos de análise.

Já **o capítulo dois**, abordará as características que fundamentam a constituição, a consolidação e a expansão do cooperativismo mundial e brasileiro, a partir do ponto de vista de órgãos nacionais e internacionais, que são essenciais para a compreensão da investigação, assim como a definição sobre a intercooperação entre empresas cooperativas.

Na sequência do estudo, **o capítulo três** abordará a revisão teórica sobre as teorias da internacionalização, padrões de concorrência e fatores determinantes da competitividade, com o objetivo de melhorar a compreensão sobre as principais estratégias de internacionalização, que podem auxiliar nas análises em relação aos desafios propostos ao cooperativismo e na reflexão das melhores práticas já adotadas pelas agroindústrias dos diversos setores cooperativistas brasileiros.

Já o processo de internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro, seus principais produtos e mercados de atuação será estudado **no capítulo quatro**, que contará com publicações de organismos nacionais e internacionais, para analisar os dados e discutir os resultados do estudo. Por fim, as **conclusões** serão apresentadas, considerando a problematização, objetivos e hipóteses traçados anteriormente para a investigação, as limitações e as perspectivas futuras da pesquisa.

No decorrer da investigação, procura-se estabelecer um embasamento teórico e uma análise empírica e analítica de acordo com à proposta de pesquisa descrita neste capítulo introdutório e ressalta-se que a internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro, objeto desta pesquisa, ainda é um fenômeno em movimento, sujeito às interferências e interpretações provenientes da conjuntura econômica apresentadas inicialmente a partir do capítulo seguinte.

2 O COOPERATIVISMO MUNDIAL E BRASILEIRO

O cooperativismo é um meio de geração de trabalho e renda, que oportuniza a inclusão social de trabalhadoras e trabalhadores que buscam sua integração com o mundo do trabalho. Esse movimento pode ser considerado um mecanismo para o aumento da competitividade de um país, pois constitui, em sua essência, uma maneira de congregar valores sociais e econômicos.

Em contraposição aos movimentos simplesmente voltados à geração de empregos, quando estão apenas condicionados pelo desemprego e também pelo aumento gradativo da informalidade no Brasil¹¹, os papéis das cooperativas são fundamentais para a manutenção de certa governança frente aos desafios enfrentados e assim, orientar decisões, objetivos e estratégias em distintos segmentos que interferem nas ações do Estado.

Neste capítulo, serão apresentados os fundamentos que amparam a origem e os valores do cooperativismo; a consolidação e a expansão do cooperativismo brasileiro, a partir do ponto de vista dos órgãos nacionais e internacionais; e, por fim, aborda-se a intercooperação entre empresas cooperativas.

2.1 A ORIGEM E OS VALORES DO COOPERATIVISMO

Os principais indícios do processo de industrialização tornaram-se evidente a partir da primeira fase da revolução industrial, em meados do século XVIII na Inglaterra, e provocaram grandes mudanças em razão da busca de novos processos de manufatura, impactando no processo histórico e social da relação entre homem e trabalho, aumentando a produtividade e a geração de riqueza, constituindo-se desde então, como um meio essencial para a manutenção econômica de uma nação até a atualidade.

A partir do momento em que se necessita uma maior produtividade, também se opera uma divisão social do trabalho, entre trabalho material e intelectual, cuja as transformações da sociedade podem ser percebidas e assim, possibilitam um impacto tanto nas formas de materialidade quanto na esfera da subjetividade, tendo em vista essas relações entre essas maneiras de ser e existir da sociabilidade humana são complexas (ANTUNES, 2009).

¹¹ Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Contínua (PNAD-C), divulgada em dezembro de 2019, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os trabalhadores na informalidade atingiram o patamar de 24,6 milhões de pessoas no trimestre móvel encerrado em novembro de 2019, um novo recorde na série histórica, desde que o indicador passou a ser medido em 2016. Também, segundo a Pnad, essa mesma categoria de empregados sem carteira assinada no setor privado ficou estável, em 11,8 milhões de pessoas. (RAMALHO, 2019).

Pode-se afirmar que

A divisão geral do trabalho no seio da sociedade tem por intermediários a venda e a compra de produtos nos diversos ramos de trabalho; a conexão dos trabalhos parciais na manufatura tem por intermediário a venda de diferentes forças de trabalho ao mesmo capitalista, que as emprega como a força de trabalho combinado. A divisão manufatureira do trabalho supõe uma concentração de meios de produção nas mãos de um capitalista; e a divisão social do trabalho supõe a repartição dos meios de produção entre certo número de produtores independentes uns dos outros. (MARX, 2018, p. 61).

Existe um outro ponto de análise, apresentado por Harvey (1998), quando relata as mudanças do mercado de trabalho norte-americano em meados dos anos 1970 e 1980 que, em função de uma acentuada reestruturação da volatilidade do mercado, amplia a competição e o estreitamento das margens de lucro e, a partir do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente, impôs regimes de trabalho mais flexíveis, incorporando as contradições do capital. Posteriormente, Harvey (2016) diz também, que, embora a manifestação de algumas contradições já existisse desde as primeiras cartas apresentadas de Marx, a estrutura das contradições do capital é constante e, principalmente, muitas delas são inter-relacionadas mutuamente e revelam uma possibilidade descentralizada do capital ainda maior do que se costuma analisar.

Também se torna relevante abordar o conceito sobre o trabalho associativo e o cooperativismo, cujas temáticas reportam às vertentes teóricas de Karl Marx, em sua obra *O Capital*. Já no Volume I, ressalta no capítulo XI a importância de que

Embora muitos executem simultânea e conjuntamente o mesmo ou algo semelhante, o trabalho individual de cada um pode ainda assim representar, como parte do trabalho global, diferentes fases do próprio processo de trabalho, as quais o objeto de trabalho percorre mais rapidamente em virtude da cooperação. (MARX, 1996, p. 422).

Ainda considerando sua relevância, a visão marxista é materialista e tem por base a “reivindicação de que a atividade central de qualquer sociedade gira em torno da forma como os seres humanos produzem seus meios de sobrevivência. A produção econômica é a base para as outras atividades humanas, incluindo a política” (JACKSON; SORENSEN, 2013, p. 273); Desse modo, entende-se que o cooperativismo é uma das experiências práticas como alternativas ao capitalismo. Martins (2017) critica os modelos de produção taylorista e fordista, como modelos que revolucionaram o trabalho fabril durante o século XX, ao alegar que ambos se concentram principalmente na fragmentação e divisão exagerada do trabalho, no fato de o trabalhador ser considerado uma extensão da máquina e um ser muitas vezes

“não pensante” e também, para o autor, isso é resultado da divisão das funções em uma realidade em que somente a gerência pensa e os trabalhadores apenas executam.

Todavia, na atualidade, o quadro apresenta certo esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (era a expressão mais fenomênica da crise estrutura do capital); na hipertrofia da esfera financeira que até então, ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos; numa maior concentração de capitais em razão de fusões; na crise do *welfare state*¹² ou do “Estado do bem-estar social” e, por último, no incremento acentuado das privatizações (ANTUNES, 2009).

O fenômeno do possível enfraquecimento da participação da indústria no produto e no emprego, não pode ser explicado de forma isolada e também não pode ser representado por um conceito único, já que existem novas redefinições industriais e inúmeros fatores que causam a desindustrialização. Percebe-se que há uma redução da atividade econômica e industrial (especialmente de fabricação) em determinados países ou regiões e assim,

[...] os problemas da indústria podem ser vistos na perspectiva do movimento da globalização produtiva, no qual o capital industrial intensivo em trabalho se desloca para aquelas regiões com maior disponibilidade de força de trabalho barata, enquanto as regiões com abundância de recursos naturais se voltam para o abastecimento do mercado internacional de commodities estratégicas. Com isso, podem ocorrer simultaneamente crises esporádicas de acumulação capitalista na indústria, tanto no centro quanto na periferia do sistema capitalista, menos de acumulação financeira nos grandes centros da economia mundial, sob pena de desestabilização do regime monetário internacional. A prioridade da ordem econômica mundial não é a equalização do capital industrial na economia globalizada, mas a apropriação da riqueza produzida globalmente nos *financial markets*. Desse modo, as transformações na estrutura da produção e do emprego, que representam a divisão social do trabalho do capitalismo patrimonialista, e acompanham a expansão dos serviços, nos remete ao conceito de desindustrialização como um fenômeno ligado essencialmente à globalização econômica e à nova DIT – Divisão Internacional do Trabalho. (HAFFNER; SILVESTRE, 2016, p.195-196).

Acredita-se que as hegemonias impostas por grandes organizações são desafiadas frente aos acontecimentos considerados “globais” que interferem na economia, na cultura e na movimentação do capital dessas instituições. Torna-se recorrente a migração e deslocamento das unidades fabris dos grandes centros produtivos para locais que ofereçam custos menores de produção e pessoal. Surgem, desse modo, novas perspectivas na relação entre trabalho e emprego na esfera capitalista e assim, tais fatos têm impactado diretamente na geração de renda das classes trabalhadoras de diferentes nações que, a partir dos últimos trinta anos,

¹² Pode-se chamar de *welfare state*, as primeiras experiências de constituição de arcabouços institucionais de proteção social, notadamente a alemã e a norte-americana e apresentam-se, ainda, referências que distinguem essas duas experiências do ponto de vista das perspectivas e alcance dos sistemas de seguridade social (LOBATO, 2016).

incentivados pela globalização, buscam experiências diferenciadas para garantia de sua relação com o mercado e, principalmente, sua sobrevivência, mesmo que no caso brasileiro, a *commodity* seja considerada como o principal atributo do agronegócio.

Sendo assim, como um meio alternativo de geração de trabalho e renda, o cooperativismo surge como uma inclusão social à população, não somente à população em situação de vulnerabilidade social, mas também, aos trabalhadores e trabalhadoras que muitas vezes possam ter deixado o emprego pelos mais diversos motivos e nos mais diferentes setores da economia. No tocante a este ponto, percebe-se que o cooperativismo também se adequa à estrutura de países com diferentes características socioeconômicas, pois através de seus princípios, consegue garantir certa coerência com suas relações de mercado, facilitando negociações. Pode-se considerar que,

O cooperativismo representa mudança no sistema de produção, oportunidade para os associados vislumbrarem um novo modo de vida apoiado na cooperação e na solidariedade, em que todos os associados são os donos do empreendimento. No entanto, esse modelo também traz desafios, pois esses valores não fazem parte do sistema de produção capitalista, que prima pela competição. O resultado é que a cooperativa pode se tornar uma empresa como outra qualquer. (MARTINS, 2017, p. 131).

Por isso, os desafios impostos pelas transformações no mundo do trabalho, fomenta em diversas partes do mundo, exemplos de novas alternativas que buscam incluir os diversos grupos de trabalhadores, e assim, nesta perspectiva, o cooperativismo surge em diferentes segmentos, na busca da garantia a um meio alternativo de geração de renda, que seja diferente do sistema capitalista, propiciando um novo modelo de desenvolvimento econômico frente ao mercado de consumo (VIANA; HAFFNER, 2015).

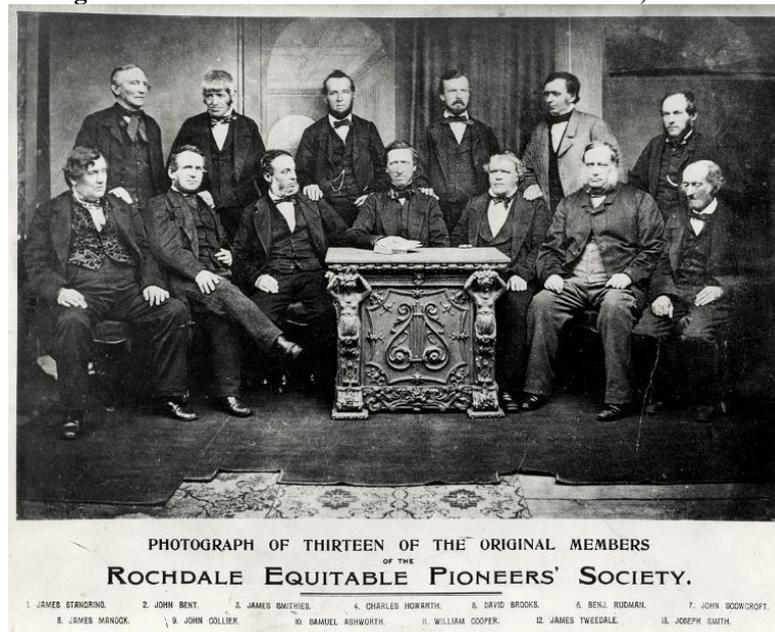
Ao comentar que a cooperação em sua essência existe pela própria manutenção da sobrevivência, Axelrod (1984) aponta que é importante o desenvolvimento de uma perspectiva social e humana, pois uma das maneiras de cooperação mútua é através da interação, que fortalece a reciprocidade do individual.

A origem do cooperativismo, como se conhece atualmente, é exposta ainda no século XIX, quando em 1843, vinte e oito tecelões, que se encontravam desempregados, uniram suas economias para a organização de um armazém cooperativo na cidade de Rochdale, distrito de Lancashire, próximo a Manchester, na Inglaterra, dando origem a um documento chamado “*The Rochdale Pioneers Rules, 1844*” [As regras dos pioneiros de Rochdale, 1844], com a descrição dos valores e princípios para a gestão de uma sociedade cooperativa (ROCHDALE PIONEERS MUSEUM, 2017, tradução nossa), utilizado como embasamento para a criação de

organizações internacionais sobre o cooperativismo na atualidade, como a Aliança Cooperativa Internacional – ICA.

Esse grupo de trabalhadores de Rochdale (vinte e sete homens e uma mulher), conforme se destaca um registro de parte no grupo, na Figura 1 a seguir, não conseguiram comprar o básico para sobreviver e decidiram, então, organizar o próprio armazém, através de uma proposta simples, mas inteligente: comprar alimentos em grande quantidade, para conseguir preços melhores e tudo o que fosse adquirido, seria dividido igualmente entre o grupo, sendo considerada a primeira cooperativa moderna, pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência. E ainda, quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com cento e quarenta membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a mais de três mil sócios com um capital social que partiu de vinte e oito mil Libras para cento e cinquenta e duas mil Libras, afirma a OCB (2017).

Figura 1 – Parte dos membros do Rochdale Pioneer, em 1843



Fonte: *Inter-Cooperative Council - ICC* (2019). Disponível em: <https://icc.coop/reasons-why-icc-coops/principles-policies/rochdale-pioneers-high-res/>. Acesso em: 29 jul. 2016.

A associação entre iguais, ao invés de contratos entre desiguais, como por exemplo, em uma cooperativa de produção, que se torna um modelo da empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela de capital e, por decorrência, os mesmos deveres, afirma Singer (2002) e por isso, se poderia afirmar que existe a solidariedade na economia, embora só possa permanecer se idealizada a partir da organização igualitária pelos que se associam para

produzir, comercializar, consumir ou mesmo unir os recursos. Desse modo, os mesmos direitos de voto em todas as decisões, considerado como fundamento básico do processo e conforme o exemplo dessa empresa cooperativa, caso ela necessite cargos específicos para seu gerenciamento, serão eleitos por todos os sócios e também todos serão responsáveis perante eles para que, como princípio norteador, não haja competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham sua parcela de modo equitativo.

Vieira e Pinheiro (2014), em relação ao tema, apontam que há diversos órgãos de representação do cooperativismo, que existem com o intuito principal de fortalecer, estruturar e, dessa forma, produzir visibilidade e segurança a esses grupos de trabalhadores. São eles:

- a) A ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI ou *International Cooperative Alliance* – ICA: é uma organização não governamental que incorpora organizações de cooperativas de todo o mundo e possui sede em Genebra (Suíça). Com informações disponíveis em: < <http://ica.coop/>>. A fim de dimensionar o alcance da ACI, conforme Cenzi (2009), destacam-se os 224 Estados-membros, abarcando todos os setores de atividades, em 91 países e com uma participação de aproximadamente 800 milhões de pessoas em todo mundo¹³;
- b) A ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI: AMÉRICAS: sediada em Bogotá – Colômbia, é o órgão de representação do cooperativismo nas Américas, vinculado à ACI – Aliança Cooperativa Internacional. As informações são disponíveis em: <http://www.aciamericas.coop/>;
- c) A ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB: é o órgão máximo de representação das cooperativas no Brasil, com sede em Brasília. Funciona como órgão técnico consultivo do governo, atua na representação, fortalecimento, integração, promoção, fomento e defesa do Sistema Cooperativista Brasileiro. Informações estão disponíveis em: www.brasilcooperativo.coop.br;

¹³ Cenzi (2009) afirma que os países-membros da ACI (Aliança Cooperativa Internacional), são os seguintes: África (Benin – Botswana – Cameroon – Cape Verde – Côte d’Ivoire – Egypt – Gambia – Ghana – Kenya – Mauritius – Morocco – Namíbia – Nigéria – Tanzânia – Uganda); Américas (Argentina – Bolívia – Brazil – Canada – Chile – Costa Rica – Colombia – Dominican Republic – Ecuador – El Salvador – Haiti – Honduras – México – Panamá – Peru – Puerto Rico – United States – Uruguay); Ásia e Pacífico (Austrália – China – Índia – Indonésia – Iran – Israel – Japan – Korea – Kazakhstan – Kuwait – Malaysia – Myanmar – Nepal – New Zealand – Pakistan – Philippines – Singapore – Sri Lanka – Tailândia – Vietnam); Europa (Austria – Belarus – Belgium – Bulgaria – Croatia – Cyprus – Czech Republic – Denmark – Estonia – Finland – France – Germany – Hungary – Italy – Latvia – Lithuania – Malta – Moldova – Netherlands – Norway – Poland – Portugal – Romania – Russia – Serbia – Slovakia – Slovenia – Spain – Sweden – Switzerland – Turkey – Ukraine – United Kingdom).

- d) A ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTADUAIS: em cada Estado Brasileiro, existe uma unidade estadual da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. A Organização das Cooperativas Estadual – OCE, é constituída pelas cooperativas singulares, centrais, federações e confederações de todos os ramos. De acordo com o art. 107 da Lei 5.764, de 16.12.1971, todas as cooperativas são obrigadas a registrarem-se na OCB, ou na unidade estadual. No Estado do Rio Grande do Sul, as informações estão disponíveis em: <http://www.ocergs.coop.br/>;
- e) O SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP: criado em 1998, é uma instituição que faz parte do Sistema “S” – Serviço Social Autônomo, que tem o objetivo de organizar, administrar e executar em todo território nacional, o ensino de formação profissional, desenvolvimento, monitoramento e promoção social do trabalhador em cooperativa e dos cooperados. Em cada Estado do Brasil, o SESCOOP possui uma unidade atuando em parceria com as unidades estaduais da OCB. As informações estão no site, disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br.

Esses órgãos de representação mencionados anteriormente, são elementos essenciais para a formação das cooperativas, pois disponibilizam diversas informações, análises de dados, pesquisas. Desse modo, podem potencializar os esforços na busca da continuidade dos negócios que, muitas vezes, estão em estágios diferentes de profissionalização e necessitam permanecer em mercados cada dia mais competitivos.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional – ACI (2017), as cooperativas baseiam-se em valores pré-determinados, como: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Assim, na tradição dos fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os outros. Não menos importantes, são também abordados princípios cooperativos, conforme se destaca no Quadro 1, que são hipoteticamente chamadas de normativas ou diretrizes pelas quais as cooperativas colocam em prática seus valores:

Quadro 1 – Os princípios cooperativos segundo a Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIO	CONCEITO
1. ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA	O princípio manifesta que as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usarem seus serviços e dispostas a aceitarem as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa.
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA	Afirma-se que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante à sociedade. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) e cooperativas em outros níveis são também organizadas de maneira democrática.
3. PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital das suas cooperativas. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou todas as seguintes finalidades: desenvolver a cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; aos sócios na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4. AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	Pode-se dizer que as cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou levantar capital de fontes externas, o fazem em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
5. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	As sociedades cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente os jovens e os líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6. COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS	Um dos princípios mais importantes descreve que as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
7. PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE	É relevante refletir que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da *International Co-operative Alliance* - ICA (2017, tradução nossa).

Os princípios apresentados no Quadro 1, mostram como esses pontos são relevantes para discussão acerca do processo de organização das cooperativas, pois, tendo em vista que a compreensão de valores e princípios comuns a todos os membros, desde a adesão livre e voluntária; a gestão democrática; a participação econômica dos membros; a autonomia e independência; a educação, formação e informação; a cooperação entre cooperativas e a preocupação com a comunidade, poderão contribuir com o intuito da criação de um processo autogestionário. Por isso, este processo, terá condições de acelerar o contexto econômico do desenvolvimento regional em que a cooperativa esteja inserida, conforme se destacam as diversas possibilidades de segmentos de atuação, abordadas na seção seguinte deste estudo.

2.2 A CONSOLIDAÇÃO E A EXPANSÃO DO COOPERATIVISMO

Muitos fatores provocaram a mudança na relação entre países, tais como guerras e conflitos, processos migratórios, planos de desenvolvimento econômicos, a busca pela competitividade e, sobretudo, o movimento da globalização. Font e Rufí (2006) comentam que a globalização vai muito além de uma mundialização das relações econômicas, pois abrange um complexo número de aspectos da realidade circundante e da vida cotidiana que, de forma direta ou indiretamente, são afetados por ela:

A geopolítica, a universalização de determinados idiomas, a cultura em seu sentido mais amplo (preferências estéticas, movimentos artísticos, indumentária e vestuário, hábitos de consumo) e inclusive a homogeneização de algumas paisagens (especialmente as ocidentais). (FONT; RUFÍ, 2006, p.36).

Ainda, sobre o mesmo assunto, Castells (1999) afirma que as redes de produção operam sob regras semelhantes em vários lugares do mundo. Não apenas como redes de empresas, mas se realizam a partir de “partes de empresas”, algumas vezes, junto com um aliado estratégico por determinado tempo em um mercado, em uma linha de produtos, dependendo do capital disponível, da tecnologia, do conhecimento, das conexões institucionais investidas por cada unidade no projeto empresarial compartilhado.

Por outro lado, Wallerstein (2013) indica que há muito tempo, desde que se interpreta a economia mundial capitalista, um dos mecanismos essenciais para sua sobrevivência e funcionamento de forma adequada é a chamada “*Runaway Factories*”, ou seja, a realocação industrial. Isso porque, após um período específico de acumulação significava de capital em torno de vinte e cinco anos nos ramos industriais mais dinâmicos, o nível de lucro baixava,

tanto por causa do enfraquecimento do quase monopólio da indústria líder como pelo aumento dos custos de mão de obra devido à ação sindical de algum órgão.

Assim sendo, há várias razões de senso comum que mostram o impacto e a importância do processo de globalização. Campolina e Diniz (2014) descrevem que o cenário contemporâneo é de grandes mudanças na estrutura do sistema de poder mundial e que, por isso, há certos efeitos considerados contraditórios ao crescimento e à integração mundial na chamada “Era da Globalização”, tendo em vista as crises globais dos sistemas capitalista e socialista centrais; os países emergentes, com destaque para a China; as aceleradas mudanças tecnológicas e também, cabe destacar, os novos e sofisticados recursos militares.

Não se pode esquecer os riscos da globalização, intrínsecos em determinados processos sobre os quais se determinam pouca ou nenhuma possibilidade de atribuição de responsabilidades e grau aceitável de controle democrático, pois há um constante movimento diário de transações financeiras, que provocam crises econômicas e sociais de regiões inteiras. Ao mesmo tempo, o sistema adotado por determinadas empresas multinacionais, que “utilizam mão-de-obra infantil, ou adulta, em condições de semiescravidão, escapando de qualquer controle, o que exige algum tipo de regulamentação internacional global, que transcenda a fronteira dos Estados”, asseguram Font e Ruffi (2006, p.20), um papel que o cooperativismo poderá, com certeza, contribuir na sua redução.

No Sistema Monetário Internacional - SMI da era da globalização, tem ocorrido a exacerbação de determinadas características específicas de competitividade entre países, como por exemplo, o aumento de sua capacidade de produção e comercialização, por conta da demanda precaucional exercida pelas autoridades monetárias de países emergentes, decorrentes da defesa contra a volatilidade inerente ao sistema (CARNEIRO, 2010). O autor ainda relata que há consenso entre diversos analistas de que a posição particular do dólar, enquanto moeda reserva única, confere privilégios para muitos, um privilégio exorbitante.

Dados internacionais sobre o cooperativismo foram coletados em 2014 pela Dave Grace & Associates, por solicitação do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da Organização das Nações Unidas - ONU, em 2014¹⁴, utilizaram-se de três índices que compararam o sistema cooperativo em um determinado país em relação à população total do país e ao PIB. Esses índices revelam a penetração de adesão das cooperativas em relação à população total (associação/população), emprego por cooperativas em relação à população

¹⁴ A pesquisa foi realizada e publicada apenas com dados no ano de 2014, mas considera-se uma composição importante de informações do cooperativismo mundial. Disponível em: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2018.

total (emprego/população) e receita bruta anual ou rotatividade de todas as cooperativas em um país, em relação ao PIB do país, com o intuito de verificar a aderência desta proposta dentro das economias pesquisadas. O *ranking* com os dez melhores países para cada uma dessas medidas são os seguintes, conforme apresenta o Quadro 2:

Quadro 2 – Os dez melhores países em relação ao cooperativismo em 2014

<i>RANK</i>	<i>MEMBERSHIPS&CLIENTS/ POPULATION</i>	<i>EMPLOYMENT/POPULATION</i>	<i>ANNUAL GROSS REVENUE/GDP</i>
1	France	New Zealand	New Zealand
2	Finland	Switzerland	Netherlands
3	Switzerland	Italy	France
4	Austria	France	Finland
5	Dominica	Malta	Luxembourg
6	Netherlands	Finland	Germany
7	Ireland	Germany	Ireland
8	Germany	Netherlands	Italy
9	Cyprus	Spain	Denmark
10	Australia	Norway	Poland

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Dave Grace & Associates, por solicitação do Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU (2014).

No Quadro 2, percebe-se que a maioria dos países com melhores condições no senso global do cooperativismo, são desenvolvidos e sobretudo, concentram-se na Europa. Com exceção de Dominica, que fica no Caribe, não há nenhum país americano entre aqueles identificados pela pesquisa, o que denota uma realidade que ainda precisa ser analisada a partir das perspectivas do cooperativismo.

O estudo de Dave Grace & Associates (2014) foi inovador, pois apontou dados de 145 países em todos os continentes, sendo considerado abrangente para o estudo sobre o cooperativismo. No período, acreditava-se que existiam mais de um bilhão de pessoas membros e clientes de cooperativas e que, por exemplo, na França¹⁵ existiam 147 milhões de clientes cooperativos e membros, em um país com uma população de 65 milhões pessoas. Por isso, o *ranking* de cooperativas, em relação à população total de um país, fornece um

¹⁵ Esse dado, relativo ao grande número de clientes cooperativos e membros, possui relação com a atuação de cooperativas de crédito francesas que possuem atuação no exterior, como por exemplo, o banco cooperativo “*Crédit Agricole S.A.*”, que é uma das maiores instituições financeiras da Europa, fundada em 1894, com atuação em 47 países (GROUPE CRÉDIT AGRICOLE, 2019, tradução nossa).

importante indicador sobre o alcance das cooperativas neste país (DAVE GRACE, 2014, tradução nossa).

Destaca-se que em 2015, as principais cooperativas do mundo foram as seguintes, conforme Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – As principais cooperativas mundiais em 2015

RANK 2015	RANK 2014	ORGANISATION	COUNTRY	TURNOVER 2015 (BILLION US\$)	RANK 2015 (US\$)	SOURCE
1	2	Zen-Noh	Japan	38,8	1	Euricse
2	3	CHS Inc.	USA	34,58	3	NCB
3	1	Nonghyup*	Republic of Korea	33,94	2	Euricse
4	4	Bay Wa	Germany	16,46	4	CoopFR
5	5	Dairy Farmers of America	USA	13,8	9	NCB
6	6	Fonterra	New Zealand	13,02	10	NZ.COOP
7	8	Land O'Lakes, Inc.	USA	13,01	11	NCB
8	10	Hokuren	Japan	12,53	6	Orbis
9	7	FrieslandCampina	Netherlands	12,42	7	Eikon
10	9	Arla Food	Denmark	11,35	13	Orbis
11	11	Danish Crown	Denmark	8,8	17	Orbis
12	13	Growmark, Inc.	USA	8,73	16	CoopFR
13	12	DLG	Denmark	8,05	19	CoopFR
14	16	Agravis	Germany	7,65	14	CoopFR
15	15	Copersucar	 Brazil	7,61	8	Eikon
16	14	Südzucker	Germany	7,47	15	CoopFR
17	17	Kerry Group	Ireland	6,73	18	Eikon
18	-	Fenaco	Switzerland	6,27	-	Orbis
19	18	In Vivo	France	6,23	20	CoopFR
20	-	Terrena	France	5,55	-	CoopFR

*The Nonghyup figure includes data from banking and insurance subsidiaries of the group.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Relatório Anual ICA (2015).

Através Tabela 1, percebe-se a importância do Cooperativismo, cujas 20 maiores empresas do setor de agronegócio do Mundo, registraram 273,02 milhões de dólares de faturamento, sendo a Copersucar S/A, de São Paulo, considerada a maior exportadora brasileira de açúcar e etanol, que aparece na 15ª colocação, sendo a única empresa brasileira e latino-americana no ranking.

Esses dados, também corroboram para a reflexão de que se vive em um ambiente globalizado, em que a competitividade é fator efetivo para a manutenção das empresas, pois para Castells (1999, p.87), a

Economia é global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

Já em 2016, o relatório de monitoramento das cooperativas em esfera mundial (*EXPLORING THE CO-OPERATIVE ECONOMY*, 2016), produzido pela ICA – *International Co-operative Alliance*, apresentou dados interessantes a respeito das cooperativas que operam ao longo de toda a cadeia agrícola, a partir do cultivo e pecuária, visto que este setor inclui cooperativas de produtores agrícolas e consórcios de cooperativas (ou acordos similares) que realizam o processamento e comercialização de produtos agrícolas para os seus membros. Considera-se que as cooperativas agrícolas existem em quase todos os países e estão muito bem representados em economias desenvolvidas e emergentes, contribuindo para segurança alimentar e para a redução da pobreza em diferentes áreas do mundo, conforme se destaca na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – As principais cooperativas mundiais em 2016

RANK 2016	ORGANISATION	COUNTRY	TURNOVER 2015 (BILLION US\$)	SOURCE
1	Zen-Noh	Japan	44,06	WCM questionnaire
2	Nonghyup*	Republic of Korea	36,45	WCM questionnaire
3	CHS Inc.	USA	30,35	NCB
4	Bay Wa	Germany	17,06	Eikon
5	Hokuren	Japan	14,06	Orbis
6	Dairy Farmers of America	USA	13,5	NCB
7	Fonterra	New Zealand	13,4	NZ.COOP
8	Land O'Lakes, Inc.	USA	13,2	NCB
9	FrieslandCampina	Netherlands	12,1	NCR
10	Arla Food	Denmark	10,83	Orbis
11	Danish Crown	Denmark	9,21	WCM questionnaire
12	Copersucar	 Brazil	7,55	Euricse
13	In Vivo	France	7,09	CoopFR
14	Südzucker	Germany	7,07	Eikon
15	Growmark, Inc.	USA	7,03	NCB
16	Agravis	Germany	6,93	Orbis
17	DLG	Denmark	6,79	Orbis
18	Fenaco	Switzerland	6,04	Orbis
19	Terrena	France	5,75	CoopFR
20	Agriat	France	5,71	CoopFR

*The Nonghyup figure includes data from banking and insurance subsidiaries of the group.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Relatório Anual ICA (2016).

Através da Tabela 2, pode-se perceber que o Brasil, ocupa a 12ª posição entre as maiores cooperativas do mundo no setor agrícola e de alimentação, também por meio da Copersucar S/A (como aparece na classificação geral). Historicamente, a cooperativa de

Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo, foi criada em 1959 e era conhecida inicialmente como Cooperativa Central, desde sua fundação. Contava com apenas dez unidades produtoras paulistas e duas entidades cooperativas regionais: a Coopira e a Coopereste. Com o passar o tempo, seu crescimento foi notável e, em 2015, passou a coordenar o Terminal Açucareiro Copersucar, no Porto de Santos, quando em 2018 tinha a capacidade de exportar 10 milhões de toneladas por ano (COPERSUCAR, 2018).

Segundo dados da *International Co-operative Alliance* - ICA (2017, tradução nossa), as cooperativas empregam quase 10% da população mundial e, a partir disso, embasado em dados de cento e cinquenta e seis países, a estimativa 2016 mostrava que o emprego direta ou indiretamente do escopo das cooperativas diz respeito a pelo menos 279,4 milhões de pessoas em todo o mundo (9,46% da população empregada mundial). Destes números, 27,1 milhões trabalham em cooperativas, incluindo 16 milhões de empregados cooperados e 11,1 milhões de empregados membros. O emprego, dentro do marco cooperativo, compreendendo principalmente membros-produtores autônomos, abarcaria mais de 250 milhões de pessoas, sendo a maioria do setor agrícola (*International Co-operative Alliance* – ICA, 2017, tradução nossa),

Dados do Relatório Anual *International Co-operative Alliance* – ICA, apresentam o número de países representados pelos escritórios regionais da Aliança Cooperativa Internacional até o ano de 2019, conforme a Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Países com representação da *International Co-operative Alliance* – ICA em 2019



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Relatório Anual ICA (2019). Disponível em: <https://www.ica.coop/en/about-us/our-members/global-cooperative-network>. Acesso em: 19 nov. 2019.

Percebe-se, na Figura 2, que 109 países já possuem representação nos escritórios regionais da ICA, sendo 33 países na Ásia e Pacífico; 32 países na Europa; 23 países na América e 21 na África, confirmando a diversificação de ações em prol do cooperativismo mundial. Também é importante destacar que o *World Co-operative Monitor* é um projeto que busca coletar dados econômicos, estruturas organizacionais e sociais em cooperativas, organizações mútuas e organizações não cooperativas controladas por cooperativas em todo o mundo e aborda dados quantitativos anuais sobre o movimento cooperativo globalmente (ICA, 2019).

Ainda nesta temática, a Tabela 3, a seguir, apresenta os dez principais produtos exportados do Brasil, em relação ao percentual total de exportações:

Tabela 3 – Os 10 principais produtos exportados em 2016 em relação às exportações totais

EXPORTS 	
Soy beans and oleaginous fruits	10,4
Iron ore	7,2
Raw sugar	5,6
Crude Petroleum	5,4
Meat	3,3
Wood	2,8
Soybean oil	2,8
Coffee	2,6
Vehicle and parts	2,5
Aircrafts	2,4

Source: OECD computations based on UNCTAD data.

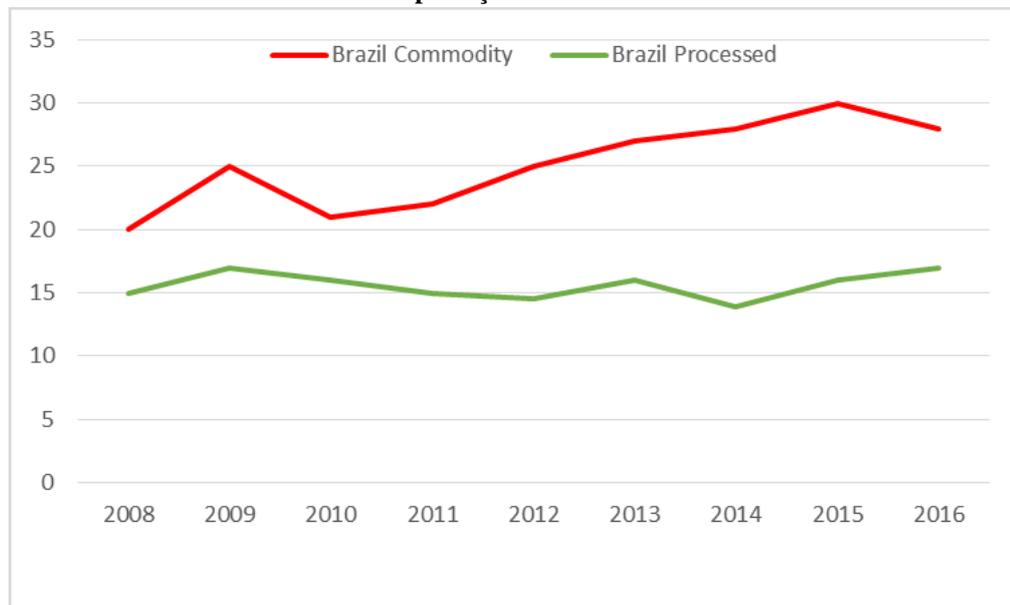
Fonte: Adaptado pelo autor a partir de OECD (2018, p. 128).

Analisando dados da Tabela 3, percebe-se a maior parte dos produtos que estão no *ranking* dos principais produtos da pauta de exportação brasileira, sendo os primeiros, grãos de soja e frutas oleaginosas, com 10,4%.

No que se refere ao Brasil, pode-se observar no Gráfico 1 que o país tem ampliado a participação das *commodities* na exportação, se comparado aos alimentos processados. Nesse sentido, não se desconsidera a necessidade de aumentar a produção do agronegócio, mas ressalta-se que muito da agricultura nacional é proveniente de empresas familiares e/ou cooperativas e sobretudo, produtos primários. O Brasil é o maior fornecedor mundial de açúcar, suco de laranja e café e está entre os três principais fornecedores de soja, carne, amido e aves.

O forte desempenho desses setores, hoje, ilustra os benefícios da abertura para o comércio e a concorrência. No fim dos anos 80, o Brasil começou a adotar políticas orientadas para o mercado nesses setores, o que permitiu a transformação de ser um importador líquido de alimentos para um exportador líquido. Novas tecnologias e reformas econômicas, que criaram um ambiente mais competitivo e permitiram a realocação de recursos, ampliaram os incentivos para aumentar a produtividade (OCDE, 2018).

Gráfico 1 – A participação das exportações de alimentos agrícolas processados e brutos em relação ao total de exportações entre 2008 e 2016



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de OECD (2018, p. 135).

Pode-se afirmar também, que as mudanças climáticas em escala global e acelerada, o aumento e a concentração demográficas em áreas urbanas, a utilização de agrotóxicos na produção de alimentos, o aumento do nível de poluentes acelerado, entre muitos outros indicadores, contribuem na ideia de que são necessárias novas formas de produção e de consumo dos produtos, a partir de formas adequadas de beneficiamento dos recursos naturais, contribuindo para iniciativas favoráveis aos agentes econômicos que cooperaram entre si. Neste sentido, pode-se também, destacar a importância da própria atuação das cooperativas, com proximidade aos fundamentos dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS das Nações Unidas¹⁶, cujos estímulos também são relacionados com o cooperativismo.

¹⁶ A ONU divulgou em 2015, os objetivos e metas que estimularão a ação para os próximos 15 anos em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta e demonstram a escala e a ambição desta nova Agenda Universal 2030, pois se constroem sobre o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e concluirão o que estes não conseguiram alcançar. Eles buscam concretizar os direitos humanos de todos e alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres e meninas. Eles são integrados e

Destaca-se que para aproveitar e melhorar esse progresso, o Brasil precisará responder às mudanças globais no comércio de alimentos agrícolas. A participação dos produtos processados no comércio global tem aumentado, em detrimento dos produtos agrícolas primários. No geral, a demanda por mercadorias com nível de conhecimento mais alto deve aumentar ainda mais no futuro, também nos setores de alimentos agrícolas, afirma a OECD (2018).

Outros institutos envolvidos com o tema são A Aliança Cooperativa Internacional - ACI e a o Instituto Europeu de Pesquisas em Cooperativismo e Empresas – EURICSE que apresentaram em 2018 o *THE 2018 WORLD COOPERATIVE MONITOR - WCM*¹⁷. O documento apresenta o panorama da escala e da força do movimento cooperativo global e descreve as maiores organizações cooperativas do mundo, fornecendo um *ranking* das principais companhias e análises setoriais com base nos dados financeiros de 2016.

Já o *World Cooperative Monitor*, é um projeto desenvolvido para coletar dados econômicos, organizacionais e sociais robustos sobre cooperativas, organizações sociais e organizações não-cooperativas controladas por cooperativas em todo o mundo. É o único relatório desse tipo que coleta dados quantitativos anuais sobre o movimento cooperativo global, atingindo em 2018, a sétima edição do relatório anual de pesquisa. Uma das principais mudanças na forma de organização do relatório é abarcar uma análise aprofundada das 300 principais empresas cooperativas e também, de que modo, sua relação ocorre para contribuir efetivamente com questões socioeconômicas, nos países em que atuam.

indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental, sendo os seguintes: Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável; Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades; Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos; Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas; Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos; Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos; Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação; Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles; Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis; Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos; Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável; Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade; Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis; Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (ONU, 2019).

¹⁷ O relatório *THE 2018 WORLD COOPERATIVE MONITOR - WCM* está disponível em <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018-web-803416144.pdf>.

Esta nova adição de informações no relatório do WCM examina como as maiores empresas cooperativas estão caminhando para alcançar os ODS, examinando documentos relatados ao projeto *Global Compact* da ONU e à *Global Reporting Initiative*. O relatório de 2018, apresenta dados para 2.575 organizações e representa os diferentes setores do cooperativismo no mundo, sendo que os Principais Ramos de Atuação Mundial do Cooperativismo, a partir do PIB *per capita*, em 2016 foram: agricultura (35%), seguros (32%), comércio atacadista e varejo (19%), serviços bancários e financeiros (8%), indústria e serviços públicos (2%), saúde, educação e assistência social (2%) e outros serviços (2%), chegando a um faturamento total de mais de dois trilhões de dólares, conforme se apresenta na Figura 3:

Figura 3 – Os principais ramos de atuação Mundial do Cooperativismo, a partir do PIB *per capita* em 2016



Fonte: WCM (2018, p. 8).

Os resultados de 2018 do WCM, mostram que as maiores organizações do movimento cooperativo tiveram bom desempenho, com pequenas variações nas primeiras posições nos setores. No ranking chamado de “Top 300”, com base no faturamento, o *Crédit Agricole*¹⁸ e o

¹⁸ O Groupe Crédit Agricole é um banco e possui 51 milhões de clientes em 47 países, com 10,1 milhões de associados e 141.000 funcionários, cujas linhas de negócios apoiam os projetos de investimento e proteção ambiental. Esses clientes incluem multinacionais, PMEs, agricultores, artesãos, associações, comunidades, famílias e indivíduos, sendo considerada, uma das principais instituições financeiras da Europa (GROUPE CRÉDIT AGRICOLE, 2019, tradução nossa).

*Groupe BPCE*¹⁹, ambos da França, ocupam o primeiro e o segundo lugares, respectivamente, com a *National Association of German Cooperative Banks – BVR*²⁰ da Alemanha, em terceiro.

Também na mesma categoria entre as maiores organizações do mundo, mas a partir da base na taxa de rotatividade sobre o ranking do produto interno bruto (PIB) *per capita*, reintroduzido este ano, a IFFCO²¹ Índia ocupa a primeira posição. O Secretário Geral da EURICSE, Gianluca Salvatori, relata que as organizações cooperativas e os sujeitos da economia social são cada vez mais uma junção importante para aproximar instituições, sociedade civil e empresas. Para resolver os problemas da sociedade, precisa-se continuar a desenvolver a cooperação por meio da estrutura e ferramentas do desenvolvimento sustentável (WCM, 2018).

O ranking final apresenta que a principal organização nessa categoria, baseada no PIB *per capita*, é a IFFCO, da Índia, seguido pelas francesas *Groupe Crédit Agricole* e *Groupe BPCE*, em terceiro e quarto lugares, respectivamente. E esse mesmo grupo, das dez principais cooperativas, está dividido em apenas cinco países, sendo Índia, França, Japão, Coreia do Sul e Alemanha. Dessa forma, as dez principais cooperativas mundiais são apresentadas no Quadro 3:

¹⁹ O *Groupe BPCE*, denomina-se um modelo bancário cooperativo universal que atende aos clientes e à economia. É o segundo maior grupo bancário da França. Com seus 105.000 funcionários, o grupo atende a 30 milhões de clientes - indivíduos, profissionais, empresas, investidores e órgãos do governo local - em todo o mundo. Atua nas áreas de banco de varejo e seguros na França, por meio de suas duas grandes redes, o *Banque Populaire* e *Caisse d'Epargne*, juntamente com o *Banque Palatine*. Com a *Natixis*, ela também administra linhas de negócios globais de gerenciamento de ativos, bancos corporativos e de investimentos e pagamentos (*GROUPE BPCE*, 2019, tradução nossa).

²⁰ A *BVR*, da Alemanha, apresenta que os bancos cooperativos locais da Alemanha formam uma das mais extensas redes de serviços bancários da Europa, com 875 instituições e 10.520 agências. Dos mais de 30 milhões de clientes dos bancos, 18,6 milhões também são membros e, portanto, acionistas de seus bancos. Também obriga os bancos da cooperativa a promover os interesses de seus membros e dá uma voz aos membros no funcionamento de seus bancos. O grupo bancário cooperativo tradicionalmente sente uma obrigação e uma conexão particularmente fortes com o amplo leque de pequenas e médias empresas (PMEs) na Alemanha, o *Mittelstand*. Os bancos cooperativos locais foram desenvolvidos como organizações de autoajuda para as PME. Essas raízes moldam como elas se veem e estão comprometidos em garantir um *Mittelstand* alemão forte e independente e uma cultura de autossuficiência, atuando como um parceiro para eles e fornecendo-lhes financiamento (*BVR*, 2019, tradução nossa).

²¹ A *IFFCO- Indian Farmers Fertilizer Cooperative Limited* é uma das maiores sociedades cooperativas da Índia, de propriedade integral das Cooperativas Indianas. Fundada em 1967, com apenas 57 cooperativas, hoje tem mais de 36.000 cooperativas indianas com interesses comerciais diversificados, que variam de Seguros Gerais a Rural Telecom, além de nosso negócio principal de fabricação e venda de fertilizantes. Atingindo mais de 5,5 milhões de agricultores na Índia, o impacto da IFFCO se estende por todo o mundo com *joint ventures* como *JIFCO-Jordânia*, *KIT-Dubai*, *OMIFCO-Omã*, *ICS-Senegal*, *IFFCO CANADÁ – Canadá*, sendo a parceria global se estende a mercados estratégicos com vários parceiros internacionais e outros fornecedores de matérias-primas (*IFFCO*, 2019).

Quadro 3 – Principais ramos de atuação mundial do cooperativismo, a partir do PIB *per capita*, em 2016

RANKING 2016	COOPERATIVA	PAÍS	RAMO
1	IFFCO	Índia	Agrícola
2	Groupe Crédit Agricole	France	Crédito
3	Groupe BPCE	France	Crédito
4	Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Limited	Índia	Agrícola
5	Zenkyoren	Japan	Seguros
6	Nonghyup	Republic of Korea	Agrícola
7	BVR	Germany	Crédito
8	ACDLEC - E. Leclerc	France	Comércio
9	REWE Group	Germany	Comércio
10	Groupe Crédit Mutuel	France	Crédito

Fonte: Elaborado pelo autor a partir WCM (2018).

Ao elencar de modo específico as cooperativas que operam ao longo de toda a cadeia de valor agrícola, a partir do cultivo de produtos agrícolas e pecuária para a transformação industrial de produtos agrícolas e animais, o relatório *The 2018 World Cooperative Monitor* (2018), destaca que este setor inclui cooperativas de produtores agrícolas e consórcios de cooperativas (ou acordos similares) que realizam a transformação e comercialização de produtos agrícolas para seus membros.

Considera-se que as cooperativas agrícolas existem em quase todos os países do mundo e são bem representadas pelas economias desenvolvidas e emergentes, também contribuem para a segurança alimentar e a redução da pobreza em áreas diversificadas em todo o mundo, pois ajudam os agricultores a aumentar seus retornos e renda, reunindo seus recursos para apoiarem os arranjos coletivos e o empoderamento econômico.

2.3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL

No país, percebe-se uma mudança relativa do perfil do emprego, vem destacando-se ao longo dos anos e por isso, a pluralidade de ideias, opiniões e visões diferentes dos demais modelos econômicos, pois contar, por exemplo, com a gestão democrática, possibilita ao cooperativismo um meio para sobreviver em meio às crises e ajustar os processos, buscando optar por resultados satisfatórios (OCB, 2019).

Nesse sentido, pode-se lembrar Castells (1999, p.113), quando descreveu que

Apesar da persistência do protecionismo e das restrições ao livre comércio, os mercados de bens e serviços estão se tornando cada vez mais globalizados. Isto não significa que todas as empresas atuem mundialmente. Mas quer dizer que a meta estratégica das empresas, grandes e pequenas, é comercializar onde for possível em todo o mundo, tanto diretamente como através de suas conexões com redes que operam no mercado mundial. E, de fato, em grande parte graças às novas tecnologias da comunicação e de transportes, existem canais e oportunidades para negócios em todo lugar.

Por isso mesmo, se o aumento de normas e regulamentos explica que, embora exista o protecionismo e restrições ao livre comércio acredita-se ainda ser importante a comercialização com um maior número possível de países, a ideia do cooperativismo como uma forma de inserção global é importante, pois fará com que existam condições de interação com mercados internacionais capazes de ampliar o comércio exterior brasileiro.

As informações publicadas até o momento, indicam que a história do cooperativismo formal no Brasil iniciou em 1889, por meio da fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais, sendo considerada a primeira iniciativa de trabalhadores livres logo após a extinção do escravismo (PINHO, 2004). Logo mais, as primeiras organizações do setor agropecuário foram criadas, cuja primeira constituição oficial foi a *Società Cooperativa dele Convenzioni Agricoli*, fundada em Veranópolis, no Rio Grande do Sul, em 1892 (MDIC, 2015). Posteriormente, segundo Galhardo e Vieira (2014, p.26), foi constituída a Lei 5.764, de 16.12.1971 que define e aborda a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Em seu Art. 4º, delibera que: “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”.

Entende-se que as negociações nas sociedades cooperativas, devem estar à frente das demandas do mercado. Além do intuito inicial de união de pessoas, devem estar constituídas legalmente para que possam competir igualmente no mercado em relação às demais organizações. Nessa perspectiva, segundo Galhardo e Vieira (2014, p.26), no Brasil, a Lei 5.764, de 16.12.1971, que define e aborda a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Em seu Art. 4º, delibera que:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por

quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços. (GALHARDO; VIEIRA, 2014, p.26).

Ao longo dos anos, mais recentemente, o Governo Lula (2003–2010) amplia diretrizes e políticas que exaltam novas alternativas de inclusão social e secretarias específicas para abordar e orientar essas iniciativas. Desse modo, com o passar dos anos, essas cooperativas buscam pouco a pouco uma posição de maior reconhecimento regional, recebem fomento financeiro de investimento público e também formação técnica e assessoramento das universidades e assim, também desenvolvem a qualidade em produtos e serviços, permitindo, em alguns casos, experiências de inserção internacional (VIANA; HAFFNER, 2015).

No Brasil, existem diferentes tipos de cooperativas. Desta forma, os diferentes segmentos produtivos são abarcados pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2016), devem ser escolhidos no momento em que as cooperativas se constituem legalmente e têm o intuito de diferenciar-se uma das outras, para que possam usufruir de direitos e deveres distintos. As 13 divisões das áreas de atuação utilizados pelas cooperativas até março de 2019²², foram os seguintes:

- a) agropecuário: forma o grupo de maior expressão econômica no país e corresponde a um dos segmentos de maior número de membros. O ramo é composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem aos próprios cooperados, mas que se unem para auferir ganhos na operação em conjunto de suas atividades. Essas cooperativas, normalmente, abrangem toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até o

²² Até março de 2019, os ramos do cooperativismo brasileiro estavam divididos em treze setores (Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especiais, Habitacional, Infraestrutura, Produção, Mineral, Trabalho, Saúde, Turismo/Lazer e Transporte), conforme OCB (2017), porém, desde então, as áreas foram reorganizadas para compor apenas sete setores do movimento cooperativista nacional, decisão aprovada em sessão ordinária. Na atualidade brasileira, o cooperativismo está dividido em sete ramos, a saber: Produção de Bens e Serviços; Infraestrutura; Consumo; Transporte; Saúde; Agropecuário e Crédito (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL – OCB, 2019).

processamento da matéria prima e a comercialização do produto final. Como um exemplo interessante da participação de produtos de origem da agropecuária brasileira, recentemente um grupo de produtos de cooperativas familiares participaram da Biofach – *The Trade Fair for Organic Food*, uma das maiores feiras de produtos orgânicos do mundo, que ocorreu em Nuremberg, na Alemanha, entre 14 e 17 de fevereiro de 2018, apresentando produtos como arroz, café, castanha-do-Brasil, mel, geleias, licores, polpas e cachaças. O governo federal, por meio da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário - SEAD, levou representantes de nove cooperativas à feira. Os expositores puderam mostrar os produtos, as formas de gestão e as histórias de suas cooperativas no estande Brasil - Family Farming. Enquanto isso, os visitantes puderam conhecer um pouco dos sabores da agricultura familiar brasileira (OCB, 2018);

- b) consumo: neste ramo, as cooperativas dedicam-se à compra, em comum, de artigos de consumo a fim de proporcioná-los aos cooperados com menor preço. Subdividem-se em fechadas e abertas. Sendo a primeira, aquelas que admitem somente as pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão. E a segunda, as que admitem qualquer pessoa que queira associar-se a ela;
- c) crédito: esse setor abarca um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo. Neste tipo de sociedade, busca-se a melhor administração, através da ajuda mútua e sem fins lucrativos, dos recursos financeiros dos cooperados. Tais sociedades prestam serviços financeiros e de natureza bancária, com condições mais favoráveis, aos seus associados. Como são equiparadas às instituições financeiras tradicionais, seu funcionamento tem de ser regulamentado pelo Banco Central. Vale lembrar que uma cooperativa de crédito está submetida aos rigores da fiscalização do Sistema Financeiro Nacional, exigindo de seus gestores responsabilidade pelos seus atos, uma vez que estão sujeitos à Lei dos Crimes Contra o Sistema Financeiro Nacional (Lei 7.492). Nesse sentido, cabe destacar que o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo, instituição financeira cooperativa com sede no Estado do Rio Grande do Sul, com 3,6 milhões de associados e atuação em 21 estados brasileiros – figurou em 2017, mais uma vez, com destaque no ranking “Valor Grandes Grupos”, elaborado pelo jornal Valor Econômico, que apresenta as 200 principais corporações em atividade no país. Desse modo, a instituição financeira cooperativa ocupou a 60ª posição entre os 200 maiores

grupos empresariais do país (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2018);

- d) educacional: as cooperativas educacionais surgiram a partir da deficiência do Estado de prover ensino público de qualidade e da incapacidade das famílias de bancarem os altos custos do ensino particular. O papel de uma cooperativa educacional é de ser a gestora e mantenedora da escola. A escola deve funcionar de acordo com a legislação em vigor, da mesma forma que qualquer outra escola. No caso específico da cooperativa de ensino, é importante ver o empreendimento focando o ponto de vista social e ideológico, muito mais do que o econômico, ficando claro que o objetivo maior é a formação educacional de crianças e adolescentes e não o lucro e sobras financeiras. Tais cooperativas são, basicamente, formadas por: professores, que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais; por alunos de escolas agrícolas que, além de contribuírem para o sustento da escola, produzem mercadorias a serem comercializadas; por pais de alunos, que buscam melhor educação aos seus filhos, administrando escolas e contratando professores;
- e) especiais: a Lei federal 9.867, de 1999, possibilitou a criação de cooperativas de objeto social, tendo como intuito a organização e gestão de serviços sócio-sanitários, bem como educativos às pessoas que, de certa forma, precisam ser tuteladas ou que se encontram em situação desvantajosa. Desenvolvem suas atividades – agrícola, industriais, comerciais e de serviços – contemplando pessoas tais como: deficientes físicos, sensoriais, psíquicos, dependentes químicos, ex-apenados, presidiários, entre outros. É importante ressaltar que nesse ramo as cooperativas devem ser geridas por um conselho de voluntários que não se enquadram nas referidas características dos cooperados que formam a cooperativa;
- f) habitacional: essas são cooperativas diferenciadas, são criadas com um propósito único e temporário, um consórcio, com o objetivo de adquirir a casa própria. Portanto, tão logo esse objetivo é atingido, sua liquidação é posta em prática. Em um país como o Brasil, cujo déficit habitacional é evidente, tais cooperativas são de suma importância social, pois facilitam às famílias de baixa e média renda o acesso à casa própria;
- g) infraestrutura: segmento constituído por cooperativas que visam prestar, de forma coletiva, serviços de infraestrutura aos seus cooperados. No Brasil, são mais

conhecidas como cooperativas de eletrificação. Tem como objetivo o fornecimento de energia elétrica às comunidades de seu entorno, seja gerando sua própria energia ou repassando a energia de concessionárias através de suas linhas de transmissão. Como a eletrificação rural não é um empreendimento rentável para as concessionárias de energia elétrica, o meio rural ficou desprovido de tal serviço. Com o propósito de resolver esse problema, surgiram as cooperativas de infraestrutura. Nessas cooperativas, os próprios usuários mobilizam recursos de poupança e crédito para os investimentos, a fim de serem desenvolvidos os processos de construção da rede elétrica no meio rural;

- h) produção: as cooperativas de produção são aquelas cujos associados contribuem com serviços laborais ou profissionais para a produção, em comum, de bens e a própria cooperativa detém os meios de produção. É uma forma interessante para aqueles que querem deixar de ser assalariados, para descobrirem as vantagens de constituírem seu próprio negócio – a cooperativa - ou mesmo para os que não conseguem encontrar espaço no mercado de trabalho;
- i) mineral: busca pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais, sendo que as cooperativas deste ramo são responsáveis por todos os processos da atividade mineradora, além de se comprometerem com o cuidado da saúde e educação de seus associados;
- j) trabalho: essas cooperativas buscam melhorar a remuneração e as condições de trabalho dos seus associados. São constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional. Para qualquer profissão, pode-se criar uma cooperativa de trabalho, transformando-a no segmento de maior abrangência dentro do cooperativismo. O grande desafio neste ramo é seu enquadramento legal, tanto no que se refere à legislação trabalhista como à cooperativista em si. O desvirtuamento dos atos cooperativos pode levar à constatação do vínculo empregatício conforme a Consolidações das Leis Trabalhista (CLT), dando espaço para medidas legais vindas do Ministério Público do Trabalho. Certamente é o ramo com maior potencial de crescimento, mas também é onde a complexidade jurídica mais prejudica sua atuação;
- k) saúde: basicamente, as cooperativas de saúde dedicam-se à prestação e promoção da saúde humana. Dividem-se em médicas, odontológicas, psicológicas e de usuários. É um ramo genuinamente brasileiro, pois surgiu no país. Presente em

todo território brasileiro, presta serviço de saúde a grande parte da população, sendo de suma importância na sociedade;

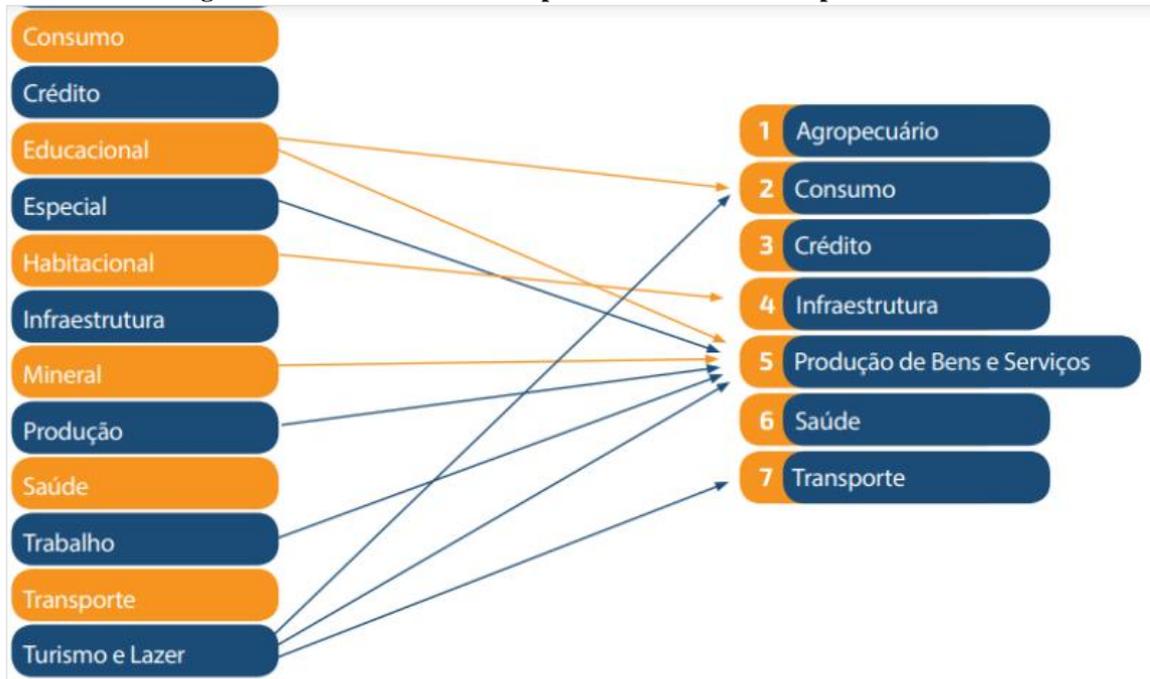
- l) turismo e lazer: busca a qualidade de vida relacionada ao turismo e ao lazer, pois este ramo reúne as cooperativas que prestam serviços de entretenimento para seus associados. De viagens a eventos artísticos e esportivos, esses empreendimentos oferecem opções mais baratas e educativas, além de contribuírem para que as comunidades explorem todo o seu potencial turístico;
- m) transporte: é uma espécie de cooperativa que poderia ser enquadrada no ramo trabalho, porém, devido às peculiaridades de sua atividade, tem denominação própria. As cooperativas de transporte dividem-se em modalidades: transporte individual de passageiros (táxi, mototáxi); transporte coletivo de passageiros (vans; ônibus); transporte de cargas (caminhões, motocicletas, furgões); transporte escolar (vans e ônibus).

É importante destacar que a Lei nº 5.764/1971 diz que o registro das cooperativas é de competência da OCB e assim, pensando na melhor forma de fazer isso, a partir de análises técnicas das atividades econômicas exercidas, a organização estruturou as cooperativas em ramos, com o objetivo de organizar internamente as ações e projetos de representação das cooperativas brasileiras. Isso significa que os ramos não definem a legislação aplicável, o tratamento tributário ou o enquadramento sindical da cooperativa. É apenas a maneira de planejar melhor as atividades, declara a OCB (2019).

Por isso, a separação dos ramos do cooperativismo brasileiro, que antes contava com treze ramos, a partir da Resolução OCB nº 56/2019, que regulamentou sobre a reclassificação dos ramos do cooperativismo e, a partir de março de 2019, documenta e identifica a composição dos sete ramos, já que alguns deles foram agrupados em outros, podendo haver reclassificação das cooperativas a partir desta reorganização.

A Figura 4 a seguir, representa a forma como foram reorganizadas as cooperativas brasileiras a partir da Resolução 56/2019, detalhada anteriormente, a qual informa que antes havia treze ramos, que foram divididos em set ramos. Conforme a imagem, os ramos grifados em azul, permaneceram inalterados e os ramos em laranja, foram reagrupados com os demais, conforme apresenta-se na Figura 4:

Figura 4 – Os sete ramos do cooperativismo brasileiro a partir de 2019



Fonte: OCB (2019).

As mudanças são as seguintes, segundo a OCB (2019):

- a) **Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços:** é a nova denominação do antigo Ramo Trabalho. A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial. Com a reorganização, este ramo soma forças com os Ramos Trabalho, Produção, Mineral, Especial, parte do Ramo Turismo e Lazer e parte do Ramo Educacional. O cooperativismo de trabalho, produção de bens e serviços é o caminho para profissionais de perfil empreendedor e colaborativo, que acreditam na união de forças para chegarem muito mais longe. Aqui trabalhadores transformam-se em donos do seu próprio negócio. Os cooperados participam de todos os processos operacionais e administrativos, e da divisão dos resultados (OCB, 2019);
- b) **Ramo Infraestrutura:** composto por cooperativas que prestam serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados. Por exemplo: geração e compartilhamento de energia elétrica e, agora, com a incorporação do Ramo Habitacional, também terá as cooperativas de construção de imóveis para moradia. O ramo ganha mais amplitude, incorporando as atividades de energia

elétrica, irrigação, telefonia, telecomunicação, saneamento básico, infraestrutura rodoviária e ferroviária, construção civil e, como já dito, habitação. O cooperativismo de infraestrutura leva qualidade de vida e desenvolvimento econômico para todos os cantos do país, principalmente para as regiões mais distantes do Brasil (OCB, 2019);

- c) Ramo Consumo: composto por cooperativas que realizam compra em comum, tanto de produtos quanto de serviços, para seus cooperados (supermercados, farmácias). Engloba, também, as cooperativas formadas por pais para contratação de serviços educacionais e também aquelas de consumo de serviços turísticos (antigamente classificadas dentro do Ramo Turismo e Lazer). Este é um dos ramos que traz novidades. Agora, passa a englobar parte das cooperativas do Ramo Educacional, formadas por pais e alunos, e do Ramo Turismo e Lazer, na modalidade em que os cooperados adquirem, por intermédio da cooperativa, serviços turísticos. Aqui a ideia é somar o poder de compra de todos para reduzir custos de bens e serviços e oferecer melhor atendimento e segurança para os cooperados. Existem dois tipos de cooperativas de consumo: a fechada, que admite apenas pessoas ligadas a uma mesma profissão ou organização e a aberta, que admite qualquer pessoa que queira se associar (OCB, 2019);
- d) Ramo Transporte: este ramo preserva sua nomenclatura, mas seu conceito foi ajustado. A definição do ramo passa a trazer expressamente a condição do cooperado de proprietário ou possuidor do veículo. Deste modo, cooperativas formadas de motoristas de veículos de carga ou de passageiros, que não detenham a posse ou propriedade destes, devem ser classificadas no Ramo Produção de Bens e Serviços. Além disso, as cooperativas que se dediquem a transporte turístico (*transfers*, *bugues*), cujos cooperados sejam proprietários ou possuidores dos veículos e que eventualmente estejam enquadrados no Ramo Turismo e Lazer, devem ser reclassificadas para o Ramo Transporte. Passa a trazer expressamente a exigência de posse ou propriedade do veículo pelo cooperado, também a englobar parte das cooperativas do Ramo Turismo e Lazer. Neste ramo, estão reunidas várias modalidades: transporte individual, coletivo e de cargas. As cooperativas de transporte nasceram como um caminho para a organização, profissionalização e liberdade dos pequenos e médios transportadores. Seja táxi, moto, van, ônibus ou caminhão, o cooperativismo oferece condições para que os

transportadores exerçam sua profissão com mais dignidade e oportunidades (OCB, 2019);

- e) Ramo Saúde: composto por cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865. O novo Ramo Saúde também engloba as cooperativas de usuários que se reúnem para constituir um plano de saúde, pois são consideradas operadoras. Criadas com a missão de promover e cuidar da saúde, as cooperativas deste ramo atuam em diversas áreas: médica, odontológica, psicológica e de usuários dos serviços de saúde. Ou seja, engloba cooperativas de médicos e de todas as profissões classificadas no CNAE 86 como “atividades de atenção à saúde humana.” Além do importante papel na saúde suplementar, o cooperativismo de saúde oferece diversas oportunidades no atendimento ao setor público, por meio de parcerias com os governos federal, estadual e municipal. É assim que as cooperativas levam atendimento de qualidade e acessível às mais diversas regiões do país (OCB, 2019);
- f) Ramo Agropecuário: composto por cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Não sofreu alteração. Desde 1847, produtores, agricultores, pecuaristas, pescadores e extrativistas unem-se para obter mais resultados na compra e venda de seus produtos. Seja no fornecimento de insumos, classificação, armazenagem, processamento, seja na comercialização dos produtos, a formação da cooperativa agrega valor à produção e melhora a concorrência no mercado. Outro ponto positivo é que, como cooperados, eles também podem contar com assistência técnica e fomento à tecnologia (OCB, 2019);
- g) Ramo Crédito: composto por cooperativas que prestam serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. Não sofreu alteração. As cooperativas de crédito são autorizadas a oferecer os mesmos serviços de outras instituições financeiras, como cartão de crédito, financiamento, consórcio, plano de previdência privada e são também reguladas pelo Banco Central do Brasil. Qual a diferença? Várias. As cooperativas de crédito conseguem oferecer taxas, tarifas e prazos mais adequados à realidade financeira dos seus cooperados, por exemplo. Inclusive, em diversos municípios brasileiros, elas são a única alternativa de acesso aos serviços financeiros (OCB, 2019).

A partir desse novo cenário, e diante da modernização dos ramos, com essa simplificação, a OCB (2019) também estuda a alteração do modelo de governança e assim a proposta a ser debatida trará apenas sete conselhos consultivos, dentro deles, câmaras temáticas. Com isso, cada coordenador de cada câmara assume, automaticamente, a função de conselheiro. Basicamente, as mudanças a serem discutidas ao longo deste ano no âmbito dos Conselhos Consultivos são as seguintes:

- a) O Ramo Produção de Bens e Serviços: Câmara Temática das Cooperativas de Trabalho; Câmara Temática das Cooperativas Sociais (antigo Ramo Especial); Câmara Temática das Cooperativas de Garimpeiros; Câmara Temática das Cooperativas de Produção; Câmara Temática das Cooperativas de Professores; Câmara Temática das Cooperativas de Profissionais do Turismo;
- b) O Ramo Infraestrutura: Câmara Temática das Cooperativas de Geração Distribuída; Câmara Temática das Cooperativas de Energia e Telecom; Câmara Temática das Cooperativas de Irrigação; Câmara Temática das Cooperativas Habitacionais;
- c) O Ramo Consumo: Câmara Temática das Cooperativas de Consumo; Câmara Temática das Cooperativas de Consumo de Serviços de Turismo; Câmara Temática das Cooperativas de Pais;
- d) O Ramo Transporte: Câmara Temática das Cooperativas de Transporte de Cargas; Câmara Temática das Cooperativas de Transporte de Passageiros;
- e) O Ramo Agropecuário não sofreu alterações em sua estrutura, por isso os Conselhos Consultivos permanecem os mesmos.

A Figura 5, apresenta, resumidamente, a alteração divulgada pela própria OCB (2019), incluindo também a nova identidade visual dos ramos do cooperativismo, divididos em: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Trabalho, Produção de Bens e Serviços, Saúde e Transporte. Percebe-se, também, uma preocupação da entidade em manter uma unidade do cooperativismo no país, centralizando a informação, mas, sobretudo, compondo um processo comunicacional que visa facilitar a reorganização da área.

Figura 5 – A identidade visual dos sete ramos do cooperativismo brasileiro a partir de 2019



Fonte: OCB (2019).

De modo geral, a OCB (2019) informa que, de maneira prática, nada muda nas cooperativas, que não sofrerão nenhum ônus com essa reclassificação e considera que os ramos ficam mais robustos, representativos. A especialização do debate continua ocorrendo nos conselhos consultivos e fóruns específicos. Essa nova organização tem seu alcance apenas internamente, na organização da representação e defesa das cooperativas, por isso não incidirá no tratamento tributário, no enquadramento sindical ou mesmo na legislação aplicável a cada ramo, pois todos esses pontos seguem sendo analisados a partir do objeto social e dos atos praticados pela cooperativa com seus cooperados²³.

Em outras palavras, tais conceitos iniciais refletem que o cooperativismo pode ser considerado como um meio de garantia da sobrevivência da população, principalmente, levando-se em consideração os aspectos sociais. Cabe ainda comentar, que em relação aos dados de mercado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, desenvolveu a pesquisa SENSOAGRO²⁴ 2017, quando a entidade buscou conhecer, as características e a produção de todos os estabelecimentos agropecuários do território brasileiro. Foi chamado de Censo Agropecuário, Florestal e Aquícola 2017, considerada como principal e mais completa investigação estatística e territorial sobre a produção agropecuária do país. A pesquisa

²³ Ressalta-se ainda, que as organizações estaduais têm um papel essencial no processo de transição dessa nova forma de classificação, pois além de divulgar essa alteração, as equipes nos Estados têm a tarefa de reclassificar, internamente, as cooperativas de acordo com essa nova conceituação e tiveram até 31/10/19 para concluírem essa fase e, para informarem à unidade nacional, as mudanças ocorridas em seus sistemas, fato que é importante, pois a OCB regularizará no sistema nacional até o dia 31/12/19 e estimam que, pelo menos, mil cooperativas necessitem de reclassificação (OCB, 2019).

²⁴ Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/sobre-censo-agro-2017.html>. Acesso em: 18 nov. 2019.

identificou que o Brasil possui 351 milhões de hectares é a área de estabelecimentos agropecuários no Brasil e que há 15 milhões de pessoas estão ocupadas com atividades agropecuárias no país.

Analisando de modo específico sobre o cooperativismo, o SENSOAGRO (2017) revela números significativos, pois se destaca que 579,5 mil estabelecimentos estão associados a cooperativas, isso equivale a 11,4% de todos os estabelecimentos agropecuários do país. Houve também, um aumento de 67,3% em relação ao último censo do ano de 2006 e os estados da Região Sul se destacam com os maiores percentuais de estabelecimentos associados a cooperativas. Do total, 71,2% dos estabelecimentos cooperados são do tipo agricultura familiar (cerca de 410 mil estabelecimentos). Por fim, dados sociais comprovam que a maioria dos produtores cooperados são homens, 91,3%, e 96,4%, sabem ler e escrever.

Dados recentes divulgados pelo setor mostram que o cooperativismo no Brasil é considerado forte. Além de gerar trabalho, emprego e renda, o modelo de negócios transforma a realidade de milhares de brasileiros. Os números de cooperativas no Brasil mantêm-se em crescimento, sendo que em 2010 havia 6.652 cooperativas; em 2014, 6.582 e na última divulgação, em 2018, eram 6.828 empresas cooperativas. Já em número de cooperados, respectivamente, foram identificados que em 2010 havia 9 milhões de brasileiros; em 2014, 12,7 milhões e por fim, em 2018, 14,6 milhões de brasileiros faziam parte de cooperativismo, comprovando um aumento de 15% em relação ao período anterior. Um dado também importante, trata do número de empregados vinculados às cooperativas, sendo em 2010 composto de 298 mil trabalhadores; 2014, com 361 mil e em 2018, 425,3 mil empregados, representando um aumento de 17,8 % desde o período anterior (OCB, 2019).

A Tabela 4, a seguir, representa os últimos dados apontados sobre o cooperativismo no Brasil, divulgados pela OCB (2019), comparando os períodos entre 2016, 2017 e 2018. Esses dados, comprovam a reunião de números que retratam a expressividade e a contribuição desse modelo de negócio para o Brasil.

Tabela 4 – O cooperativismo brasileiro no anos entre 2016, 2017 e 2018

RAMOS	 COOPERATIVAS				 COOPERADOS				 EMPREGADOS			
	2016	2017	2018	VAR. 2016/2018 %	2016	2017	2018	VAR. 2016/2018 %	2016	2017	2018	VAR. 2016/2018 %
1. Agropecuário	1.555	1.618	1.613	3,7	1.016.606	1.017.481	1.021.019	0,4	188.177	198.654	209.778	11,5
2. Consumo	147	179	205	39,5	2.990.020	2.585.182	1.991.152	- 33,4	14.056	12.629	14.272	1,5
3. Crédito	976	929	909	- 6,9	7.476.308	8.941.967	9.840.977	31,6	50.268	60.237	67.267	33,8
4. Educacional	279	270	265	- 5,0	50.847	53.403	60.760	19,5	3.966	3.367	3.412	- 14,0
5. Especiais	8	8	10	25,0	315	321	377	19,7	9	8	8	- 11,1
6. Infraestrutura	125	135	135	8,0	955.387	1.006.450	1.031.260	7,9	6.154	5.692	5.824	- 5,4
7. Habitacional	293	284	282	- 3,8	114.567	106.659	103.745	- 9,4	886	577	742	- 16,3
8. Produção	257	239	230	- 10,5	12.494	5.777	5.564	- 55,5	3.458	2.960	1.132	- 67,3
9. Mineral	79	97	95	20,3	57.204	23.515	59.270	3,6	187	182	177	- 5,3
10. Trabalho	895	943	925	3,4	193.773	188.435	198.466	2,4	1.580	943	5.105	223,1
11. Saúde	813	805	786	- 3,3	225.191	238.820	206.185	- 8,4	96.230	103.015	107.794	12,0
12. Turismo e Lazer	23	23	22	- 4,3	1.823	760	1.867	2,4	15	11	15	-
13. Transporte	1.205	1.357	1.351	12,1	136.425	98.713	98.190	- 28,0	11.209	9.835	9.792	- 12,6
TOTAL	6.655	6.887	6.828	2,6	13.230.960	14.267.483	14.618.832	10,5	376.195	398.110	425.318	13,1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de OCB (2016;2017;2018).

Por exemplo, de modo geral, ao comparar dados apontados, percebe-se outro fator de importância está na visível predominância de cooperativas de origem agrícola, que abarcaram, segundo a Tabela 4, no ano de 2016, tinha 1.555 cooperativas, com o total de 1.016.606 cooperados e 188.777 empregados. Já em 2017, foram 1.618 cooperativas, 1.017.481 cooperados e 198.654 empregados. E por fim, no ano de 2018, foram 1.613 cooperativas, 1.021,19 cooperados e 209.778 empregados. Considerando-se que a área de alimentação como um fator-chave em qualquer política pública, de qualquer país, as cooperativas desse segmento são também merecedoras de atenção e, ao mesmo tempo, capazes de auxiliar na resolução de problemas regionais.

Em uma análise geral do setor cooperativista brasileiro, embora tenha reduzido 0,9 % o número total de cooperativas, se comparado 2017 e 2018, pois passaram de 6.887 para 6.828, respectivamente. Os números totais de cooperados, ampliaram, pois em 2017 era de 14.267.483 e, em 2018, era de 14.618.832, com crescimento de 2,5%. Já em relação ao número de empregados, em 2017 era de 398.110 e, em 2018, com 425.318, crescimento de 6,8% na comparação entre períodos.

De modo específico ao tema abordado nesta investigação, pode-se analisar que o setor agropecuário, reduziu em 0,3% o número total de cooperativas, pois tinha 1.618 cooperativas em 2017 e passou para 1.613 em 2018. Já, em número de associados, aumentou em 0,3% na comparação entre períodos, pois era 1.017.481 em 2017 e passou para 1.021.019 em 2018. Por fim, em relação ao número de empregados, ainda se mantém como o maior empregador entre os diversos modelos cooperativas, está com um aumento de 5,6% no período analisado, passando de 198.654 em 2017 para 209.778 empregados em 2018.

Os processos de mudança são interessantes, para perceber as alterações que hoje são vivenciadas na relação com o trabalho e por isso, exemplifica-se os processos de intercooperação entre empresas cooperativas, como um elemento de diferenciação, conforme a seção seguinte.

2.4 A INTERCOOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS

Ao refletir sobre a ideia de intercooperação entre empresas, afirma-se que existem muitas alternativas de arranjos organizacionais envolvendo as relações entre empresas e a manifestação desses relacionamentos dá-se a partir de alianças, parcerias e redes, conforme afirma Cropper *et al.* (2014).

O mercado está em constante mudança, assegura Ghemawat (2012), sendo assim, há o constante notável crescimento no número de empresas e aumento da concorrência, fazendo com que as organizações procurem maior qualidade e preços competitivos para manterem-se no mercado, buscando a estabilidade e a projeção de novos negócios, por isso entende-se que é necessário criar novos produtos e vantagens competitivas.

Colussi (2017) comenta que a intercooperação, embora sendo um princípio básico do cooperativismo, tornou-se também na atualidade um caminho praticamente obrigatório para aumento da competitividade em um mercado cada vez mais globalizado, pois esta mesma curva ascendente que ocorre nas cooperativas agropecuárias, e as parcerias vão da integração de processos industriais, compras coletivas de produtos a investimentos conjuntos.

Alguns desses exemplos também passaram a fazer parte das estratégias cooperativistas, como por exemplo, a incorporação da Cooperativa Agropecuária do Brasil Central - COBRAC - cooperativa agropecuária com sede em Araçatuba (SP), pela Cooperativa Cafeicultores e Citricultores de São Paulo - COOPERCITRUS, maior cooperativa de produtores do Estado de São Paulo, firmada em setembro de 2017, como parte de um movimento que se tornou frequente no cooperativismo brasileiro nos últimos quinze

anos. As fusões e incorporações, apesar de não existirem números consolidados sobre esse tipo de operação, e outros dados da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, ratificam o fenômeno de uma maior concentração no segmento, já verificado em mercados mais maduros (DATT, 2017).

O próprio Sistema OCB, em publicação de setembro de 2016, destaca que uma ação conjunta, em parceria desde 2005 entre Brasil e Botsuana, na África, visa à assinatura de um acordo bilateral voltado à capacitação de lideranças cooperativistas e de representantes de órgãos reguladores e promotores da tentativa de inserir o cooperativismo no país africano, buscando o desenvolvimento da área agrícola (OCB, 2016).

A entidade, ressalta ainda que

A ação bilateral está trabalhando exatamente no sentido de ampliar não apenas esse aporte, mas também, e principalmente, a dimensão cooperativista. Aí se incluem a aquisição de conhecimentos apropriados para a gestão compartilhada e participativa de negócios, a percepção para o comércio e a capacidade organizativa dos produtores. Tudo para conferir a eles uma autonomia administrativa e possibilidades criativas e sustentáveis de gestão, bem como representatividade e legitimidade junto ao mercado e ao país. (OCB, 2016, p. 25).

Plessmann (2016), descreve que o setor agrícola em Botsuana é responsável pelo sustento de cerca de 90% da população rural do país e, apesar disso, ele representava em 2016 apenas 3% do PIB anual, de acordo com o Ministério de Desenvolvimento Agrícola e Segurança Alimentar (MDASA) da nação africana. A exploração de minerais, como o diamante, ainda é dominante enquanto principal atividade comercial.

Em meio a essa realidade, o desemprego na área rural, principalmente entre os jovens, torna-se cada vez maior e por isso, com o objetivo de encontrar alternativas e soluções para reverter este quadro, o governo de Botsuana buscou o apoio técnico do Brasil para o desenvolvimento de um projeto de fortalecimento do Cooperativismo Rural no país. Destaca-se que a iniciativa se concretizou por meio de um projeto de cooperação técnica, promovido pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC²⁵) em colaboração com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), instituição especialista no tema.

²⁵ A Agência Brasileira de Cooperação (ABC), do Ministério das Relações Exteriores (MRE), foi criada em 1987 para planejar, coordenar, negociar, aprovar, executar, acompanhar e avaliar, no âmbito nacional, programas, projetos e atividades de cooperação humanitária e técnica para o desenvolvimento em todas as áreas do conhecimento, do País para o exterior e do exterior para o País, sob os formatos bilateral, trilateral ou multilateral. Na cooperação do exterior para o Brasil, atua em dois segmentos: multilateral e bilateral. A primeira vertente ocorre com um organismo internacional; a segunda, com um país desenvolvido. A cooperação recebida visa a acelerar o processo de desenvolvimento social e econômico brasileiro, com a capacitação de instituições nacionais dos três níveis da federação, via transferência de tecnologia e conhecimento. Ao longo dos anos, o Brasil, que antes se limitava a receber assistência técnica de países

Do lado botsuanês, o projeto foi conduzido pelo MDASA, em parceria com o Ministério do Investimento, Comércio e Indústria (MITI). A primeira fase do projeto, que durou três anos (2014-2017), promoveu importantes avanços no setor. Com a condução de uma iniciativa piloto, próxima à capital Gaborone, foi constituída a “Cooperativa de Horticultores de Kweneng North”, a primeira da região. Operacional desde dezembro de 2017, a instituição conta atualmente com cerca de dez membros, sendo seis homens e quatro mulheres, afirma Plessmann (2016). O local da cooperativa representa-se na Figura 6 a seguir:

Figura 6 – Cooperativa de Horticultores de Kweneng North, da Botsuana



Fonte: Plessmann (2016). Disponível em: <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarconteudo/906>. Acesso em: 19 fev. 2019.

Em relação à proposta, apesar dos poucos meses de funcionamento, os cooperados já puderam ver os primeiros resultados, pois recentemente ganharam uma licitação para fornecerem os seus produtos ao Ministério da Defesa de Botsuana e serão responsáveis por prover parte dos alimentos servidos aos soldados do país (PLESSMANN, 2016). A cooperativa vende também para redes de varejistas e participa do “Dias de Mercado” promovido pelo governo, que reúne diversos produtores e suas cooperativas para a

desenvolvidos e organismos internacionais, passou a prestar cooperação ao exterior. Para a execução de suas ações, a ABC conta com cerca de 120 parceiros nacionais, públicos e privados; alianças estratégicas com países desenvolvidos (Alemanha, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Países Baixos, Portugal, Reino Unido, Suíça, entre outros); além de parcerias com 45 organismos internacionais, bloco regionais e extra regionais, e mais de cem países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantenha Acordo Básico de Cooperação Técnica (ABC, 2019).

comercialização direta dos produtos, tanto para indivíduos como para instituições públicas, colocando os produtores em contato direto com o consumidor final.

Entre os principais alimentos cultivados estão: abóbora, acelga, alface, batata, batata doce, beterraba, brócolis, cebola, cenoura, couve, frutas cítricas, melancia, pimenta e tomate. Em uma visita a três propriedades de Kweneng North, realizada por uma delegação brasileira da ABC e da OCB, foi possível visualizar o comprometimento dos produtores com a iniciativa. Apesar de compartilharem os desafios que ainda encontram, como a coleta, armazenamento e distribuição apropriada dos alimentos; diversificação dos produtos cultivados; custo dos insumos; acesso ao mercado; entre outros, eles acreditam que estão no caminho certo.

Com a cooperativa, os membros acreditam que será possível promover a geração de empregos e o aumento da renda dos agricultores da região de Kweneng North. Para a melhor gestão da instituição, foi elaborado um plano estratégico de gestão, com duração de oito anos. Ainda é ressaltado que apesar da população pequena no país, de 2 milhões de pessoas, sabe-se que podem levar novos produtos, já que na atualidade, grande parte dos alimentos recebidos vem da África do Sul, sendo que Kagiso Nkago, presidente da Cooperativa, declara que as cooperativas agrícolas são um meio importante para a redução do custo de produção (PLESSMANN, 2016).

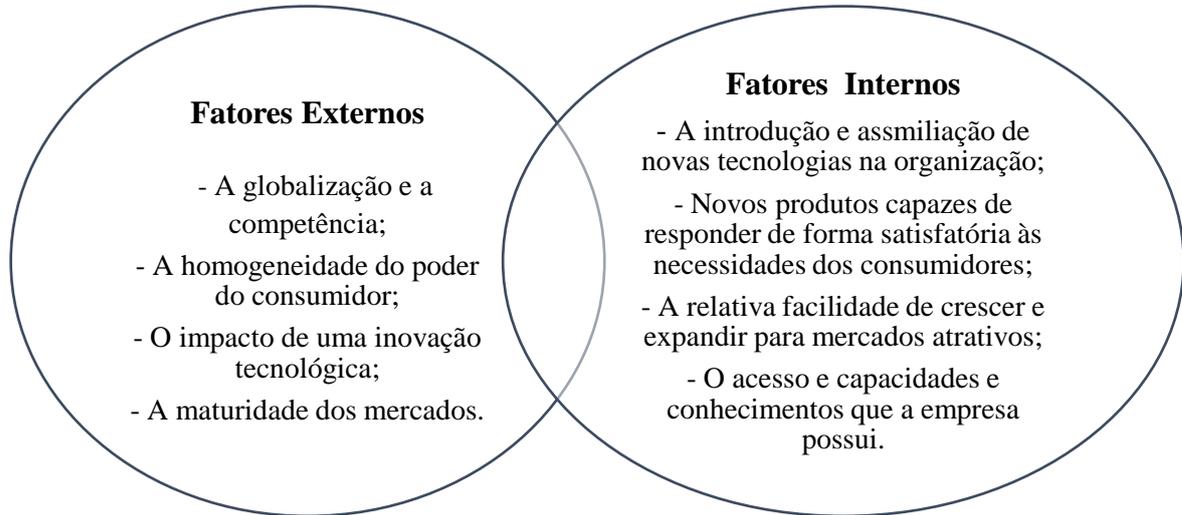
Para a Diretora do Departamento de Negócios Agrícolas, do MDASA de Botsuana, Kelebonye Tsheboeng, o seu país não pode depender do comércio de diamantes. “Os minerais são finitos. A agricultura não. Queremos que as pessoas se envolvam com a agricultura e estimulem a economia rural. Tenho certeza que este projeto está contribuindo com isto”, afirmou, segundo Plessmann (2016).

Atualmente, o Brasil é um dos países com um grande número de cooperativas, sendo referência na gestão deste tipo de instituições. Ao gerar emprego, as cooperativas contribuem para a diminuição da pobreza, promoção da segurança alimentar, aumento de renda e da qualidade de vida no meio rural, afirma Plessmann (2016). Vale ressaltar que, por meio da cooperação técnica, o Brasil não impõe modelos a serem aplicados em outro país, mas sim compartilha o conhecimento que já construiu para que cada um adapte à sua realidade. Adicionalmente, o Brasil não realiza a transferência financeira de recursos, em iniciativas de cooperação técnica, mas sim de experiências e boas práticas, através do conhecimento especializado das instituições públicas brasileiras.

Por fim, muitas são as vantagens da intercooperação, pois as cooperativas podem aumentar os seus rendimentos de várias formas. Sáez e Canelas (1997, tradução nossa),

informam que há alguns condicionantes e implicações para o desenvolvimento da competitividade por meio da cooperação, alguns são fatores externos e outros internos, tais como os apresentados na Figura 7, seguir:

Figura 7 – Fatores externos e internos da competitividade



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sáez e Cabanelas (1997, p. 13, tradução nossa).

Conforme se apresentam na Figura 7, os fatores geram profundas mudanças no modo de criação e mobilização das organizações que precisam enfrentar os desafios competitivos. Uma vez que estes itens são analisados, eles podem gerar uma maior inovação, um incremento da produtividade e ainda, a potencialidade do capital humano (SÁEZ, CANELAS, 1997, tradução nossa).

Como questões relevantes dessa seção, cabe destacar que a intercooperação entre sociedades cooperativas poderá fazer com que as mesmas desempenhem um papel diferenciado no mercado, sobretudo, para aumentar sua competitividade frente à concorrência global durante seu processo de internacionalização. Conforme já relatado, a dependência do agronegócio, sobretudo por produtos primários, é latente e, muitas vezes, não aceita que estratégias diferenciadas sejam colocadas em prática e assim, impedindo, ou ao menos reduzindo, a sustentabilidade dos negócios. Sendo assim, efetivamente, torna-se importante o estudo a respeito dos conceitos fundamentais do cooperativismo e sua forma de atuação na esfera nacional e internacional para a compreensão da temática do estudo.

Na sequência do estudo, o capítulo três abordará a revisão teórica sobre internacionalização e competitividade.

3 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização está presente em todos os ramos do agronegócio brasileiro, abarcando os principais setores entre os quais estão concentrados os volumes mais significativos da pauta das exportações. Corroborando assim com o papel do país frente às crescentes demandas do mercado consumidor mundial que, dia a dia, demonstra maior interesse por *commodities*. Por essas razões, é importante a compreensão sobre as principais estratégias da internacionalização que podem auxiliar nas análises em relação aos desafios propostos ao cooperativismo e na reflexão das melhores práticas já adotadas pelas agroindústrias dos diversos setores cooperativistas brasileiros.

Através deste capítulo, busca-se de melhorar a compreensão sobre o processo de internacionalização; fatores determinantes para a competitividade, além de descrever o modelo de inovação, a competitividade do Brasil no mercado internacional e por fim, as estratégias de entrada, que podem auxiliar nas análises em relação aos desafios propostos ao cooperativismo e na reflexão das melhores práticas já adotadas pelas agroindústrias dos diversos setores cooperativistas brasileiros.

3.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO E A COMPETITIVIDADE EM UM MERCADO GLOBALIZADO

Pode-se afirmar que são diversas as formas que as empresas usam para se internacionalizar. As escolhas, neste sentido, estão relacionadas com a amplitude de atuação comercial que as estratégias podem garantir a qualquer país ou organização que deseja se posicionar frente às provocações impostas pelos mercados internacionais. O setor industrial viu-se forçado a adequar-se às estruturas mais enxutas, porém, embasando-se em contextos até então pouco explorados, tangenciando, por exemplo, questões tratadas de modo simultâneo, tanto à competitividade quanto à sustentabilidade, a fim de ampliar ou mesmo manter sua relação com o mercado existente. Nesse sentido, observa-se que o setor agrícola também teve que entrar nestas transformações para continuar atuando de forma competitiva nos mercados internacionais.

Assim, a internacionalização é uma transformação completa para as empresas e em geral, indispensável, afirmam Sáez e Cabanelas (1997, tradução nossa), porém devem adotar o diagnóstico sobre a necessidade de internacionalização como um projeto, de tal forma que apresente resultados eficientes e satisfatórios.

Um dos elementos mais importantes para pensar sobre a internacionalização tem relação com a estratégia definida para cada empresa. Mintzberg *et al.* (2006) diz que a estratégia é um passo fundamental na orientação de uma empresa e precisa ser avaliada constantemente. Desse modo, poderá ser reavaliada ao longo do tempo para evitar danos à organização. Assim, pode-se afirmar que a estratégia é uma forma de detectar as falhas e evitá-las no futuro, construindo um caminho sólido para a empresa, pois, embora nem sempre a estratégia escolhida terá assertividade, dependerá das metas e objetivos da empresa, e ainda assim, servirá de exemplo para a busca do mínimo de falhas possível (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Essa mesma necessidade de internacionalizar-se, unida ao ambiente competitivo global, levou o MDIC (2015) a ressaltar a preocupação do governo federal em relação aos movimentos de internacionalização das cooperativas. Caracterizam três principais desafios neste processo, sendo:

- a) a importância da profissionalização da gestão: tendo em vista que o trabalhador da cooperativa também pode ser considerado o proprietário dos recursos produtivos, torna-se necessário estruturar a atividade que contribua com a ideia de uma sociedade gerida pelos princípios da cooperação, mas que, ao mesmo tempo, tenha condições de desenvolver-se de modo empreendedor para enfrentar os desafios do mercado externo;
- b) mudança de foco – da produção à comercialização: cabe ressaltar que a empresa que atua de modo cooperativista precisa ter uma visão ampliada de todos os elos da cadeia do negócio, ou seja, de todas as etapas do negócio, que incluirão o beneficiamento dos bens, a industrialização (se houver), seu transporte e distribuição até o cliente. Seja pela exportação direta ou indireta, a empresa precisa estar atenta aos contratos e, ao mesmo tempo, ao cumprimento das regras necessárias;
- c) planejamento estratégico de longo prazo para financiamento: torna-se necessária uma estratégia que facilite os financiamentos para os investimentos de médio prazo e assim, garantia do planejamento e sustentabilidade financeira das cooperativas.

Ludovico (2007) ressalta que há de se considerar que a empresa pode desenvolver uma única estratégia que lhe permita atender a todos os países com um produto em escala considerada global, entretanto essa definição não envolve todos os aspectos vinculados à sua internacionalização, já que existem alguns outros fatores não relacionados com a

comercialização do produto, por exemplo: assistência técnica, garantias e serviços a serem prestados ao consumidor final – chamado de pós-venda, entre outros fatores importantes.

A própria reflexão sobre os processos de internacionalização está logicamente interligada aos princípios abordados, até mesmo pela ideia de globalização, quando os desafios relacionados à criação de novas empresas passam pela ampliação de paradigmas já aceitos pelas sociedades modernas e constituem-se de um ecossistema sociopolítico que se torna essencial para a confiança sugerida pelo mercado, sem a qual não há possibilidade de investimentos MDIC (2015).

Também é relevante lembrar que as forças de globalização de mercados dependem da conduta dos clientes, da estrutura dos canais de distribuição e da natureza do marketing da indústria; as de custos dependem da economia do negócio a que a empresa se propõe; as governamentais dependem das leis impostas pelos governos das nações e os impulsores competitivos dependem das ações dos concorrentes, afirma Ludovico (2007).

Também, nesta mesma linha de pensamento, é importante ressaltar que

O mundo se tornou mais relevante para os países em desenvolvimento em geral, e o Brasil em particular, do que estes para o mundo: estrategicamente, pela diminuição de nosso peso político, consequência da erosão do paradigma Leste-Oeste de funcionamento do jogo internacional e, economicamente, pelo arrefecimento do papel dos países exportadores de commodities, produtos com baixo valor agregado, em virtude do progresso tecnológico e científico verificado no passado recente. (SABA, 2002, p.37).

Da mesma maneira, devem ser consideradas as distintas implicações econômicas e, para ponderar a factibilidade e o futuro de um negócio comercial internacional, é necessário considera-las como aspectos centrais, a fim de estimar o grau de impacto que essas forças podem ter no projeto da empresa para os mercados, sendo consideradas como parte das Forças Políticas Internas, tais como: forma de governo, estabilidade política, setores econômicos e pressão cambial, embargos e sanções, acordos sociais e políticos, normas ambientais, corrupção, atividades terroristas e também as perspectivas políticas. Já, como Forças Econômicas, relacionadas ao Ingresso no Mercado, evidenciam-se o sistema e nível tarifário, protecionismo ou liberalismo, tipo de câmbio, inflação, nível de controle de preços e controles aduaneiros, entre outros indicadores correlacionados, conforme são disponibilizados no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Os indicadores para forças políticas e econômicas

FORÇAS POLÍTICAS	FORÇAS ECONÔMICAS
INTERNAS	INGRESSO NO MERCADO
Forma de governo Estabilidade política Setores econômicos e pressão cambial Embargos, sanções Acordos sociais e políticos Normas ambientais Corrupção Atividades terroristas Perspectivas políticas	Sistema e nível tarifário Protecionismo ou Liberalismo Tipo de câmbio Inflação Nível de controle de preços Controles aduaneiros
EXTERNA	MERCADO
Instituições de que participa Integração econômica Probabilidade de conflitos internacionais	População e crescimento populacional Níveis de salário e emprego PIB por habitante, consumo Infraestrutura e nível de urbanização
DESEMPENHO ECONÔMICO	
Produto interno bruto Balança de pagamentos Balança comercial Crescimento econômico Risco-país Impostos Utilização da capacidade produtiva Investimentos	

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ludovico (2007, p. 17-18).

Entre as Forças Jurídicas e Financeiras, existem elementos internos que podem, neste caso, incidir sobre a atividade organizacional em sua relação com os mercados externos, tais como: sistema jurídico, sistema judicial, leis e investimentos estrangeiros, leis de sociedades internacionais, leis de propriedade intelectual, defesa da concorrência, defesa do consumidor, proteção contra contrabando e ilegalidades, em contraponto às Forças Financeiras Gerais, como dados do sistema bancário, regulamento no mercado de divisas, regulamento no mercado de capitais e tipo de câmbio, entre outros elementos norteadores.

Cabe à empresa analisar as melhores condições a partir de sua própria capacidade exportadora, como por exemplo, no Quadro 5, apresentam-se alguns elementos que auxiliariam nessa tomada de decisões:

Quadro 5 – Os indicadores para forças jurídicas e financeiras

FORÇAS JURÍDICAS	FORÇAS FINANCEIRAS
INTERNAS	GERAIS
Sistema jurídico Sistema judicial Leis e investimentos estrangeiros Leis de sociedades internacionais Leis de propriedade intelectual Defesa da concorrência Defesa do consumidor Proteção contra contrabando e ilegalidades	Sistema bancário Regulamento no mercado de divisas Regulamento no mercado de capitais Tipo de câmbio
EXTERNAS	ESPECÍFICAS
Instituições de que participa	Acesso a fontes de financiamento Juros e créditos

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ludovico (2007, p. 18)

Por sua vez, as Forças Culturais e Tecnológicas, ocupam fatores que podem incidir na atuação da empresa em escala internacional. Já na esfera que tangencia a área de negócios internacionais, existem diversos exemplos de como os distintos componentes da cultura afetam o desenvolvimento das investidas em determinado mercado e aspectos ligados às Forças Culturais Internas de um país, tal como: religião, linguagem, valores, usos e costumes, educação, condições sociais, arte e estética, história, condições geográficas e cultura material.

Não menos importantes, outros fatores relacionados às Forças Tecnológicas Gerais, além das tradicionais pesquisas, envolvem níveis de desenvolvimento tecnológico, educação tecnológica, parques tecnológicos, investimentos públicos e investimentos privados que, entre diversos outros atributos, farão a composição dos mercados (LUDOVICO, 2007). Exemplifica-se, no Quadro 6 a seguir, alguns indicadores que apresentam essas forças:

Quadro 6 – Os indicadores para forças culturais e tecnológicas

FORÇAS CULTURAIS	FORÇAS TECNOLÓGICAS
INTERNAS	GERAIS
Religião Linguagem Valores Usos e costumes Educação Condições sociais Arte e estética Historia Condições geográficas Cultura material	Níveis de desenvolvimento tecnológico Educação tecnológica Parques tecnológicos Investimentos públicos Investimentos privados
EXTERNAS	ESPECÍFICAS
Grau de integração mundial	Relação usuário/tecnologia

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ludovico (2007, p. 19-20).

Ressalta-se que “as forças tecnológicas não se vinculam unicamente às condições que determinado mercado pode ter enquanto a relação tecnologia-usuário ou consumidor pode manter esse mercado” (LUDOVICO, 2007, p.20). Desse modo, é importante assimilar os princípios técnicos. Assim, deve-se assinalar que o uso eficiente dos fatores de produção consagrará o princípio da abertura tecnológica entre os países.

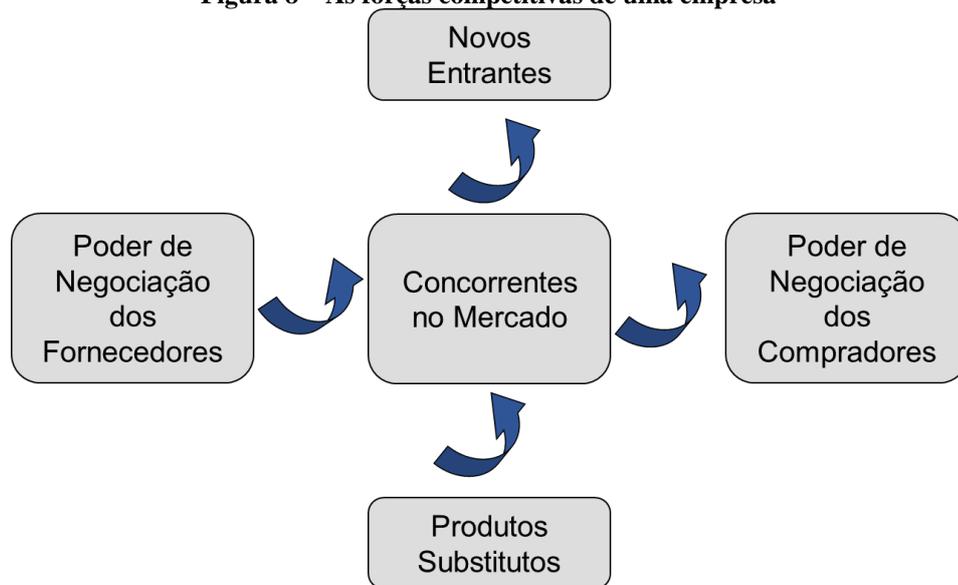
Desse modo, a fim de refletir a respeito do processo de internacionalização, cabe analisar as forças necessárias para garantia da competitividade das empresas e, nesse sentido, serão apresentadas a seguir, as Cinco Forças de Porter.

3.2 OS FATORES DETERMINANTES PARA A COMPETITIVIDADE: AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A importância da preocupação com o mercado de atuação é revelada por Porter (1986) quando destaca a natureza das forças competitivas de uma empresa e diz que toda a organização está inserida em um ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que determinam o seu nível de retomo ou rentabilidade, sendo que a intensidade dessas forças varia de negócio para negócio. De acordo com Porter (1986), as principais forças competitivas de um negócio são: entrantes potenciais; fornecedores; compradores; substitutos; concorrentes.

Destaca-se que este conceito de forças competitivas amplia a ideia de que a concorrência somente ocorre entre empresas que produzem o mesmo tipo de bem e serviço e assim, de certa forma, considerando as características inerentes a cada ramo de negócio, compradores, fornecedores, substitutos, novos entrantes também devem ser vistos como concorrentes. É o que Porter (1986) denomina de rivalidade ampliada e pode ser detalhado na Figura 8 a seguir:

Figura 8 – As forças competitivas de uma empresa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (1986, p. 23)

A Figura 8 pode ser explicada do seguinte modo, conforme Porter (1986; 2004):

CONCORRENTES NO MERCADO: esta força competitiva, por sua vez, caracteriza-se por meio de disputas por parcelas de mercado entre as empresas de um mesmo ramo de negócio, podendo assumir diversas formas, tais como: concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços e assim sucessivamente. Como dito anteriormente, cada uma dessas forças competitivas tem intensidade variável em função do tipo de negócio em que a empresa se encontra, podendo representar uma séria ameaça.

Quase todas as organizações situadas em um determinado mercado disputam diariamente clientes. A rivalidade pode ser mais fraca ou mais forte dependendo a indústria. Uma alta rivalidade pode trazer consequências para todos. Uma forte concorrência gera maiores custos, sejam eles com promoções, publicidade, treinamentos, entre muitos outros, assim gerando lucros baixos. Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral provoca retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

Cabe destacar que existem diversos fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado e Porter (2004) aponta oito destes:

- a) crescimento lento da indústria;
- b) custos fixos altos;
- c) ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- d) capacidade aumentada em grandes investimentos;

- e) concorrentes divergentes;
- f) grandes interesses estratégicos;
- g) barreiras de saída elevadas.

Também se revela que o último item, barreiras de saída elevadas, é associado às barreiras de entrada, criando assim um fator risco/rentabilidade. Indústrias com barreiras de saída alta e barreiras de entrada baixas criam um cenário de retornos arriscados e baixos, o que, para Porter (2004), significa a pior situação, pois a entrada será atraída por oscilações para cima nas condições econômicas, porém a capacidade não sairá da indústria quando os resultados se deteriorarem devido à alta barreira de saída.

NOVOS ENTRANTES: são caracterizados por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganharem parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio.

As barreiras de entrada e saída de uma indústria podem ser influenciadas por diversos fatores. Estes fatores fazem com que a rentabilidade seja alta ou baixa e ressalta-se que:

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004, p.7).

Para Porter (2004), a ameaça de entrantes potenciais depende das barreiras de entrada existente em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por partes dos concorrentes já estabelecidos. Existem seis fontes principais de barreiras de entrada, a saber:

- a) economias de escala;
- b) diferenciação do produto;
- c) necessidades de capital;
- d) custos de mudança;
- e) acesso aos canais de distribuição;
- f) desvantagens de custo independentes de escala (patentes, acesso a matérias primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem).

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES: analogamente aos fornecedores, os compradores, em função de seu poder de barganha, podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que o grupo de empresas vendedoras entre em concorrência acirrada.

Pode-se dizer que os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade e mais serviços, também jogando os concorrentes uns contra os outros. Esta atitude comum aos compradores custa a rentabilidade da indústria, pois em mercados em que os clientes não exigem descontos, preços mais baixos e outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem sustentar uma maior rentabilidade. “A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender, deve ser vista como uma decisão estratégica crucial” (PORTER, 2004, p.28).

O autor expressa esta opinião, pois a pressão dos compradores irá influenciar positivamente ou negativamente a rentabilidade futura do mercado em que a empresa irá atuar e também a ela própria. Algumas circunstâncias são apontadas para identificar se um grupo de compradores têm relevância:

- a) ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- b) os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- c) os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- d) ele enfrenta poucos custos de mudança;
- e) ele consegue lucros baixos;
- f) compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- g) o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- h) o comprador tem total informação.

PRODUTOS SUBSTITUTOS: esta força competitiva é caracterizada por empresas que fabricam produtos substitutos aos produzidos por uma indústria. Neste caso, a lucratividade pode ser reduzida a partir do momento em que os produtos substitutos ofereçam uma alternativa de preço e qualidade mais atraente para os consumidores. Esta força relaciona a influência que os produtos substitutos exercem ou podem exercer sobre uma indústria.

Na compreensão de Porter (2004), os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como um lucro. A identificação dos produtos substitutos é feita por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que outro.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES: esta força competitiva é caracterizada pelo poder de barganha dos fornecedores sobre as empresas de um ramo de

negócio, com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, entre outros, implicando também a diminuição da rentabilidade.

Os fornecedores exercem poder de negociação sobre os participantes da indústria, podendo elevar os preços dos produtos ou serviços, também modificar a qualidade, podendo prejudicar a indústria afetada. Porter (2004) demonstra seis situações em que um grupo de compradores é influente:

- a) é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual venda;
- b) não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- c) a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- d) o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- e) os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- f) o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

3.3 O MODELO DE INOVAÇÃO

A relação existente entre a inovação e internacionalização de empresas comumente é estudada em diversos contextos, amplamente discutidos e talvez, até mesmo por isso é um consenso de que ambos os movimentos fortalecem as empresas no mercado nacional e no internacional, gerando aumento de competitividade dentro e fora do país. Também indica a possibilidade de um círculo virtuoso, pois se por um lado se identifica a existência prévia de vantagens competitivas, obtida via inovação, é um dos fatores que determinam e favorecem a internacionalização das empresas, por outro lado, ao se internacionalizarem, as empresas ficam expostas a uma pressão competitiva maior que no mercado local e são induzidas a inovar mais (RIBEIRO, 2016).

Pode-se afirmar que a sociedade, ao mesmo tempo em que demanda de políticas públicas, expressa descrença em relação à efetividade da ação do Estado e nesse sentido, seria muito difícil confiar na efetividade das políticas públicas das mais variadas espécies, entre elas, o próprio desenvolvimento da tecnologia e da inovação como um meio de promover o progresso técnico. Para o desenvolvimento de inovações, são ações necessárias ao movimento público e privado de ações para a sociedade (ZUIN; QUEIROZ, 2015).

Todavia, no agronegócio, essa realidade não é diferente, visto que muitas vezes se torna importante encontrar meios necessários de alavancar ferramentas e meios para que o agronegócio possa, à certa medida, prosperar, porém, ao mesmo tempo, desenvolver soluções diferenciadas para continuar enfrentando o mercado.

No tocante a este ponto, pode-se dizer que

A economia de mercado dá incentivos para as empresas procurarem diferenciar-se das demais, oferecendo ao consumidor produtos melhores e/ou mais baratos, ou, ainda, serviços de melhor qualidade. Sempre surgem produtos e serviços novos. Uns veem para ficar, outros desaparecem depois de um tempo; alguns são completamente novos, seja no modo de funcionar, seja no tipo de serviços que prestam; outros são modificações superficiais do que existia anteriormente; mas alguns produtos novos são revolucionários, no sentido de que transformam os padrões de produção e/ou de consumo, criam hábitos novos no consumidor e abrem novas possibilidades de aplicações. Precisamos, portanto, de conceitos para por alguma ordem no campo de estudos. (ZUIN; QUEIROZ (2015, p.145).

Por isso, esses indicadores, também são parte do contexto abarcado pelo cooperativismo que precisa, a cada momento, buscar meios inovadores para compor sua relação com o mercado. Mas de fato, o que é inovação?

Pode-se afirmar que

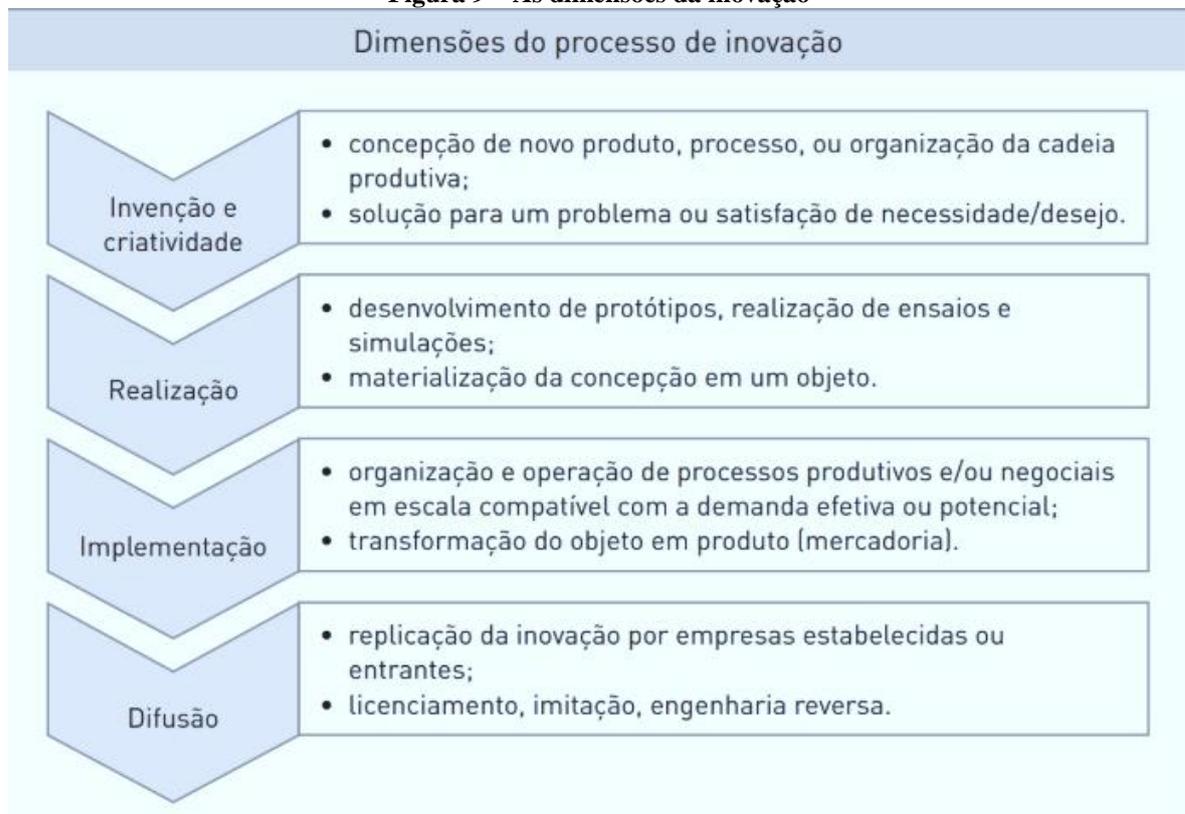
Inovação: é uma invenção (ou modelo de utilidade) que se torna disponível em bases regulares para a sociedade. Nas sociedades de mercado, trata-se da introdução no mercado de um produto ou de um processo produtivo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado. Nessas sociedades, a invenção é disponibilizada para a sociedade por meio da transação de produtos e/ou serviços oferecidos por empresas. (ZUIN; QUEIROZ, 2015, p.146).

Uma grande diferenciação está na comparação entre o termo invenção, que se trata de um processo de criação único, enquanto que a inovação é uma atividade social continuada, conduzida em geral por empresas ou por arranjos cooperativos envolvendo algumas empresas (ZUIN; QUEIROZ, 2015).

A Figura 9 a seguir, apresenta as diferentes dimensões do processo de inovação, ressaltando que, além dos aspectos tecnológicos, a inovação envolve a organização da produção na empresa; a articulação da cadeia de suprimentos, bem como as atividades variadas que se relacionam à distribuição dos produtos. Compreende-se que um processo de inovação, pode ser identificado de várias formas, dependendo, principalmente, do conceito adotado. Inicialmente, para a reflexão sobre o tema, pode-se dizer que a Dimensão Invenção e Criatividade, gera uma concepção do que é novo (seja produto, processo, ou organização da cadeia produtiva), e até mesmo, a solução de um problema identificado.

Já a Dimensão Realização, tem semelhança com o desenvolvimento de algo efetivo, como por exemplo, protótipos, ensaios ou simulações, ou seja, é a materialização da concepção de um objeto. A Dimensão Implementação aborda a organização e operação de processos produtivos e/ou negociais, em escala compatível com a demanda efetiva ou potencial, quando ao final, transforma-se a ideia em produto. Por fim, a Dimensão Difusão, aborda a replicação da inovação por empresas estabelecidas ou entrantes no mercado, podendo ter até mesmo o licenciamento ou inovação.

Figura 9 – As dimensões da inovação



Fonte: Zuin e Queiroz (2015, p. 147).

A identificação de uma inovação depende do conceito adotado, mais amplo ou mais estreito (como na perspectiva macroeconômica), bem como de uma avaliação da novidade do produto ou processo. A novidade de uma inovação é uma questão de grau, mais do que de “ser ou não ser”: toda invenção parte de um acervo de técnicas e artefatos preexistentes, de modo que não há o novo absoluto, um artefato composto somente de elementos absolutamente desconhecidos até então.

Mas de fato, o que é Inovação? Pode-se afirmar que, segundo Kotler e Keller (2018), que a estratégia empregada com sucesso por algumas empresas provenientes dos mercados emergentes é identificar nichos negligenciados em mercados maiores. Outra estratégia para se

tornar global é adquirir uma ou mais empresas nos mercados desenvolvidos, por isso a inovação de produtos tornou-se uma via de mão dupla entre mercados em desenvolvimento e desenvolvidos.

Nesse sentido, ao considerar que novas alternativas são necessárias, pode-se discorrer sobre o conceito abordado por Schumpeter (1982), quando observa que o desenvolvimento tem relação com o processo de inovação e como essa aproximação poderá, de algum modo, afetar o sistema produtivo. Afinal, a relação existente entre a inovação e internacionalização de empresas é perene, principalmente, ao abordar-se o mercado internacional, que gera automaticamente um aumento de competitividade dentro e fora do país e indica a possibilidade de um círculo virtuoso, pois se por um lado identifica-se a existência prévia de vantagens competitivas, obtidas vias inovação, é um dos fatores que determinam e favorecem a internacionalização das empresas, por outro lado, ao se internacionalizarem, as empresas ficam expostas a uma pressão competitiva maior que no mercado local e são induzidas a inovar mais (RIBEIRO, 2016).

Nesse sentido, ao abordar as forças que regem o patamar de competitividade na atualidade, em um editorial de 2018²⁶, a revista *The Economist* aborda as necessidades que as organizações têm de analisar, em relação às mudanças dos paradigmas capitalistas ditos como hegemônicos, uma relação que pode ser, a certa medida, uma releitura dos princípios do cooperativismo, relatados anteriormente no capítulo 2 desta tese.

Esta última publicação, afirma que o Capitalismo sofreu uma série de impactos na última década, principalmente, em relação às controvérsias de um sistema manipulado para beneficiar os donos do capital em detrimento dos trabalhadores. Por exemplo, em 2016, uma pesquisa descobriu que mais da metade dos jovens americanos não apoia mais o capitalismo, sobretudo, ao compará-los com as relações ditas como confortáveis das empresas consideradas da “velha economia”, já que as organizações da “nova economia” podem construir rapidamente poder de mercado.

Por isso, esses fatores, muitas vezes mediados pelo mercado, podem impelir o desencadeamento de uma maior e diferente forma de enfrentar a concorrência, forçando hoje a redução de lucros, que eram normalmente altos e assim, assegurar uma necessidade constante de inovação para manutenção das organizações (THE ECONOMIST, 2018).

²⁶ *The next capitalist revolution: Market power lies behind many economic ills. Time to restore competition.* Disponível em: <https://www.economist.com/leaders/2018/11/15/the-next-capitalist-revolution>. Acesso em: 15 jan. 2019.

3.4 A COMPETITIVIDADE DO BRASIL NO MERCADO GLOBAL

No que se refere ao Brasil, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, apresentou em 2018, uma série de relatórios econômicos com enfoque no Brasil²⁷, os quais demonstram um quadro interessante da competitividade brasileira em relação aos processos de internacionalização das empresas, para diversos setores, entre eles, do agronegócio.

Os estudos sobre competitividade são comuns na academia, porém ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias de avaliação que possam ser consideradas mais adequadas. Ressalta-se que a maior parte dos estudos recentes costuma tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa de recursos, apresentadas por empresas e produtos, a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Por isso, a competitividade foi definida como

A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p.6).

Nesse sentido, quando uma empresa decide acessar o mercado externo, deve manter-se atenta quanto às possibilidades além da exportação e da importação, pois precisa estudar as relações econômicas, a estruturação do sistema cambial, os tributos envolvidos, além das questões técnicas e jurídicas relativas à marca do produto. E ainda, não menos importante, deverá também identificar a legislação ambiental, entre outros aspetos, que podem impactar em suas intenções de relacionar-se com o mercado alvo (LUDOVICO, 2007).

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, refletem as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a

²⁷ OCDE (2018), Relatórios Econômicos OCDE: Brasil 2018, Éditions OCDE, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264290716-pt>. Acesso em: 10 set. 2018.

competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado (FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Embora detenham um elenco variado de indicadores, percebe-se a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade: na primeira, a competitividade é vista como um desempenho - a competitividade é revelada e será, de alguma forma, expressa na participação no mercado (*market-share*), alcançada por uma firma em um mercado, em um certo momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato.

Nesta visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis.

A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço - estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses, considerados parcial ou totalmente subjetivos (FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Ainda, segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), a competitividade é vista como eficiência - a competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento, por isso os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou produtividade dos fatores, em termos das “*best-practices*” verificadas na indústria internacional.

Nesse interim, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade. A competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas e o desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável desta capacitação. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade (FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Segundo afirmam Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996), as vantagens competitivas podem ser construídas a partir de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras.

É importante ressaltar que cada empresa é parte integrante de um sistema econômico que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependem exclusivamente das condutas adotadas pelas empresas.

As considerações de ordem geral até aqui elaboradas implicam que análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente - e com o devido peso - os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo. Para avaliar a "capacidade de formular e implementar estratégias", é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente, verificar a sua importância setorial no presente e a que se pode esperar no futuro próximo - esse componente preditivo é indispensável, em particular na análise dos setores mais dinâmicos - e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa, integrada ao exame de seus fatores determinantes. (FERRAZ, KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p.11).

Em relação aos fatores determinantes da competitividade, a abordagem sugerida enfatiza como determinantes da competitividade um conjunto de fatores que, além de serem em grande número, transcendem o nível da firma, sendo também relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Com base nesse critério, foram definidos três grupos de fatores:

- a) os empresariais (internos à empresa);
- b) os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial);
- c) os sistêmicos.

Assim, é necessário compreender que quando uma empresa busca sua entrada no mercado externo, de certo modo, expõe-se a fatores determinantes e fundamentais e que, portanto é preciso contar com dados e informações suficientes para analisá-los de modo satisfatório. Entre estes, encontram-se as regras do cenário internacional, tais como mercados globais, regionais ou nacionais e distintos elementos que podem incidir na atuação empresarial dentro de determinado mercado, seja um país ou uma região, conforme Ludovico (2007).

Na teoria apresentada pelos autores Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), de modo geral, os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas em termos das suas quatro áreas de competência, a saber: a eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa de acordo com fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; a capacitação tecnológica em processos e produtos; a capacitação produtiva, principalmente em termos do grau de atualização dos equipamentos e instalações assim como dos métodos de organização da produção e controle da qualidade e a produtividade dos recursos humanos.

Nessa mesma linha de pensamento, os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso apenas parcialmente sob sua área de influência. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada ao padrão de concorrência dominante em cada indústria.

Conformam o ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, abrangendo não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extramercado, públicas e não-públicas, que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência prevalecente. Também é importante mencionar que em termos de mercado, integram os fatores estruturais característicos como taxas de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda, grau de sofisticação tecnológica e outros requisitos impostos aos produtos, oportunidades de acesso a mercados internacionais, sistemas de comercialização, entre outros.

A configuração da indústria refere-se às tendências do progresso técnico em particular no que diz respeito: aos ciclos de produtos e processos; à intensidade do esforço de P&D e às oportunidades tecnológicas, inclusive de introdução de inovações radicais; às escalas típicas de operação e aos níveis de concentração técnica e econômica da oferta; ao grau de verticalização e diversificação setorial; à distribuição espacial da produção e adequação da infraestrutura física; ao regime de P&D e integração com infraestrutura tecnológica; ao relacionamento da empresa com fornecedores, usuários e concorrentes e à relação capital-trabalho.

Do regime de incentivos e regulação da concorrência fazem parte o grau de rivalidade entre concorrentes; o grau de exposição ao comércio internacional; a ocorrência de barreiras

tarifárias e não tarifárias as exportações; a estrutura de incentivos e tributos à produção e ao comércio exterior, incluindo os aspectos relacionados ao financiamento e ao custo de capital e à efetividade da regulação das práticas desleais de concorrência afirmam Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996).

Ao final, os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Podem ser, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996):

- a) macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros;
- b) político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo;
- c) legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro;
- d) infraestruturas: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade);
- e) sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social;
- f) internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Ludovico (2007) aborda a respeito da atuação da empresa em escala internacional e torna-se irrefutável que, a partir de uma intenção de colocar um produto em um outro mercado, até mesmo a elaboração e a formação de uma estratégia comercial, a empresa expõe-se a diferentes questões que as diversas fases propiciam em um negócio internacional.

Pois, desse modo,

O ambiente político de um mercado selecionado, sua forma de governo, sua instabilidade, sua continuidade democrática, seu grau de inter-relacionamento com outros países, suas virtudes de entrar ou não em integrações regionais e seu

desenvolvimento político e institucional são aspectos que se traduzem em níveis de risco dos investimentos que a empresa terá de realizar para atingir seus objetivos iniciais. (LUDOVICO, 2007, p.17).

A competitividade brasileira pode ser analisada a partir de diversas perspectivas e, ao abordar a pauta de exportações do Brasil, comenta-se a respeito dos dez principais produtos na exportação e importação, conforme a Tabela 5 apresentada a seguir. Ressalta-se que dos dez principais produtos vendidos ao exterior, nove são produtos básicos, sendo cinco, oriundos do agronegócio (grãos de soja e frutas oleaginosas, açúcar mascavo, carne, óleo de soja e café), ocupando 24,7% do total.

Em contrapartida, ao analisar-se a cadeia das importações, dos dez produtos apresentados, nenhum deles é de origem do agronegócio, sobretudo produtos com valor agregado. Esses dados ratificam a importância do agronegócio nas exportações brasileiras, atingindo contribuições significativas na balança comercial.

Tabela 5 – As dez principais mercadorias exportadas/importadas (em porcentagem no total das exportações/importações) em 2017

Exportações		Importações	
Grãos de soja e frutas oleaginosas	10,4	Petróleo refinado	5,3
Minério de ferro	7,2	Veículos e peças automotivas	3,5
Açúcar mascavo	5,6	Produtos eletrônicos	3,6
Petróleo cru	5,4	Produtos farmacêuticos	2,4
Carne	3,3	Petróleo cru	2,1
Madeira	2,8	Veículos e peças automotivas	2,1
Óleo de soja	2,8	Maquinário elétrico	2,0
Café	2,6	Dispositivos mecânicos	2,0
Veículos e peças automotivas	2,5	Combustíveis e óleos minerais	2,0
Aeronaves	2,4	Produtos farmacêuticos	1,9

Fonte: Cálculos da OCDE com base em dados da UNCTAD conforme relatório OCDE (2018, p. 134).

O relatório técnico da OCDE (2018), aponta que o Brasil é o maior fornecedor mundial de açúcar, suco de laranja e café e está entre os três principais fornecedores de soja, carne, amido e aves, sendo que o desempenho desses setores, ilustra os benefícios da abertura para o comércio e a concorrência. Ressalta que no fim dos anos 1980, o Brasil começou a adotar políticas orientadas para o mercado nesses setores, o que permitiu a transformação de ser um importador líquido de alimentos para um exportador líquido e também revela que as novas tecnologias e reformas econômicas, que criaram um ambiente mais competitivo e permitiram a realocação de recursos, ampliaram os incentivos para aumentar a produtividade.

Desse modo, aconselha que para aproveitar e melhorar esse progresso, o Brasil precisará responder às mudanças globais no comércio de alimentos agrícolas. A participação dos produtos processados no comércio global tem aumentado, em detrimento dos produtos agrícolas primários. No geral, a demanda por mercadorias com nível de conhecimento mais alto deve aumentar ainda mais no futuro, também nos setores de alimentos agrícolas (OCDE, 2018).

Para refletir ainda mais sobre os dados a respeito da internacionalização das economias, também é importante consultar o relatório *Doing Business 2019*²⁸, como uma das principais publicações do Grupo Banco Mundial, que possui a finalidade de analisar, a cada ano, as leis e regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em cada economia. O *Doing Business* publica indicadores quantitativos sobre as regulações das atividades comerciais e sobre a proteção dos direitos de propriedade, que podem ser comparados através de 190 economias – do Afeganistão ao Zimbábue – bem como através dos anos (DOING BUSINESS, 2019).

O relatório, mede processos em cinco aspectos principais que, de forma conjunta, interagem na proposta de concepção de negócios: desde o modo de iniciar os negócios; meios para se obter uma licença de construção (desde infraestrutura básica); o acesso às finanças (proteção dos investidores minoritários, pagamento de impostos), meios de sobreviver ao dia a dia das operações e sua forma de se envolver em um ambiente seguro de negócios, no qual há possibilidade de engajamento no comércio internacional, bem como vários aspectos que tangenciam a criação e manutenção de empresas, conforme apresenta-se na Figura 10 a seguir:

²⁸ *DOING BUSINESS: Measuring Business Regulations*. Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/>. Acesso em: 1 mar. 2019.

Figura 10 – Os aspectos mensurados pelo Relatório *Doing Business* 2019



Fonte: Doing Business (2019, p. 2).

Os dados são mensurados em uma escala de 0 até 100 pontos, na qual quanto maior a pontuação obtida pelo país mais facilidades existem no desenvolvimento de negócios. O Brasil ocupa a 109ª posição, atingindo 60,1 pontos, em um ranking que abarca 190 países. Entre os países com maior facilidade para desenvolver negócios, estão os primeiros três lugares: Nova Zelândia (1ª posição, com 86,59 pontos); Cingapura (2ª posição, com 85,24 pontos) e Dinamarca (3ª posição, com 84,64 pontos). Países considerados como grandes *players* mundiais também estão na lista, como Estados Unidos (8ª posição, com 82,75 pontos); China (46ª posição, com 73,64 pontos) e Alemanha (24ª posição, com 78,90 pontos), conforme apresenta-se na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 – Ranking de facilidade para fazer negócios (2019)

Rank	Economy	EODB score	EODB score change	Rank	Economy	EODB score	EODB score change	Rank	Economy	EODB score	EODB score change
1	New Zealand	86.59	0.00	65	Colombia	69.24	+0.20	129	Barbados	56.78	0.00
2	Singapore	85.24	+0.27	66	Luxembourg	69.01	0.00	130	St. Vincent and the Grenadines	56.35	+0.01
3	Denmark	84.64	+0.59	67	Costa Rica	68.89	-0.47	131	Cabo Verde	55.95	+0.02
4	Hong Kong SAR, China	84.22	+0.04	68	Peru	68.83	+0.56	132	Nicaragua	55.64	+0.37
5	Korea, Rep.	84.14	-0.01	69	Vietnam	68.36	+1.59	133	Palau	55.59	+0.01
6	Georgia	83.28	+0.48	70	Kyrgyz Republic	68.33	+2.57	134	Guyana	55.57	-1.21
7	Norway	82.95	+0.25	71	Ukraine	68.25	+0.94	135	Mozambique	55.53	+1.78
8	United States	82.75	-0.01	72	Greece	68.08	-0.12	136	Pakistan	55.31	+2.53
9	United Kingdom	82.65	+0.33	73	Indonesia	67.96	+1.42	137	Togo	55.20	+6.32
10	Macedonia, FYR	81.55	+0.32	74	Mongolia	67.74	+0.27	138	Cambodia	54.80	+0.41
11	United Arab Emirates	81.28	+2.37	75	Jamaica	67.47	+0.55	139	Maldives	54.43	+0.10
12	Sweden	81.27	0.00	76	Uzbekistan	67.40	+1.08	140	St. Kitts and Nevis	54.36	+0.01
13	Taiwan, China	80.90	+0.24	77	India	67.23	+6.63	141	Senegal	54.15	+0.37
14	Lithuania	80.83	+0.29	78	Oman	67.19	-0.02	142	Lebanon	54.04	+0.07
15	Malaysia	80.60	+2.57	79	Panama	66.12	+0.41	143	Niger	53.72	+1.24
16	Estonia	80.50	+0.01	80	Tunisia	66.11	+1.51	144	Tanzania	53.63	+0.34
17	Finland	80.35	+0.05	81	Bhutan	66.08	+0.20	145	Mali	53.50	+0.23
18	Australia	80.13	-0.01	82	South Africa	66.03	+1.37	146	Nigeria	52.89	+1.37
19	Latvia	79.59	+0.33	83	Qatar	65.89	+0.64	147	Grenada	52.71	+0.07
20	Mauritius	79.58	+1.29	84	Malta	65.43	+0.28	148	Mauritania	51.99	+0.92
21	Iceland	79.35	+0.05	85	El Salvador	65.41	+0.21	149	Gambia, The	51.72	+0.23
22	Canada	79.26	+0.38	86	Botswana	65.40	+0.46	150	Marshall Islands	51.62	+0.01
23	Ireland	78.91	-0.51	87	Zambia	65.08	+1.48	151	Burkina Faso	51.57	+0.12
24	Germany	78.90	0.00	88	San Marino	64.74	+2.27	152	Guinea	51.51	+2.02
25	Azerbaijan	78.64	+7.10	89	Bosnia and Herzegovina	63.82	+0.27	153	Benin	51.42	+0.13
26	Austria	78.57	+0.03	90	Samoa	63.77	+0.01	154	Lao PDR	51.26	+0.11
27	Thailand	78.45	+1.06	91	Tonga	63.59	+0.03	155	Zimbabwe	50.44	+1.92
28	Kazakhstan	77.89	+0.73	92	Saudi Arabia	63.50	+1.62	156	Bolivia	50.32	+0.15
29	Rwanda	77.88	+4.15	93	St. Lucia	63.02	+0.06	157	Algeria	49.65	+2.06
30	Spain	77.68	+0.07	94	Vanuatu	62.87	-0.21	158	Kiribati	49.07	+0.33
31	Russian Federation	77.37	+0.61	95	Uruguay	62.60	+0.34	159	Ethiopia	49.06	+0.91
32	France	77.29	+0.99	96	Seychelles	62.41	-0.01	160	Micronesia, Fed. Sts.	48.99	0.00
33	Poland	76.95	-0.36	97	Kuwait	62.20	+0.75	161	Madagascar	48.89	+0.71
34	Portugal	76.55	-0.07	98	Guatemala	62.17	+1.01	162	Sudan	48.84	+3.75
35	Czech Republic	76.10	+0.05	99	Djibouti	62.02	+8.87	163	Sierra Leone	48.74	+0.15
36	Netherlands	76.04	+0.01	100	Sri Lanka	61.22	+1.80	164	Comoros	48.66	+0.14
37	Belarus	75.77	+0.72	101	Fiji	61.15	+0.04	165	Suriname	48.05	-0.05
38	Switzerland	75.69	+0.01	102	Dominican Republic	61.12	+0.55	166	Cameroon	47.78	+0.83
39	Japan	75.65	+0.05	103	Dominica	61.07	+0.04	167	Afghanistan	47.77	+10.64
40	Slovenia	75.61	+0.02	104	Jordan	60.98	+1.42	168	Burundi	47.41	+0.73
41	Armenia	75.37	+2.06	105	Trinidad and Tobago	60.81	-0.12	169	Gabon	45.58	-0.23
42	Slovak Republic	75.17	+0.29	106	Lesotho	60.60	+0.19	170	São Tomé and Príncipe	45.14	+0.30
43	Turkey	74.33	+4.34	107	Namibia	60.53	+0.24	171	Iraq	44.72	+0.04
44	Kosovo	74.15	+0.44	108	Papua New Guinea	60.12	+1.19	171	Myanmar	44.72	+0.51
45	Belgium	73.95	+2.24	109	Brazil	60.01	+2.96	173	Angola	43.86	+2.16
46	China	73.64	+8.64	110	Nepal	59.63	-0.32	174	Liberia	43.51	-0.04
47	Moldova	73.54	+0.38	111	Malawi	59.59	+0.84	175	Guinea-Bissau	42.85	+0.27
48	Serbia	73.49	+0.17	112	Antigua and Barbuda	59.48	+0.06	176	Bangladesh	41.97	+0.91
49	Israel	73.23	+0.64	113	Paraguay	59.40	+0.41	177	Equatorial Guinea	41.94	+0.28
50	Montenegro	72.73	+0.20	114	Ghana	59.22	+2.06	178	Timor-Leste	41.60	+1.71
51	Italy	72.56	-0.15	115	Solomon Islands	59.17	+0.33	179	Syrian Arab Republic	41.57	+0.02
52	Romania	72.30	-0.53	116	West Bank and Gaza	59.11	+0.39	180	Congo, Rep.	39.83	+0.36
53	Hungary	72.28	+0.34	117	Eswatini	58.95	+0.13	181	Chad	39.36	+1.15
54	Mexico	72.09	-0.18	118	Bahamas, The	58.90	+0.77	182	Haiti	38.52	+0.11
55	Brunei Darussalam	72.03	+1.85	119	Argentina	58.80	+0.87	183	Central African Republic	36.90	+2.67
56	Chile	71.81	+0.37	120	Egypt, Arab Rep.	58.56	+2.74	184	Congo, Dem. Rep.	36.85	+0.67
57	Cyprus	71.71	+0.44	121	Honduras	58.22	+0.09	185	South Sudan	35.34	+2.04
58	Croatia	71.40	+0.34	122	Côte d'Ivoire	58.00	+4.94	186	Libya	33.44	+0.23
59	Bulgaria	71.24	+0.11	123	Ecuador	57.94	+0.12	187	Yemen, Rep.	32.41	-0.59
60	Morocco	71.02	+2.46	124	Philippines	57.68	+1.36	188	Venezuela, RB	30.61	-0.24
61	Kenya	70.31	+5.25	125	Belize	57.13	+0.02	189	Eritrea	23.07	+0.13
62	Bahrain	69.85	+1.82	126	Tajikistan	57.11	+0.08	190	Somalia	20.04	+0.06
63	Albania	69.51	+0.50	127	Uganda	57.06	+0.65				
64	Puerto Rico (U.S.)	69.46	+0.20	128	Iran, Islamic Rep.	56.98	+2.34				

Fonte: Doing Business (2019, p. 5).

Os dados divulgados pelo relatório *Doing Business* 2019, apresentam algumas particularidades em relação ao processo de internacionalização das empresas Brasileiras e ressalta que, no ano de 2018, o Brasil, que registrou o maior aumento da pontuação geral entre os países da América Latina e Caribe em 2017/18, obteve resultados positivos em áreas medidas pelo *Doing Business*.

Comentou-se a respeito do esforço contínuo do país para fortalecer seu ambiente de negócios no mercado externo e declara, por exemplo, que o Brasil introduziu certificados de

origem eletrônicos em 2017, após um projeto-piloto que começou em outubro de 2016 com o mercado Argentino. Exemplifica que as certificações das autopeças da Argentina são agora obtidas eletronicamente, reduzindo a preparação de documentos e o tempo de importadores. O Brasil facilitou o início de um negócio com o lançamento de sistemas *on-line* para o registro de empresas, movendo sua pontuação mais perto da média global.

Também apresenta que, no geral, os países pertencentes ao BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, melhoraram sua facilidade média de fazer pontuação de negócios por um combinado de indicadores em várias áreas de regulamentação de negócios, melhoraram na área de recebimento de eletricidade e aprovaram reformas, simplificando o processo de negociação através das fronteiras (DOING BUSINESS, 2019).

Para exemplificar, pode-se afirmar que o Ministério da Agricultura (2019) também reitera as ações em relação à melhoria da competitividade do cooperativismo, através das seguintes linhas de atuação:

- a) InterAgro - Programa Nacional Permanente de Desenvolvimento da Agroindustrialização de Cooperativas: visa estimular a organização das cadeias produtivas, apoiando a formalização de alianças para ampliar a participação das cooperativas nos processos de agroindustrialização e nos mercados. Aplicação de método para que grupos de cooperativas e empresas realizem plano de negócios conjunto e formalizem contratualmente suas relações;
- b) ProfiCoop - Programa de Profissionalização em Cooperativismo e Associativismo Rural: promover a profissionalização da gestão de cooperativas e associações rurais por meio da capacitação de associados, dirigentes e colaboradores. Profissionalização da gestão interna das organizações e do desenvolvimento de redes de cooperação entre as entidades participantes da capacitação. O ProfiCoop tem os seguintes temas: desenvolvimento organizacional, modernização da administração cooperativa, gestão jurídica, gestão econômico-financeira, marketing e gestão estratégica;
- c) AgroJovem Empreendedor: estimular e ampliar o conhecimento, a participação e o protagonismo da juventude no cooperativismo e associativismo, por meio da informação, formação e capacitação, com vistas à melhoria nos processos de gestão e desenvolvimento do cooperativismo e do associativismo rural;
- d) CooperGênero - Programa de Gênero e Cooperativismo: objetiva incorporar o componente de equidade de Gênero nas funções empresariais cooperativistas, também nos processos decisórios para a promoção da justiça social e dos direitos

de todos os cidadãos, e ainda, oferece ferramentas de estímulo para implementação de amparo legal, com vistas à igualdade de oportunidades no meio rural;

- e) CooperA Agro: utiliza a cooperação para organizar a produção e melhorar a realidade do pequeno e médio agricultor por meio da capacitação técnica, gerencial e comercial especializada, contínua, coletiva e progressiva. O CooperA Agro é destinado a produtores rurais que aderirem voluntariamente ao Programa pelo período de três anos. Os objetivos do CooperA Agro são: contribuir para que o agricultor possa aumentar a renda, a produção, a produtividade e a qualidade de seus produtos de forma sustentável (econômica, ambiental e social), com o uso de boas práticas gerenciais e tecnológicas e por meio da gestão econômica da propriedade; incentivar a organização dos produtores rurais em associações e cooperativas para que eles possam comprar e vender melhor, obtendo uma fatia maior da riqueza gerada nas cadeias produtivas do agronegócio, contribuindo para a permanência das gerações futuras no campo;
- f) PromoCoope - Programa de Promoção e Divulgação da Prática do Cooperativismo: objetiva disponibilizar ao público em geral, informações sobre a importância do cooperativismo e do associativismo como instrumentos de organização, crescimento econômico, desenvolvimento e integração social. O processo consiste na produção e disponibilização de informações institucionais, técnicas e didáticas, objetivando atender às necessidades da população sobre as matérias cooperativismo e associativismo rural;
- g) CoperInternacional: o Programa CoperInternacional é composto de várias ações para a área de cooperativismo, incluindo:
- dialogar e implementar Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), base para a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, sob escopo do cooperativismo e associativismo,
 - acordos de cooperação internacional, realizados com diversas entidades de vários países ou instituições multilaterais,
 - atividades de organização das cooperativas para a exportação, prestando orientações básicas e indicando caminhos a serem percorridos para a internacionalização das cooperativas, bem como, o acompanhamento de dirigentes de cooperativas em visitas de prospecção a países de potencial interesse comercial,

- promoção comercial das cooperativas brasileiras, divulgando as feiras internacionais e auxiliando a participação das cooperativas nestes eventos, com o objetivo de ampliar o acesso a novos mercados para os produtos do agronegócio brasileiro,
- divulgar as rodadas de investimentos que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA realiza ou participa para as cooperativas buscarem espaço para apresentarem aos investidores os seus projetos de captação de recursos estrangeiros,
- apoiar as missões de imagem do agronegócio brasileiro, sugerindo e fornecendo contatos de cooperativas que trabalhem as questões da produção com sustentabilidade econômica, ambiental e, principalmente, social, com a inclusão de pequenos agricultores,
- atuação na Reunião Especializada de Cooperativas do Mercosul – RECM, sendo a instituição coordenadora da representação brasileira neste fórum.

Também em relação às políticas governamentais, as lideranças das 1,6 mil cooperativas agropecuárias brasileiras levaram à ministra da Agricultura, Tereza Cristina, um documento com propostas para a safra 2019/20²⁹. Entre as reivindicações, os representantes

²⁹ Como uma tendência futura, partindo do pleito em continuar a expandir as qualificações do setor cooperativista, recentemente, foi publicado pelo governo brasileiro, um pacote de medidas, assinado pelo MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com o objetivo de favorecer o segmento, foi assinado pela ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Tereza Cristina e trata-se da PORTARIA Nº 129, DE 4 DE JULHO DE 019, disponibilizado conforme ANEXO A, desta investigação. Esse documento, parte de iniciativas iniciadas pelo Sistema OCB junto à pasta para que cooperativas e agricultores familiares tenham ampliados sua participação e acesso em políticas públicas voltadas ao setor. A primeira medida assinada cria o programa Brasil Mais Cooperativo, cuja base é o documento “Propostas Para Um Brasil Mais Cooperativo”, de autoria do Sistema OCB, entregue a representantes do Governo Federal, cujo documento, teve o intuito do documento foi apresentar ao novo governo do país as propostas de como o cooperativismo pode contribuir para o desenvolvimento do Brasil (OCB, 2019). O texto que cria o Brasil Mais Cooperativo estabelece que a iniciativa apoie o cooperativismo rural brasileiro por meio da oferta de assistência especializada, considerando que muitas cooperativas e associações ainda apresentam pouca capacidade de planejamento de médio e longo prazos e baixos investimentos na modernização dos seus processos (MAPA, 2019). Entre os fatores de atenção, estão as parceiras da agricultura familiar, pois organizados cooperativamente, pequenos e médios agricultores passam a ter maiores vantagens em termos de escala de produção, redução de custos, logística, facilidade de acesso a insumos e tecnologias de produção. O MAPA (2019), também ressalta que outro foco do Brasil Mais Cooperativo é a ampliação do acesso, por cooperativas e associações, aos mercados privados, como redes supermercadistas, e aos mercados institucionais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para isso, realizadas parcerias e articulação de iniciativas com entidades governamentais e representantes do cooperativismo. Também outra portaria assinada pela ministra altera as regras para a emissão da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) para pessoas jurídicas. A DAP é o documento que identifica e qualifica o público da agricultura familiar, inclusive suas organizações econômicas. De acordo com o texto, as cooperativas singulares e associações com quadro societário composto por mais da metade de agricultores familiares com DAP ativa terão direito à emissão do documento. Pela regra anterior, era necessário que ao menos 60% do quadro societário fosse composto por agricultores familiares com DAP ativa (MAPA, 2019).

solicitam a garantia da oferta de R\$ 220 bilhões do crédito rural, dos quais R\$ 170 bilhões para custeio e comercialização, e o restante para investimentos. Também alertam para o risco de desmonte do atual Sistema Nacional de Crédito Rural sem a adequada mensuração das consequências. Com um milhão de associados e 188 mil empregados, o setor tem 11% de participação no faturamento do agronegócio (VERAS, 2019).

Os conceitos e dados apresentados nesta seção, apontam direcionamentos relevantes para a elaboração de estratégias que potencializem a internacionalização das empresas Brasileiras e, principalmente, revelam nessa área estratégica, uma garantia da potencialidade no país frente à competitividade. Abre-se, assim, um espaço significativo para o caminho que levará as empresas cooperativistas a um avanço qualitativo de mercados e para isso, torna-se importante o conhecimento a respeito das principais teorias da internacionalização, as quais apresentam-se na seção seguinte.

3.5 OS MODOS DE ENTRADA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL E FATORES DE SUCESSO

Os modos de entrada no mercado externo, são definidas e exploradas conforme a maturidade das organizações em relação ao mercado. Esse fato também é evidenciado pela internacionalização do cooperativismo brasileiro que, ao longo das últimas décadas, busca sua expansão internacional de várias maneiras.

Mintzberg (2001) ressalta que estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e modelos de ações de uma organização em um todo coerente, ou seja, toda estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de forma eficaz, na busca de uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas pela concorrência.

A evolução dos estudos sobre a expansão da área de internacionalização baseou-se em três âmbitos específicos:

- a) problemas que empresas nacionais enfrentam nas conduções de trocas comerciais com países estrangeiros (comércio e pagamentos internacionais);
 - b) problemas que gerentes enfrentam na tentativa de controlar uma rede internacional (empresas multinacionais) e;
-

- c) práticas de negócios no exterior (sistemas nacionais de negócios comparativos) (OLIVEIRA JUNIOR, 2011).

Keegan e Green (1999) ressaltam que a diferença entre o mercado internacional e o mercado nacional é o escopo das atividades da empresa, visto que estas se alteram quando se voltam para um mercado mais complexo que somente o nacional, pois, ao adotarem diversas estratégias de internacionalização, é comum que os objetivos sejam atingidos, sem desperdício de recursos.

Já os fatores de sucesso para uma estratégia de internacionalização, são determinados por três indicadores principais, conforme apresentam-se no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Fatores de sucesso para uma estratégia de internacionalização

FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
Desenvolvimento da estratégia essencial do negócio (<i>core strategy</i>), que é a base da vantagem estratégica sustentável. Isso é feito, em geral, mas não necessariamente, primeiro no países de origem. Sem uma estratégia essencial escolhida, como ponto de partida, não existirão meios para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização que leve a empresa a atuar globalmente.	Internacionalização da estratégia essencial através da expansão internacional das atividades correlatas e da sua adaptação ao ambiente dos mercados internacionais. É preciso que as empresas dominem os princípios do negócio internacional antes de se voltarem para a estratégia global (porque esta última sempre envolve um rompimento das regras do que normalmente se conhece como “internacional business”).	Globalização da estratégia internacional, pela integração desta estratégia em todos os países e mercados.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Yip (1996, p. 8).

Kotler e Keller (2018) ressaltam que, ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa precisa definir inicialmente seus objetivos e políticas de mercado, incluindo o índice da porcentagem de vendas voltada diretamente ao mercado internacional, muito relacionado ao tamanho da empresa que está se internacionalizando. A estratégia de entrada no mercado externo mais comum é a abordagem de entrada pulverizada, na qual a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo e, cada vez com mais rapidez, as empresas, sobretudo as on-line ou da área de tecnologia, já nascem globais e comercializam com o mundo inteiro desde sua fundação.

Ao mesmo tempo, a empresa precisa decidir sobre os tipos de países a serem considerados com base em produto, localização geográfica, renda, população e clima político, inclusive, pode fazer sentido ingressar em mercados onde os concorrentes já estão e forçá-los a defenderem sua participação de mercado, trabalhando diretamente com esse mercado (KOTLER; KELLER, 2018). Ao tratar este tema, pode-se afirmar que

Por mais que muitas nações e regiões integrem suas políticas e padrões comerciais, cada uma mantém características peculiares que precisam ser compreendidas. O quão preparadas estão para receber diferentes bens e serviços e o nível de atratividade de seu mercado dependem de seus ambientes demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-jurídico. (KOTLER; KELLER, 2018, p. 238).

Cabe ressaltar, que sempre há dúvidas sobre como a empresa escolhe em qual mercado potencial ingressar. É comum, que muitas organizações preferem comercializar para países vizinhos, porque eles os entendem de modo mais adequado e desse modo, também é possível controlar mais efetivamente seus custos de entrada. Por isso não é difícil entender porque os maiores mercados de exportação dos Estados Unidos sejam Canadá e México, ou mesmo que as empresas suecas vendam primariamente para seus vizinhos escandinavos (KOTLER; KELLER, 2018). Os autores também lembram que,

Em outras ocasiões, é a proximidade psicológica que determina as escolhas. Muitas empresas norte-americanas preferem fazer negócios com Canadá, Inglaterra e Austrália - em vez de partir para mercados maiores como Alemanha e França - porque se sentem mais à vontade com o idioma, as leis e a cultura. Entretanto, as empresas devem ser cuidadosas ao escolher mercados em virtude da proximidade cultural. Além de haver o risco de negligência de mercados potencialmente melhores, tal tática pode resultar em uma análise superficial de algumas diferenças reais entre os países que podem colocá-las em desvantagem. (KOTLER; KELLER, 2018, p.240).

Um outro motivo de reflexão tem relação com os princípios de sucesso nos mercados em desenvolvimento, pois uma distinção no marketing global ocorre entre os países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento, ou mercados emergentes (KOTLER; KELLER, 2018). Muitos fatores podem levar as empresas ao mercado internacional, pois sem dúvida, alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores que as do mercado interno.

Além disso, a organização precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala; quer ser menos dependente de um único mercado; deseja contra-atacar concorrentes globais em seus mercados internos e ainda, cabe lembrar que é uma realidade

crecente que muitos clientes passaram a viajar para fora do país e a exigirem atendimento internacional. Assim, dada a miscigenação cultural em vários países, outro benefício da expansão global é a capacidade de transferir ideias e bens ou serviços de um mercado para outro (KOTLER; KELLER, 2018).

O processo de internacionalização tem quatro etapas, segundo Kotler e Keller (2018):

- a) etapa 1: atividades de exportação inconstantes;
- b) etapa 2: exportação por meio de representantes independentes (agentes);
- c) etapa 3: estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
- d) etapa 4: estabelecimento de instalações industriais no exterior.

Torna-se comum uma abordagem de entrada sequencial, na qual as empresas são introduzidas gradual e sequencialmente, mas também pode ser através de uma abordagem de entrada pulverizada, quando a empresa ingressa em muitos países ao mesmo tempo, pois quando a vantagem de ser pioneiro é crucial e a alta intensidade competitiva prevalece, a abordagem pulverizada é preferível.

Um aspecto interessante que não pode ser esquecido, segundo Kotler e Keller (2018) ressaltam, é que quando a empresa decidir acessar o mercado externo, necessita definir a melhor maneira de ingresso. Segundo os autores, os principais modos de entrada no mercado internacional, são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e investimentos diretos, modelos diferentes, mas complementares, em que cada uma envolve maior potencial de comprometimento, risco, controle e lucro sobre as operações.

Pipkin (2003) complementa ao dizer que cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens, dependendo das forças e fraquezas da empresa, do grau de compromisso que a empresa deseja ou está interessada em assumir e, principalmente, das características do mercado que vai atuar.

O Quadro 8, a seguir, apresenta o potencial de comprometimento, a partir de cada uma das estratégias, sendo que a exportação indireta é considerada como uma estratégia de menor grau de risco e, conforme a empresa apropriar-se da ideia de internacionalização, gradativamente aumenta o risco, passando para exportação direta, licenciamento, *joint-ventures*, por fim, quando chega no Investimento direto, há maior comprometimento de seus resultados.

Quadro 8 – Grau de envolvimento ao ingressar no mercado internacional

GRAU DE ENVOLVIMENTO EM DIFERENTES MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR				
	Modos de entrada no exterior	Montante de Recursos comprometidos	Especificidade de uso dos recursos	Grau de envolvimento
Produção local no país	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	Mais alto 
	Subsidiária integral adquirida de terceiros	Alto	Alta	
	<i>Joint Venture</i> com participação majoritária	Moderado e Alto	Alta	
	<i>Joint Venture</i> 50/50	Moderado	Alta	
	<i>Joint Venture</i> com participação minoritária	Moderado	Alta	
Exportação	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	
	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	
	Exportação direta para o cliente	Baixo e moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agenda exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou Franquia	Muito baixo	Baixo	Mais baixo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Erramilli e Rao (1990).

Johanson e Vahlne (1977) afirmam que as decisões de comprometimento serão tomadas frente às oportunidades ou frente aos problemas percebidos no mercado, quando as atividades atuais dizem respeito às operações que a empresa já realiza no mercado-alvo e são a principal fonte do conhecimento da empresa sobre aquele mercado (REZENDE, 2010), mesmo que os resultados das atividades atuais possam demorar a ser percebidos pela empresa, inclusive, muitas vezes só aparecem caso haja uma repetição constante dessas atividades (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Não se deve esquecer que, enquanto os resultados não aparecem, a empresa continua investindo e o comprometimento já se tornou algo importante e crescente no mercado. Por isso, quanto maior o atraso nos resultados mais comprometimento a firma acumula, sendo considerada uma consequência das atividades atuais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Também importante destacar que o próprio termo internacionalização precisa ser melhor explicado, pois

De acordo com o senso comum, significa o movimento externo de uma empresa ou as operações internacionais de um grande grupo. O conceito utilizado pelos autores Ö bem mais amplo, significando o aumento do envolvimento de uma empresa em operações internacionais, abrangendo as duas faces do mesmo processo, isto Ö,

tanto o movimento para dentro quanto o para fora, que é ligado à dinâmica do comércio internacional. Isto significa que o fato de uma empresa ter competitividade no mercado interno habilita-a a competir internacionalmente. Por outro lado, o sucesso nas atividades externas depende parcialmente do desempenho no mercado interno. (BARBOSA *et.al.*, 1999, p.234).

Keegan (2005) relata um critério de decisões que podem orientar os modos de entrada e a expansão em mercados externos, destacados a seguir:

- a) riscos políticos: o risco político, ou o risco de mudança nas políticas governamentais, que poderia ter consequências negativas na capacidade da empresa de operar com eficácia o lucro, é um empecilho para a expansão internacional. A dificuldade de avaliar o risco político é inversamente proporcional ao estágio de desenvolvimento do país: as outras condições sendo iguais, quanto menos desenvolvido é o país maior a dificuldade de prever o risco político;
- b) acesso ao mercado: um fator-chave na instalação de fábricas é o acesso ao mercado, pois se um país ou uma região limita o acesso ao mercado por causa de leis relativas ao conteúdo local, problemas de balança de pagamentos ou qualquer outra razão, pode ser necessário estabelecer uma fábrica dentro do próprio país;
- c) custos e condições dos fatores: os custos de fatores são terrenos, mão de obra e custos de capital. A mão de obra inclui os custos dos funcionários em todos os níveis: fabricação, técnicos e profissionais e também administrativos. Muitas empresas decepcionam-se ao descobrirem que as vantagens dos baixos custos de mão de obra, de um momento, podem descer no momento seguinte, à medida que a lei da oferta e da procura faz com que subam os salários e os preços dos outros insumos na produção;
- d) transporte: em geral, quanto maior a distância entre a origem do produto e o mercado alvo, maior o tempo de entrega e mais alto o custo do transporte. Inovações e novas tecnologias de transporte têm reduzido custos, tanto de tempo de entrega quanto da área financeira;
- e) infraestrutura do país: para ser um local atraente para a instalação de uma unidade de produto, é importante que a infraestrutura do país seja desenvolvida o suficiente para comportá-lo. A infraestrutura exigida varia de empresa para empresa, mas minimamente o que se faz necessário é energia elétrica, transporte e estradas, comunicações, serviços e fornecedores de insumos, disponibilidade de mão de obra, ordem civil e um governo eficaz;

- f) potencial de mercado: é necessário compreender o potencial de mercado básico para o produto e torna-se importante ter informações secundárias para iniciar a análise, como por exemplo, reunir literatura de vendas e boletins técnicos, que devem ser utilizados como potencial de estudos para ampliar a lucratividade do mercado;
- g) acesso ao mercado: esse aspecto da seleção de mercado, tem relação com todo o conjunto de controles nacionais que se aplicam às importações de mercadorias e a quaisquer restrições que o governo do país de origem possa ter, incluindo licença de exportação, taxas de importação, restrição de importação ou cotas, regras de câmbio e acordos preferenciais;
- h) custo e tempo do transporte: os custos de preparação e transporte podem afetar o potencial de mercado para um produto, pois se um produto similar já está sendo fabricado no mercado-alvo, os custos do frete podem comprometer a competitividade do produto importado. Tendo em vista que, se demorar meses para o produto chegar a seu mercado-alvo e o produto concorre em uma categoria de rápidas mudanças, como tecnológicas, estratégias alternativas de transporte devem ser consideradas;
- i) concorrência potencial: utilizar os representantes comerciais que estão em um país estrangeiro também é importante, pois ao contatar vendedores de um determinado país, é importante providenciar o máximo de informações específicas possíveis;
- j) exigência de serviços: se os produtos exigem serviços, precisa ser analisado se podem ser ofertados a um custo compatível com o tamanho de mercado que se deseja atingir;
- k) adequação do produto: após ter a informação sobre o mercado potencial, o custo do acesso ao mercado e a concorrência local, o passo final é decidir como o produto da empresa se adequará ao mercado escolhido, pois, em geral, o produto se adequará se satisfizer os critérios discutidos anteriormente, também se for lucrativo;
- l) visitas a um mercado potencial: após um esforço de pesquisa ter mostrado os mercados potenciais, não há nada que substitua uma visita pessoal para entender o mercado de modo específico e começar o desenvolvimento de um verdadeiro plano de internacionalização. Deve-se identificar os pressupostos relativos ao potencial de mercado e coletar dados adicionais necessários para se chegar a uma decisão final.

Analisar as estratégias de internacionalização é importante para auxiliar a empresas na definição de enfoques relacionados à sua atuação no mercado, principalmente, ao refletir sobre os modos mais adequados de organização de seu processo produtivo. No Quadro 9, apresenta-se um quadro-resumo com as principais vantagens e também as fragilidades de cada uma das estratégias estudadas nesta seção da investigação: exportação indireta; exportação direta; licenciamento; *joint-ventures*; investimento direto, apresentado por Kotler e Keller (2018):

Quadro 9 – Quadro-resumo sobre as vantagens e fragilidades nos diferentes modos de entrada

MODO DE ENTRADA	VANTAGENS	FRAGILIDADES
Exportação indireta	Envolve menos investimentos com o desenvolvimento de um departamento de exportação; os intermediários são responsáveis pelo know-how e serviços de relacionamento; redução dos riscos comerciais e políticos, os quais são assumidos integralmente pela intermediária que realizar a exportação.	Falta de informações e conhecimentos sobre o mercado externo; restrição ao controle da empresa produtora para melhorar suas margens de lucro e incrementar suas vendas à empresa mercantil.
Exportação direta	A empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende seus produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro; a organização pode explorar o potencial de vendas internacionais; a decisão é interna.	Investimento na identificação das potenciais empresas importadoras; busca de informações em diversas fontes e outros mecanismos de consulta.
Licenciamento	Os acordos de licença podem criar novas oportunidades de mercado, para exportação; abre portas a relacionamentos de fabricação que envolvam menores riscos.	Dependência do sucesso do negócio do licenciado, para garantia de recebimento de lucros; deve criar inovações, de modo que o licenciado continue a depender da empresa em estratégias futuras.
Joint-ventures	Representa uma forma mais ampla de participação em mercados estrangeiros; a utilização de joint-ventures permite contornar situações que não poderiam ser administradas localmente; cabem aos sócios compartilhar os riscos	Altos custos, com questões como controle e coordenação; também como no licenciamento, pode se fortalecer um futuro concorrente; desafio referente às diferenças culturais e estilos gerenciais de diferentes sócios.
Investimento direto	Economia em mão de obra e matérias-primas; incentivos do governo local para investimentos estrangeiros e economia de frete; imagem da empresa no país; melhora no relacionamento com governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores; total controle sobre os investimentos.	Exposição a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda; mercados desfavoráveis ou expropriações.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2018).

As estratégias de entrada, possuem diferentes graus de envolvimento, de acordo com grau de participação das partes envolvidas, que iniciam naquelas com menor envolvimento, como exportação indireta, exportação direta, licenciamento, franchising, até atingir as estratégias que merecem maior atenção e maior envolvimento das partes envolvidas, como Alianças Estratégicas, *Joint-Ventures* e Investimento Direto Externo, conforme representação na Figura 11 a seguir:

Figura 11 – Graus de envolvimento nas estratégias de entrada

Menor envolvimento							Maior envolvimento
Exportação Indireta	Exportação Direta	Licenciamento	<i>Franchising</i>	Alianças Estratégicas	<i>Joint-Ventures</i>	Investimento Direto Externo	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2018).

Após identificar as principais estratégias de internacionalização, que podem ser utilizadas pelas empresas cooperativas brasileiras, no próximo capítulo, apresenta-se a análise dos dados e a discussão dos resultados encontrados na pesquisa sobre a internacionalização do cooperativismo brasileiro.

4 O COOPERATIVISMO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NACIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta tese, parte-se do princípio que o cooperativismo agropecuário brasileiro tem potencial para tornar-se um elemento-chave para a ampliação da estratégia competitiva nacional. Neste sentido, neste capítulo será testada esta hipótese e serão apresentados os principais dados do setor e da sua internacionalização.

Embora o setor esteja fundamentado, principalmente, pela venda de produtos primários para os ávidos mercados consumidores mundiais, os organismos nacionais consideram-no como parte relevante da pauta das exportações que abarcam o setor do agronegócio e por isso, pode ser visto como uma estratégia de internacionalização das empresas cooperativistas, que poderiam fundamentar suas estratégias através de planos de internacionalização além da exportação direta ou indireta e sim, pensar aproximações mais ampliadas com parceiros internacionais, pois desse modo estimularia a aproximação comercial entre o Brasil e outros países, o ingresso de divisas, a geração de empregos e a manutenção de associados, a qualificação de recursos humanos e também a necessária inovação em produtos e serviços.

Assim, no presente capítulo, busca-se apresentar as categorias de análise expostas nos procedimentos metodológicos, sendo que a primeira categoria, concentra-se em dados sobre as cooperativas agropecuárias brasileiras que atendem às demandas internacionais específicas do mercado primário de *commodities* e estão internacionalizadas; a segunda, aponta que a atuação, a qualificação e o desenvolvimento de produtos e serviços com maior grau de inovação e a crescente preocupação com questões relacionadas à competitividade e à cooperação econômica, possibilitaria um aumento real da capacidade exportadora. Será apresentada a análise dos dados referentes à inserção internacional do cooperativismo agropecuário brasileiro e sua competitividade na exportação, os principais produtos e mercados, as vantagens e as fragilidades e, finalmente, as estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações desse setor.

4.1 COMPETITIVIDADE OU PRIMARIZAÇÃO DA ECONOMIA ATRAVÉS DO COOPERATIVISMO

Existem diversos desafios que são impostos à internacionalização das empresas cooperativas agropecuárias brasileiras que abrangem desde o planejamento dos negócios até a execução operacional das exportações. As organizações que avançam qualitativamente nesta estratégia consideram a análise de fatores básicos à gestão, como os preços dos produtos, a disponibilidade de recursos humanos na região de abrangência, a logística interna e externa, a existência de mercados, as diferentes condições climáticas que afetam a produtividade (principalmente, ao refletir sobre um país com dimensões continentais como o Brasil) e a existência (ou não) de acordos internacionais³⁰, que podem ser modificados de acordo com os interesses governamentais, beneficiando setores específicos da economia.

Em vista disso, o acesso ao mercado externo, ao mesmo tempo que se revela como uma oportunidade, evidencia as dificuldades de manutenção dos mercados para que o desenvolvimento dessas organizações seja sustentável financeiramente, atendendo aos requisitos exigidos pelas nações. Além disso, a própria diversificação de sua atuação, representará uma maior segurança às eventuais crises econômicas sofridas pelos habituais parceiros³¹ comerciais do Brasil.

³⁰ Embora não seja enfoque nesta investigação, cabe ressaltar a importância dos acordos comerciais na internacionalização do cooperativismo brasileiro, preconizado, muitas vezes, pelas entidades setoriais. Nesse sentido, em julho de 2019, a União Europeia e o Mercosul confirmaram o acordo comercial que começou a ser negociado em 1999. O acordo de livre-comércio envolve os 28 países da UE e as quatro nações que fazem parte do Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai). Os dois blocos juntos reúnem cerca de 750 milhões de consumidores e de acordo com informações do Ministério da Agricultura, o bloco europeu atualmente é o segundo maior parceiro do Mercosul, atrás da China. Os países sul-americanos exportam para a União Europeia principalmente produtos agrícolas. Já os europeus exportam produtos industriais, como autopeças, veículos e farmacêuticos (BORGES, 2019). Embora ainda não existam informações detalhadas sobre os termos do acordo, que ainda será revisado e chancelado pelos países dos dois blocos econômicos, cabe ressaltar que as complexas negociações envolvem diversas áreas, como marcos regulatórios, tarifas alfandegárias, regras sanitárias, propriedade intelectual e compras públicas. Empresas brasileiras poderão, por exemplo, participar de licitações no bloco europeu. Por meio de uma nota, o Ministério da Agricultura brasileiro afirmou que produtos nacionais terão tarifas eliminadas, como suco de laranja, frutas e café solúvel, e exportadores terão mais acesso, por meio de quotas, a produtos como carnes, açúcar e etanol, mas ainda devem ser discutidas, previamente, diversas questões relevantes como as barreiras tarifárias e acordo climático, por exemplo (HOSLET, 2019).

³¹ Um exemplo que pode ser considerado, para as mudanças nas parcerias comerciais, ocorre com a Argentina, que é considerada como um grande mercado das exportações brasileiras, sobretudo, pela proximidade logística. O governo argentino está com um nível baixo de reservas internacionais e por isso, ao longo do ano de 2019, tem feito medidas para tentar segurar a cotação da moeda argentina, como limitação de compra de moeda por pessoas física e proibiu a compra para pagamentos de dividendos e de dívidas fora do vencimento. Exportadores também têm de retornar as divisas ao país até cinco dias após receberem. Com esse pacote, divulgado no mês de setembro, o governo pretende aumentar o volume de dólares no mercado doméstico, reduzindo o preço da moeda americana e, portanto, a desvalorização do peso (1 dólar foi cotado a 58 pesos em 2 de setembro de 2019). Podem ocorrer impactos para o Brasil, pois muitos investidores internacionais

Parte do grupo das organizações cooperativistas possuem uma perspectiva de negócios que pode ser ainda mais explorada estrategicamente e tratam seu modo de atuação como local, agindo de maneira regionalizada e com gestão descentralizada, até mesmo, administradas por grupos internacionais, sendo que, em muitos casos, com o enfoque do negócio em que predomina a comercialização de bens relacionados às *commodities* e com qualificação de recursos ainda insipiente. Por isso, o processo de internacionalização deve ser considerado como uma decisão estratégica importante para o aumento de sua atuação, para que possam adquirir diferenciais competitivos através da adaptação e customização de produtos que atendam aos requisitos internacionais de qualificação e ainda, ofertar serviços ao cliente internacional, proporcionando valor agregado aos negócios.

Os planejamentos dessas ações, de modo efetivo, também promoverão a melhoria de sua atuação no próprio mercado nacional e seu processo de internacionalização poderá promover a modernização do ambiente de negócio como um todo. Pode-se ainda, afirmar que todo esse processo é gradativo e, muitas vezes, condicionado às oportunidades que fomentam uma maior busca pela competitividade e o comércio exterior torna-se algo primordial no processo de permanência no mercado.

Este enfoque, presente no cerne da atuação das empresas cooperativas, tem relação com o aumento gradual do consumo de *commodities*. Este indicador, se por um lado comprova uma oportunidade ímpar para as cooperativas agropecuárias brasileiras, pois sabe-se que quantitativamente a demanda de grandes mercados consumidores garantiria um fluxo de produção constante e vendas efetivas de produtos tradicionais, que poderiam sugerir uma possível estabilidade em suas relações com o mercado externo, por outro lado, subsidiam também discussão acerca de uma maior valorização dos produtos primários – nesse caso específico, os produtos agrícolas – e assim, a lógica de uma eventual reprimarização da exportação ganha notoriedade.

A própria ideia sobre a *commodity* na economia é bastante controversa, pois produtos negociados em bolsas de valores, como a Bolsa de Chicago, fazem parte deste grupo. Porém ter sua negociação padronizada em mercados organizados não é uma característica exclusiva para que um bem seja considerado *commodity*. Até mesmo a especialização na produção e

apostam em um conjunto de países, como América Latina e assim, a fuga de capital da Argentina pode acabar se tornando uma fuga de capital de países da América Latina. As exportações brasileiras também devem diminuir, principalmente porque 5% das exportações brasileiras vão para a Argentina e quando se considera apenas o setor industrial, esse número chega a 20%. Segundo economistas, uma queda nas exportações brasileiras poderia ser compensada pelo consumo interno se o Brasil estivesse em um período de rápido crescimento e como ocorre isso na atualidade, a crise argentina deve ser mais relevante para o Brasil do que seria em outra época (DYNIEWICZ, 2019).

exportação de produtos intensivos em recursos naturais tem modelos inspirados nas tradições clássica – particularmente nos trabalhos de Adam Smith³² e David Ricardo³³ - e neoclássica apresenta vantagens no processo de especialização produtiva e comercial. Críticos de vários matizes defendem a diversificação e a ênfase na industrialização, afirma a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX-BRASIL (2011). Nesse sentido,

Talvez o principal problema decorrente de uma eventual reprimarização das exportações, principalmente no caso de uma economia em desenvolvimento como a brasileira, seja o efeito sobre a produtividade global da economia. O principal motor do crescimento das economias ao longo dos anos tem sido a transferência de mão de obra de setores de baixa produtividade para setores de alta produtividade. (NONNENBERG, 2018, p. 7).

Percebe-se, ao longo dos últimos anos, que a pauta exportadora brasileira tem ampliado a participação das *commodities*, enquanto que os produtos de valor agregado atuam de modo mais moderado nessa relação. Sabe-se que as questões envolvidas nesse enfoque possuem sua fundamentação na própria crise econômica mundial, quando os fluxos comerciais tendem a diminuir e geram efeitos assimétricos em vários países, principalmente, ao levar em consideração os padrões de especialização produtiva e o comércio exterior, pois

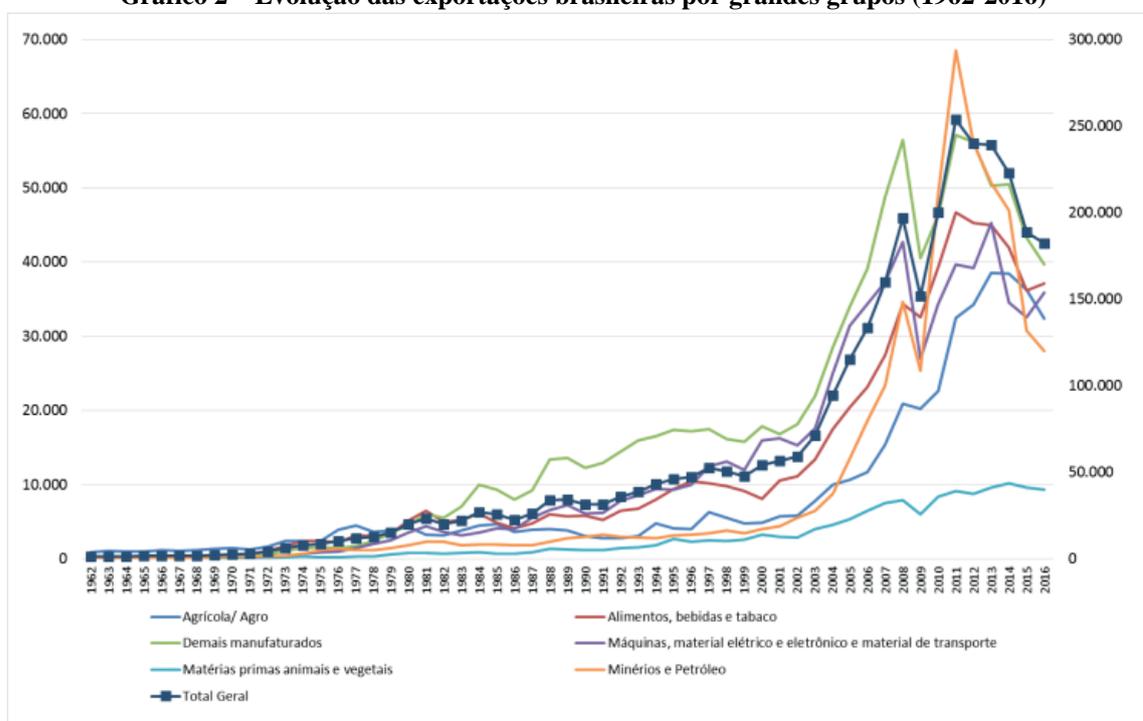
A teoria neoclássica do comércio enfatiza que os padrões de especialização produtiva e comércio exterior são explicados pelas dotações relativas dos fatores de produção, capital e trabalho. Assim, procura-se avançar sobre a teoria clássica e explicar porque haveria diferenciais de eficiência entre diferentes setores produtivos nos diversos países. Modelos desta tradição sugerem que países ricos em capital deverão se especializar na produção e exportação de produtos intensivos em capital, ao passo que países onde o trabalho e os recursos naturais são relativamente mais abundantes deverão se especializar na produção e exportação de produtos intensivos nestes fatores. A razão para esse fato deve ser buscada na estrutura relativa de custos (e no conceito de custo de oportunidade). Onde o capital (trabalho) é abundante, seu custo relativo ao trabalho (capital) é menor, o que torna economicamente mais rentável a produção de bens intensivos em capital (trabalho). Com isso, os países ricos (centro ou norte) deveriam exportar manufaturas (máquinas, equipamentos, bens de consumo mais sofisticados etc.) e importar alimentos e matérias-primas. Os países em desenvolvimento (periféricos ou sul) exportariam bens intensivos em seus recursos abundantes – trabalho e/ou recursos naturais – e importariam manufaturas capital-intensivas. Da mesma forma (e com argumentos semelhantes), assume-se que o livre comércio gera mais bem-estar do que a autarquia. Por isso, do ponto de vista normativo, o modelo neoclássico contesta a necessidade e eficácia de políticas comerciais protecionistas. (APEX-BRASIL, 2011, p.7).

³² Adam Smith (1723-1790) foi um economista e filósofo social do iluminismo escocês, sendo considerado o pai da economia moderna, abordando questões como o crescimento econômico, ética, educação, divisão do trabalho, livre concorrência, entre outros.

³³ David Ricardo (1772-1823), foi um economista e político britânico, tratava a economia como uma ciência que se ocupava da distribuição do produto social entre as classes em que a sociedade estava dividida.

A realidade brasileira é interessante, pois a evolução das exportações por grandes grupos entre 1962 e 2016, representada no Gráfico 2, evidencia um crescimento quase ininterrupto até 2011, mas também, revela que as exportações brasileiras passaram a reduzir a partir de 2012 em todos os grupos, exceto matérias-primas animais e vegetais, que se mantiveram em crescimento. Percebe-se que a queda mais acentuada foi observada em minérios e petróleo, que também havia registrado o maior crescimento a partir do presente século. Todavia, para analisar a estrutura das exportações, é mais útil examinar a participação de cada grupo no total (NONNENBERG, 2018).

Gráfico 2 – Evolução das exportações brasileiras por grandes grupos (1962-2016)



Fonte: Nonnenberg (2018, p. 9).

A Tabela 7 apresenta um histórico sobre a evolução da participação das exportações de recursos naturais e produtos intensivos em recursos naturais entre 1995 e 2009 quando, ao analisar os dados, percebe-se um gradativo crescimento da dependência desse tipo de bens na pauta das exportações em todos as regiões, o que poderia sugerir, neste caso, é que durante o período analisado, o mundo se “primarizou”, pois todas as principais regiões apresentaram, em maior ou menor grau, este comportamento, sendo possível identificar um avanço destes produtos no total exportado.

Oriente Médio, África, Oceania e América Latina são as regiões com maior dependência relativa das exportações de produtos intensivos na utilização de recursos

naturais, todos acima de 50% em 2009 e já no polo oposto, estão Ásia e Europa Ocidental (APEX-BRASIL, 2011).

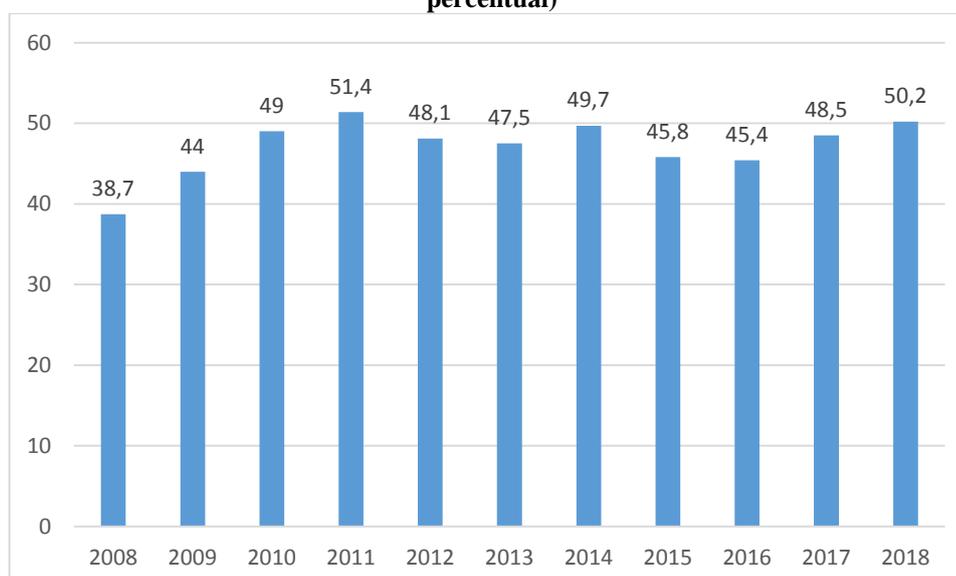
Tabela 7 – A Participação das exportações de recursos naturais e produtos intensivos em recursos naturais entre 1995 e 2009

REGIÃO	1995	2000	2002	2005	2006	2007	2008	2009
Mundo	25,3	26,5	26,3	29,7	30,4	30,7	34,1	30,9
África	67,7	72,7	70,7	72,9	80,0	76,8	78,9	76,6
América Latina	51,8	43,5	42,8	51,8	53,8	54,6	57,7	58,3
Ásia	9,6	9,7	10,4	11,2	11,9	12,1	13,5	12,6
Europa Ocidental	23,1	23,4	23,1	24,3	24,9	24,8	26,3	25,7
Leste Europeu	30,0	42,8	40,0	44,4	40,2	43,4	47,3	43,6
Oceania	64,3	68,9	68,4	70,9	72,9	72,9	78,7	78,8
Oriente Médio	84,2	85,1	83,6	86,6	88,6	87,5	89,7	87,3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de APEX-BRASIL (2011, p. 38).

Todavia, mais recentemente, a realidade brasileira demonstrou que apenas sete *commodities* responderam por metade do valor das exportações brasileiras no ano de 2018, sendo considerado o percentual mais alto desde os 51,4% registrado no ano de 2011. Apenas no ano de 2018, as vendas do complexo soja, óleos brutos de petróleo, minério de ferro, complexo carnes, celulose, açúcar e café renderam US\$ 120,3 bilhões ao Brasil e juntos, somam o equivalente a 50,2% do total exportado (LAMUCCI, 2019), conforme se apresenta no Gráfico 3, que analisa a participação dessas sete *commodities* na Balança Comercial Brasileira, quando se percebe um crescimento de 38,7% em 2008 para 50,2% em 2018:

Gráfico 3 – Participação de sete *commodities* na Balança Comercial Brasileira entre 2008 e 2018 (em percentual)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lamucci (2019).

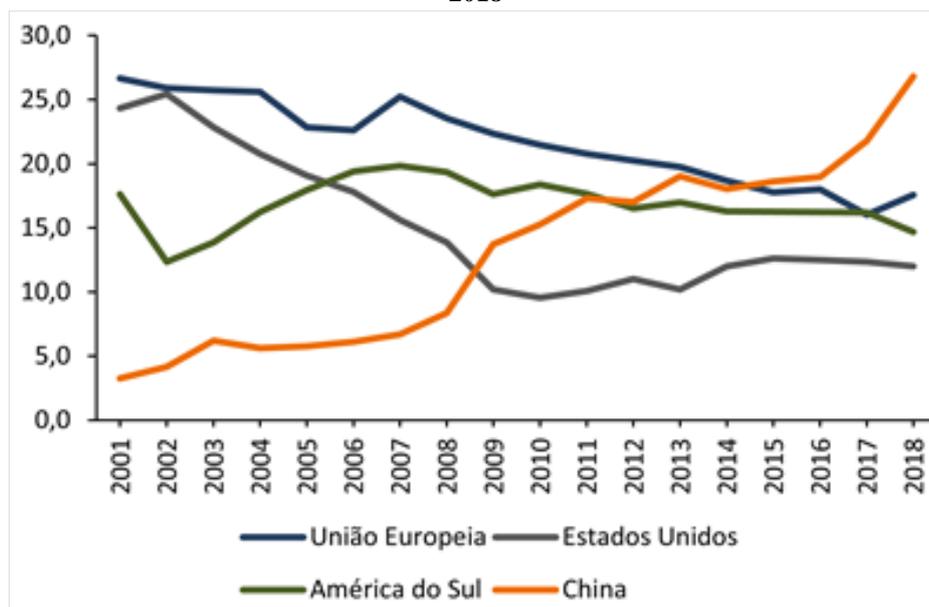
Ainda nessa mesma perspectiva, em 2018 ocorreu um aumento das exportações de soja, petróleo e celulose, produtos que ganharam espaço na pauta com alta de preços e volumes negociados com o exterior, ao mesmo tempo, as vendas de produtos manufaturados mostraram pouco dinamismo que, por exemplo, pode ser um reflexo do impacto da crise de países parceiros do comércio exterior brasileiro e o próprio registro da falta de competitividade da indústria como um todo.

Cabe lembrar que, de certa forma, com esse panorama os choques internacionais têm maior potencial de afetar a economia brasileira, por isso há uma necessidade real de agregar valor à pauta de exportações (LAMUCCI, 2019). Nesse sentido, a ideia de agregar valor à pauta de exportações pode também ser suprida pelas estratégias de internacionalização das empresas cooperativas, pelo fato de que grande parte dessas instituições atua diretamente na área de produtos básicos, mas, sobretudo, há exemplos de empresas que já possuem capacidade exportadora e melhores níveis de competitividade.

O Instituto Brasileiro de Economia – IBRE, da Fundação Getúlio Vargas – FGV (2019), destacou que em 2018, ao analisar os dados da balança comercial, alguns fatores chamaram a atenção quanto ao comportamento no período, como por exemplo: a busca da China pela liderança no sistema internacional e o crescimento da comercialização das *commodities*.

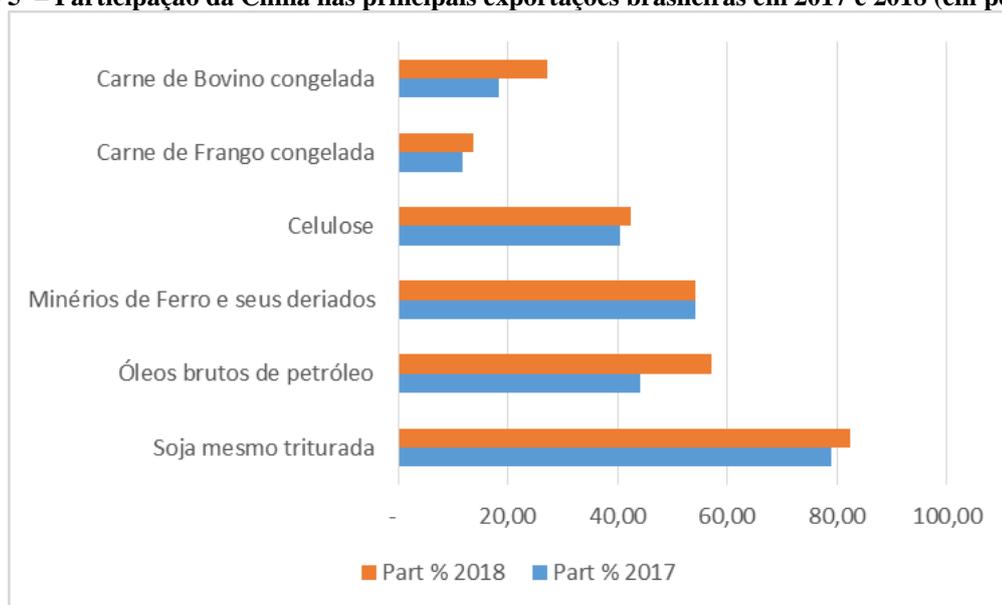
A participação da China supera a dos principais parceiros países/blocos do Brasil desde 2014 e o aumento da participação entre 2017 e 2018, foi de 21,8% para 26,8%, explicado por um crescimento de 35,2%, fundamentado pelas três principais *commodities* exportadas para esse país: soja em grão, petróleo bruto e o minério de ferro que explicam 82% das exportações brasileiras para a China, sendo a participação de cada um dos produtos de 43%, 22% e 17%, respectivamente. O petróleo supera a participação do minério de ferro pela primeira vez nas vendas externas brasileiras para a China a partir de 2001, destacado no Gráfico 4:

Gráfico 4 – A participação dos principais mercados de destino das exportações brasileiras entre 2001 e 2018



Fonte: IBRE (2019).

A importância da China para as exportações brasileiras é reafirmada ao analisar os principais produtos exportados pelo Brasil. O Gráfico 5 a seguir, apresenta os produtos exportados que fazem a China ocupar o primeiro ou segundo lugar como comprador. Assim, o segundo principal produto exportado pelo Brasil é o óleo bruto de petróleo e a participação da China no total exportado passou de 44,2% para 57%, entre 2017 e 2018. Quanto às exportações de carne bovina, oitavo principal produto, o percentual da China foi de 18,3%, em 2017, e de 27,2%, em 2018. A China não está entre os dez principais mercados de exportações no caso de farelo de soja, plataformas de petróleo e açúcar de cana bruto:

Gráfico 5 – Participação da China nas principais exportações brasileiras em 2017 e 2018 (em percentual)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do IBRE (2019).

Nesse sentido, cabe destacar que os países em desenvolvimento têm uma significativa dependência da exportação de bens primários em sua pauta exportadora, sendo que o número de nações que associam diretamente sua balança comercial à exportação de matérias-primas atingiu seu nível mais alto em vinte anos, segundo relatório recente da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) publicado em 2019³⁴.

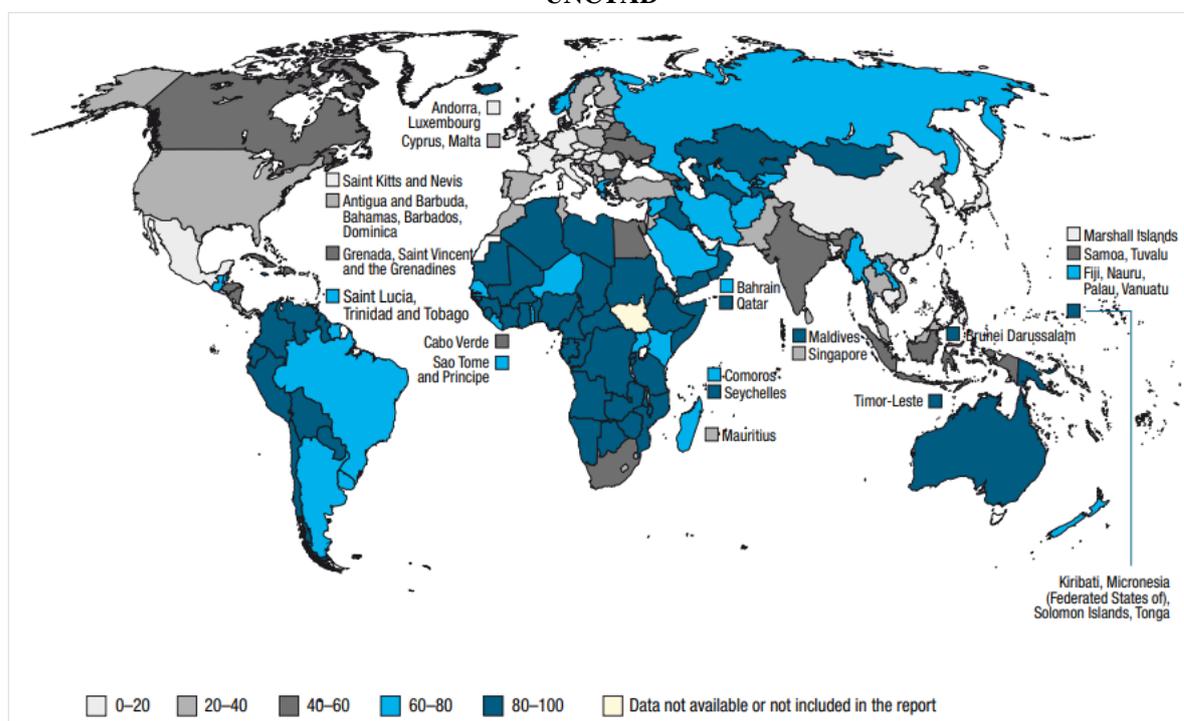
Segundo os dados apresentados, a dependência das *commodities* afeta quase exclusivamente os países em desenvolvimento e atinge 85% dos países menos desenvolvidos, 81% dos países em desenvolvimento sem saída para o mar e ainda 57% dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento. Com 89% dos países dependentes de *commodities*, a África Subsaariana é a região mais afetada, seguida pelo Oriente Médio e Norte da África, onde 65% dos países dependem de matérias-primas. Todavia, ainda pode-se afirmar que metade dos países da América Latina e do Caribe, e metade dos países da Ásia Oriental e do Pacífico também dependem do mesmo tipo de exportação primária (UNCTAD, 2019).

Como questões relevantes, pode-se citar que, segundo a UNCTAD (2019), um país é considerado dependente de *commodities* de exportação quando mais de 60% de sua mercadoria total das exportações são compostas desse mesmo tipo de bem. Assim, sabendo

³⁴ O relatório da UNCTAD intitulado *State of Commodity Dependence* é publicado a cada dois anos. Esta edição de 2019 contém perfis estatísticos para 189 países, compreendendo 30 indicadores destinados a descrever a extensão das exportações de cada país; a dependência de *commodities* importadas, bem como as principais variáveis estruturais e socioeconômicas relacionadas e o fenômeno da dependência das mercadorias, como o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e do PIB *per capita*. O Índice de Desenvolvimento Humano, valor adicionado por setor da economia e índice de qualidade institucional, entre outros (UNCTAD, 2019).

que a vinculação de *commodities* pode ter um impacto negativo em desenvolvimento econômico do país, é extremamente importante monitorar a evolução dessa dependência nos países em todo o mundo. De modo particular, as estatísticas detalhadas sobre dependência desse tipo de bem fornecem uma ferramenta inestimável para análise abrangente de suas causas e consequências e contribuem significativamente para o debate sobre medidas necessárias para resolver o problema a curto e longo prazo, conforme se exemplifica, na Figura 12:

Figura 12 – Percentual de dependência de exportação de *commodities* no mundo, 2013–2017, segundo a UNCTAD



Fonte: UNCTAD (2019, p. 2).

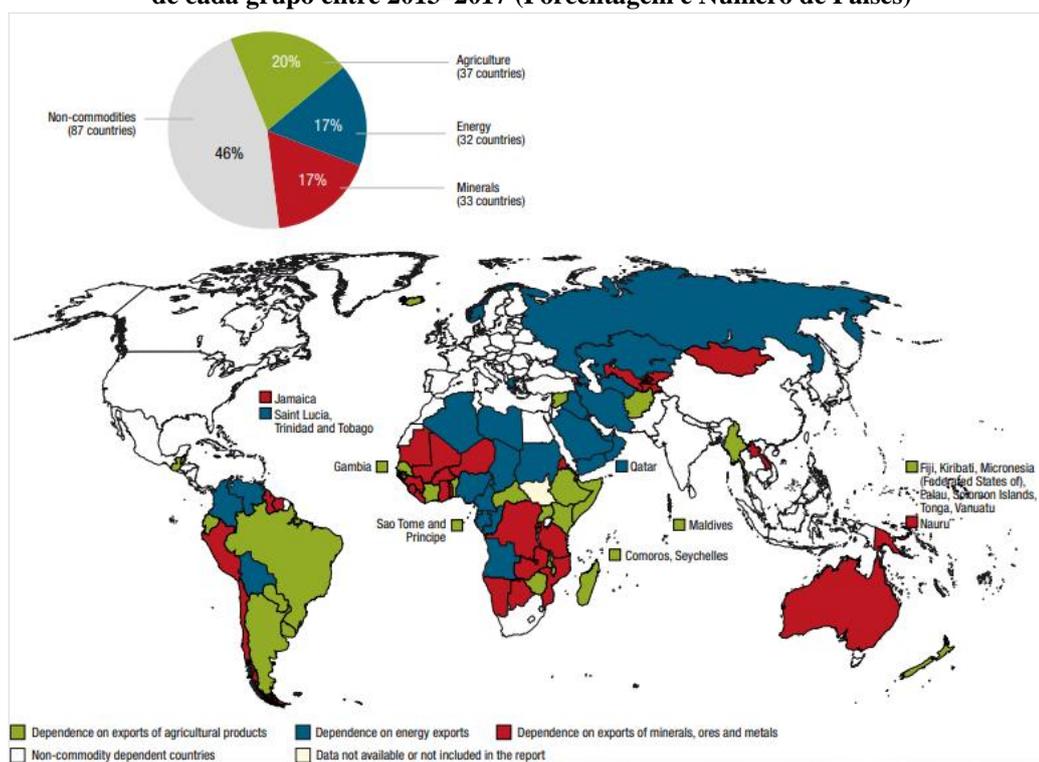
No período pesquisado, compreendido entre 2013 a 2017, 102 dos 189 países analisados pela UNCTAD, ou seja, 54% eram dependentes de *commodities*. A Figura 12 apresenta que as concentrações principais deste tipo de atividade estão em países em desenvolvimento, concentrando-se principalmente, na África Subsaariana, América Latina e do Caribe, assim como parte dos países da Ásia Oriental e do Pacífico, pois compreendem entre 80-100% da dependência (destacado na legenda, na cor azul marinho).

Entre os demais, 60-80% de dependência, aparecem países da América Latina, e Caribe, África, Europa e Rússia (destacado na legenda, em cor azul). Já entre 40-60% de dependência, constam países da América do Norte Europa e África (destacado na legenda, em

cor cinza escuro). Com percentual de dependência e entre 0 a 40%, destacam-se países de todos os continentes (destacado na legenda, nas cores branco e cinza claro).

Já, em relação à distribuição de países dependentes de *commodities* e também aqueles considerados como não-dependentes de *commodities*, no mesmo período 2013-2017, constata-se que a dependência é um fenômeno quase que exclusiva de países em desenvolvimento. Na cadeia geral que foi analisada pela UNCTAD (2019), dos 189 países avaliados, 87 foram diagnosticados como não-dependentes de *commodities*, no entanto 54 % são considerados dependentes, sendo 20 % da Agricultura, com 37 nações (entre os países, encontra-se o Brasil); 17% de Energia, com 32 nações e 17% para minerais, com 33 nações, conforme se apresenta na Figura 13:

Figura 13 – Distribuição de países dependentes de *commodities* e não-dependentes de *commodities* dentro de cada grupo entre 2013–2017 (Porcentagem e Número de Países)

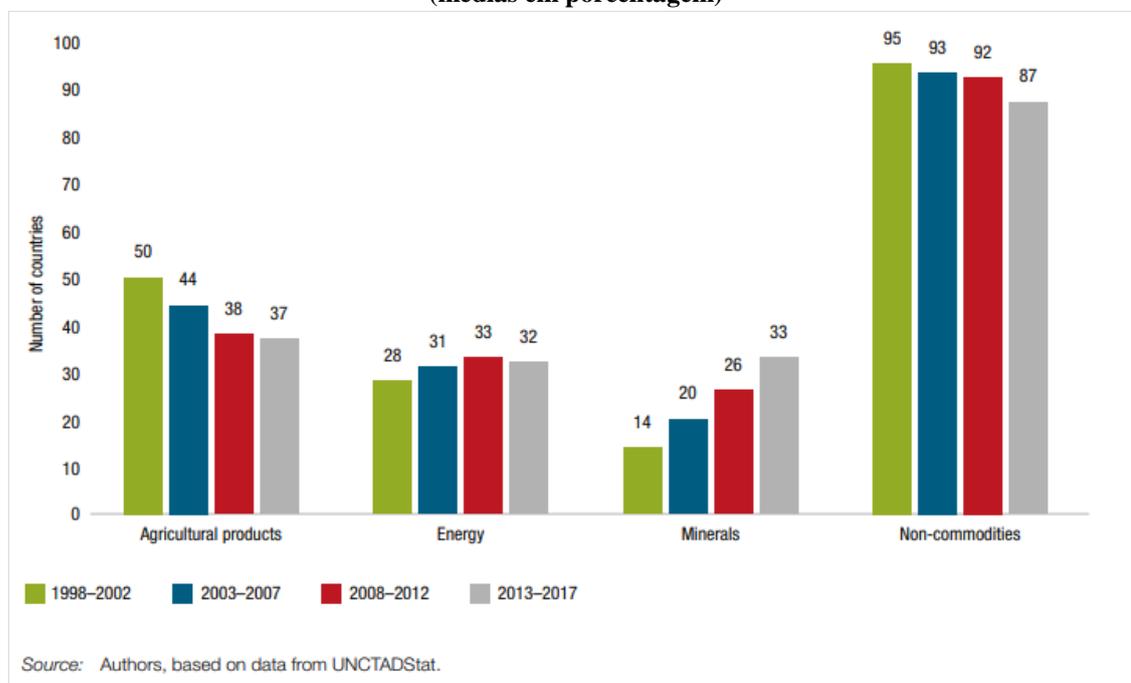


Fonte: UNCTAD (2019, p. 4).

Em relação ao que vem sendo discutido, outra informação relevante a respeito é que no período de 1998 a 2017 os grupos dominantes de produtos de exportação primária (agricultura, minérios, energia ou produtos não cosméticos) de 142 países, 189 da amostra (75%) permaneceram inalterados, conforme o Gráfico 6. Através dessas informações, identifica-se que o percentual dos produtos relacionados unicamente à agricultura, manteve-se

como muito relevante, atingindo mais de 50% do total de produtos exportados, seguido por energia, minerais e itens considerados como “*não-commodities*”.

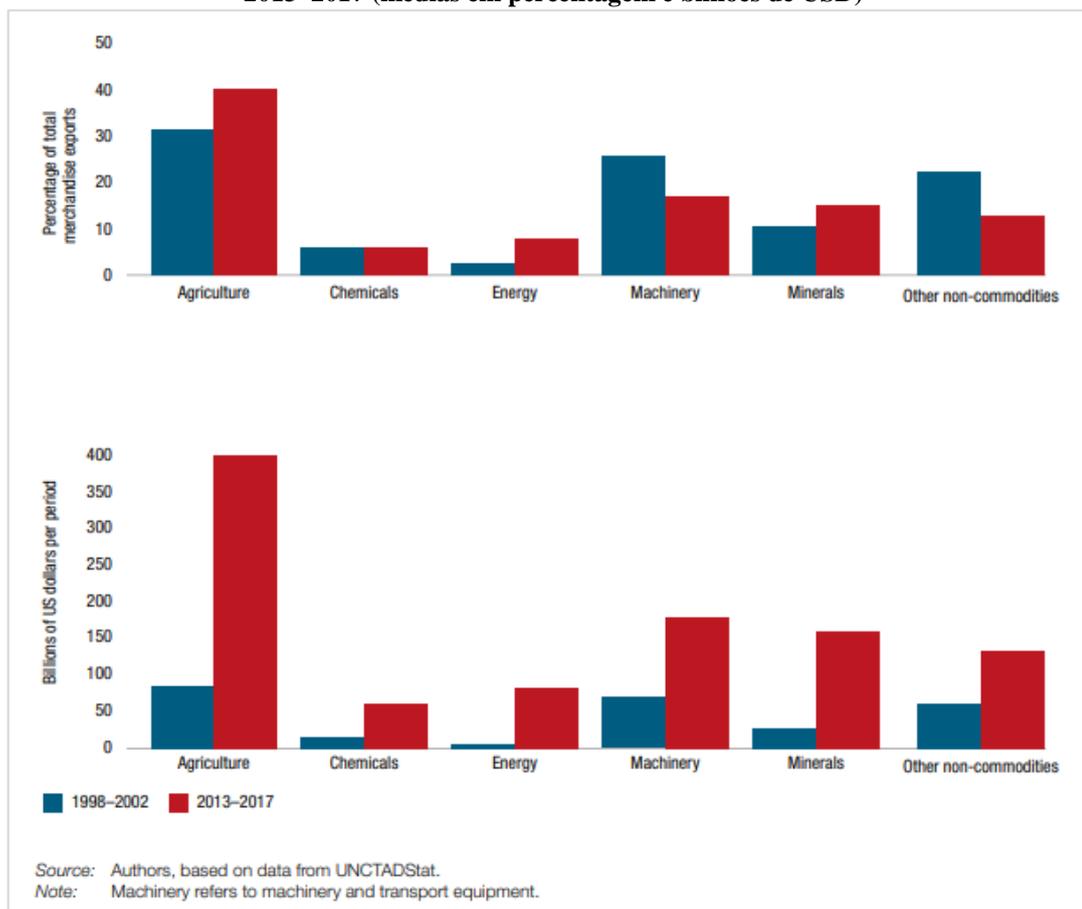
Gráfico 6 – Evolução do número de países dependentes de *commodities* por grupos entre 1998 e 2017 (médias em porcentagem)



Fonte: UNCTAD (2019, p. 6).

Outros dados da UNCTAD (2019) revelam que no Brasil a participação das exportações de *commodities* aumentou de 44,3% entre 1998-2002 para 62,8% entre 2013-2017. Enquanto suas exportações *não-commodities*, notadamente sua indústria automobilística, cresceram 160%, sendo responsável por 29,1% do crescimento das exportações; suas exportações agrícolas cresceram ainda mais rapidamente, em 390% e representaram 42,8% do aumento do valor das exportações durante este período, conforme se apresenta no Gráfico 7:

Gráfico 7 – Evolução do total de exportações de mercadorias do Brasil por grupos, entre 1998–2002 e 2013–2017 (médias em percentagem e bilhões de USD)



Fonte: UNCTAD (2019, p. 14).

De acordo com a discussão apresentada até aqui, pode-se afirmar que os países em desenvolvimento são mais afetados pela primarização dos insumos e que se trata de uma situação persistente ao longo dos anos. Esses fatores acabam tornando-os mercados com grande vulnerabilidade a choques de preços e volatilidade à estrutura de mercado, por isso tentativas de esforços de diversificação são necessárias para a manutenção dos mercados.

Neste sentido, pelos exemplos apontados anteriormente, emerge a necessidade de estratégias que busquem além da comercialização, cada vez mais, a ideia de agregar valor na produção, que pode promover boas práticas de governança através da internacionalização do cooperativismo agropecuário brasileiro. Porém, conforme os dados apresentados, há uma demanda crescente por produtos primários e o país participa desse espaço de atuação. Na próxima seção, será possível identificar os principais produtos e mercados internacionais de atuação das empresas cooperativas agropecuárias brasileiras.

4.2 O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO BRASILEIRO: PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS DE ATUAÇÃO

Embora seja relevante o conhecimento acerca da divisão multissetorial³⁵ do cooperativismo, principalmente sobre sua abrangência na economia brasileira, optou-se no delineamento do objeto de estudo desta tese, um mapeamento a respeito da atuação internacional do cooperativismo em seu ramo Agropecuário, tendo em vista o alto índice de participação de produtos derivados do agronegócio na pauta das exportações brasileiras.

Também se pode afirmar que existe certo consenso em órgãos como a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB e que, ao mesmo tempo, os principais produtos e mercados de atuação, oriundos das empresas cooperativas agropecuárias brasileiras, são parte efetiva da competitividade nacional no mercado externo, pois abarcam uma grande quantidade de produtos rurais que dependem de produtos primários e também do próprio mercado externo para garantia de trabalho e renda, inclusive, em vários municípios do país, cujos dados serão expostos nesta seção.

Embora o cooperativismo brasileiro venha se tornando importante, suas principais cooperativas não se encontram entre as dez principais empresas mundiais do ramo. No entanto, ao destacar de modo específico a área de agricultura e alimentação, o Brasil possui a empresa Copersucar na 12ª posição, entre as 20 maiores empresas cooperativas mundial, divididas em nove países, de acordo com o que se apresenta na Tabela 8 a seguir:

³⁵ Em março de 2019, a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, reduziu o número de ramos do movimento cooperativista nacional, aprovada pela ordinária. Antes, a relação era composta por treze ramos e, a partir desse ano, foram organizados em apenas sete ramos da economia, sendo os seguintes: Ramo Produção de Bens e Serviços; Ramo Infraestrutura; Ramo Consumo; Ramo Transporte; Ramo Saúde; Ramo Agropecuário e Ramo Crédito (OCERGS, 2019).

Tabela 8 – As 20 maiores cooperativas mundiais em 2016 (em bilhões US\$)

RANK 2016	ORGANISATION	COUNTRY	TURNOVER 2016 (BILLION US\$)	SOURCE
				WCM
1	Zen-Noh	Japan	44.06	questionnaire
		Republic of		WCM
2	Nonghyup*	Korea	36.45	questionnaire
3	CHS Inc.	USA	30.35	NCB
4	Bay Wa	Germany	17.06	Eikon
5	Hokuren	Japan	14.06	Orbis
	Dairy Farmers of			
6	America	USA	13.50	NCB
7	Fonterra	New Zealand	13.40	NZ.COOP
8	Land O'Lakes, Inc.	USA	13.20	NCB
9	FrieslandCampina	Netherlands	12.18	NCB
10	Arla Food	Denmark	10.83	Orbis
				WCM
11	Danish Crown	Denmark	9.21	questionnaire
12	Copersucar	Brazil 	7.55	Euricse
13	In Vivo	France	7.09	CoopFR
14	Südzucker	Germany	7.07	Eikon
15	Growmark, Inc.	USA	7.03	NCB
16	Agravis	Germany	6.93	Orbis
17	DLG	Denmark	6.79	Orbis
18	Fenaco	Switzerland	6.04	Orbis
19	Terrena	France	5.75	CoopFR
20	Agrial	France	5.71	CoopFR

*Nonghyup inclui números das subsidiárias nos setores de seguros e bancário
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de WCM (2018, p. 16).

A análise, na perspectiva do PIB *per capita*, apresenta a posição do Brasil neste ranking com mais empresas cooperativas, pois, nesta comparação, a Copersucar / Brasil ocupa a 5ª posição, com US\$ 873,592.28; a Coamo / Brasil, ocupa a 10ª posição com US\$ 359,194.71e ainda, a CVALE / Brasil ocupa a 14ª posição, com US\$ 229,376.24, em uma relação que conta com dez países, conforme se apresenta na Tabela 9:

Tabela 9 – As 20 maiores cooperativas mundiais em PIB *per capita* em 2016 (em bilhões US\$)

RANK 2016	ORGANISATION	COUNTRY	TTURNOVER /GDP PER CAPITA 2016	SOURCE
1	IFFCO	India	2,572,145.62	WCM questionnaire
2	Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd	India	1,796,474.31	Orbis
3	Nonghyup*	Republic of Korea	1,320,316.68	WCM questionnaire
4	Zen-Noh	Japan	1,130,492.78	WCM questionnaire
5	Copersucar	Brazil 	873,592.28	Euricse
6	Kribhco	India	640,861.67	Euricse
7	CHS Inc	USA	526,962.50	NCB
8	Bay Wa	Germany	403,996.36	Eikon
9	Hokuren	Japan	360,718.55	Orbis
10	Coamo	Brazil 	359,194.71	Euricse
11	Fonterra	New Zealand	332,346.13	NZ.COOP
12	FrieslandCampina	Netherlands	266,890.02	NCR
13	Dairy Farmers of America	USA	234,421.65	NCB
14	CVALE	Brazil 	229,376.24	Orbis
15	Land O'Lakes, Inc.	USA	229,212.28	NCB
16	Arla foods amba	Denmark	202,061.28	Orbis
17	In Vivo	France	192,219.66	CoopFR
18	Danish Crown	Denmark	171,985.71	WCM questionnaire
19	Südzucker	Germany	167,446.11	Eikon
20	Agravis	Germany	163,980.31	Orbis

*Nonghyup inclui números das subsidiárias nos setores de seguros e bancário

Fonte: Elaborado pelo autor a partir WCM (2018, p. 17).

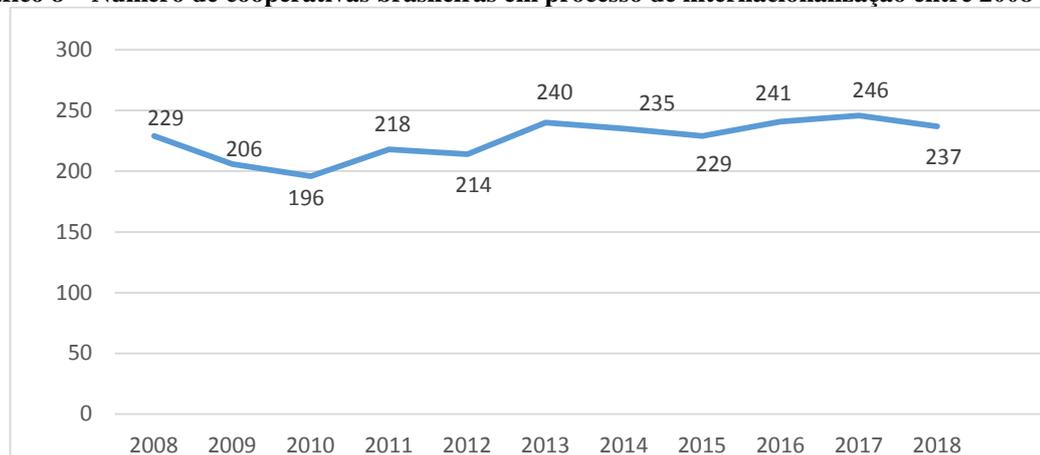
Pode-se perceber que as informações apontadas pelo relatório *The 2018 World Cooperative Monitor* – WCM (2018) são relevantes para o mapeamento dos dados recentes sobre o cooperativismo mundial e, principalmente, conforme a proposta desta tese, compreender a realidade da internacionalização das cooperativas brasileiras. Nesse sentido, o Brasil tem conseguido manter um número significativo de cooperativas em atividades de internacionalização, divididas em seus diversos ramos de atuação. Nesse número, o crescimento não é constante no período entre 2008 e 2018, atingindo como média, a atuação internacional de 227 cooperativas/ano. O ano de 2010 representou a menor participação, com 196 empresas cooperativas; já em 2017, 246 organizações exportaram, representando a maior participação no mercado externo, conforme é possível analisar na Tabela 10:

Tabela 10 – Número de empresas cooperativas brasileiras entre 2008 e 2018

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS COOPERATIVAS INTERNACIONALIZADAS
2008	229
2009	206
2010	196
2011	218
2012	214
2013	240
2014	235
2015	229
2016	241
2017	246
2018	237

Fonte: Elaborado pelo autor (2019) a partir de dados SECEX (2019).

Percebe-se, também, que há uma oscilação reduzida de entradas e saídas de empresas cooperativas exportadoras ao longo do período estudado, representando assim, a continuidade nos processos de expansão internacional das cooperativas em relação ao número de empresas, pois o número de organizações manteve-se relativamente estável no período entre 2008 e 2018, conforme se apresenta no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Número de cooperativas brasileiras em processo de internacionalização entre 2008 - 2018

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do MDIC (2019).

Observa-se também que, ao longo dos anos, as cooperativas brasileiras começam a participar com mais ênfase da realidade das exportações brasileiras. Considerando dados do

período entre 2008 até 2018³⁶, pelos órgãos do governo federal, percebe-se um crescimento do papel das cooperativas, que abarcam a importância do setor para a manutenção competitiva do país frente ao mercado externo. Na Figura 14, observa-se o planejamento previsto para o setor cooperativista brasileiro em relação a sua participação no comércio exterior, divulgado em evento de 2010. Percebe-se que, neste período, a OCB previa um crescimento substancial do cooperativismo brasileiro. Previa-se que em 2010 haveria um crescimento de 21,10%; 2015, aumento de 82,23%; 2020, aumento de 48,87%; 2025, aumento de 39,70% e ainda a projeção 2030 é de 33,34%.

Figura 14 – Projeção das exportações das cooperativas brasileiras realizada pela OCB entre 2010 e 2030

PROJEÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS 		
ANO	VALORES EXPORTADOS (MILHÕES US\$)	TAXAS DE CRESCIMENTO (%)
2010	4.622,35	21,1
2015	8.423,37	82,23
2020	12.539,59	48,87
2025	17.518,25	39,7
2030	23.359,37	33,34

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Relatório Técnico OCB (2010).

O aumento não foi confirmado em todos os anos, pois, conforme a Tabela 11 apresentada a seguir, apenas no ano de 2010 houve maior proximidade, visto que o crescimento real foi de 21,8%. Já o ano de 2015, cresceu apenas 0,4%; o ano de 2018, obteve um decréscimo de -1,6%, ou seja, há uma distância considerável entre as projeções realizadas e aquelas que realmente aconteceram.

³⁶ Em 2005, inicia a série histórica sobre os dados efetivos do cooperativismo brasileiro, amparados pelo MDIC, mas, tendo em vista o recorte temporal desta tese, serão consideradas apenas informações no período 2008-2016.

Tabela 11 – Exportações em bilhões (US\$) das cooperativas com atuação na exportação entre 2008-2016

PERÍODO	EXPORTAÇÕES DAS COOPERATIVAS	VARIAÇÃO %	EXPORTAÇÕES TOTAIS DO BRASIL	PARTICIPAÇÃO %
2008	4.010.600	-	197.942.443	2,0
2009	3.627.791	-9,5	152.994.743	2,4
2010	4.417.824	21,8	201.915.285	2,2
2011	6.168.522	39,6	256.039.575	2,4
2012	5.980.372	-3,1	242.579.776	2,5
2013	6.072.481	1,5	272.148.649	2,2
2014	5.280.587	-13,0	225.101.000	2,3
2015	5.300.000	0,4	191.134.324	2,8
2016	5.137.000	-3,1	185.235.400	2,8

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados SECEX/MDIC (2019)³⁷.

A Tabela 12 a seguir mostra a atuação das cooperativas brasileiras, entre 2008 até 2018, apresentando o número de mercados negociados pelas cooperativas, seus três principais produtos de cada período e os principais países compradores.

³⁷ Até o ano de 2014, os dados eram publicados pelo MDIC, em uma tabela separada de modo específico para compor o panorama das cooperativas. Desde 2015, os dados não estão divulgados separadamente, sendo necessário compor a análise manualmente.

Tabela 12 – Atuação das cooperativas brasileiras entre 2008 até 2016

PERÍODO	COOPERATIVAS QUE EXPORTARAM	NÚMERO DE MERCADOS NEGOCIADOS	VARIÇÃO %	PRINCIPAIS PRODUTOS	PRINCIPAIS PAÍSES
2008*	-	-	-	Complexo Soja; Complexo Sucroalcooleiro ; Carnes.	Alemanha; Países Baixos; China.
2009*	-	-	-	Complexo Sucroalcooleiro ; Complexo Soja; Carnes.	Alemanha; China; Países Baixos.
2010*	-	-	-	açúcares; álcool etílico; complexo da soja.	China; Emirados Árabes; Alemanha.
2011	188	133	-	açúcar refinado; café em grãos; soja em grãos.	Estados Unidos; China; Emirados Árabes Unidos.
2012	172	136	2,3	etanol ; açúcar refinado; café em grão.	Estados Unidos; China; Emirados Árabes Unidos.
2013	168	143	5,1	açúcar refinado; soja em grão; carne de frango .	China, Estados Unidos; Emirados Árabes
2014	223	146	2,1	carne de frango; café; soja em grão.	China; Alemanha; Estados Unidos.
2015	223	148	1,4	carne de frango; café; soja em grão.	China; Estados Unidos; Alemanha.
2016	240	147	-0,7	carne de frango; café; soja em grão.	China; Alemanha; Estados Unidos.

* Para os anos de 2008, 2009 e 2010, os dados não foram apresentados pelas entidades, de modo compilado.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados SECEX/MDIC (2019)³⁸.

Percebe-se, a partir da análise da Tabela 12, o aumento gradativo da quantidade de mercados negociados, passando de 133 países em 2011, para 147 em 2016. Igualmente houve crescimento em relação ao número de cooperativas, já que em 2011, havia 188 empresas e já em 2016, 240 empresas atuantes no mercado externo, mesmo apresentando um decréscimo de um país entre os anos de 2015 e 2016. Os principais produtos exportados durante o período, todos oriundos do agronegócio, ocuparam as primeiras três posições itens como o açúcar, entre 2008 e 2013 e a soja, entre 2014 e 2016. Já, entre os principais parceiros comerciais,

³⁸ Até o ano de 2014, os dados eram publicados pelo MDIC, em uma tabela separada de modo específico para compor o panorama das cooperativas. Desde 2015, os dados não estão divulgados separadamente, sendo necessário compor a análise manualmente.

destaca-se a China que, durante toda a análise, esteve entre os três principais mercados negociados pelo Brasil, além dos Estados Unidos, que também mantém-se entre os três principais mercados durante o período de 2011 e 2016.

Contudo um outro motivo de reflexão é importante, pois, embora perceba-se a relevância dos produtos básicos na pauta de exportação das cooperativas brasileiras, torna-se também primordial, identificar a forma de atuação das principais empresas do segmento, incluindo as organizações que aparecem nos rankings internacionais, conforme relatado na seção 4.1.

Por isso, apresentam-se dados da atuação das cooperativas brasileiras, destacados na seção seguinte.

4.3 A ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS

Esta seção buscará apresentar dados a respeito da atuação das principais cooperativas agropecuárias brasileiras, sua localização, seu número de associados e empregados, assim como seu histórico, a partir da criação da entidade. É importante destacar que as cooperativas internacionalizadas, segundo a OCB (2019), são aquelas empresas que atuam tanto na exportação quanto na importação. Optou-se por estudar as cinco principais cooperativas agropecuárias em volume de exportações, em cada um dos cinco Estados brasileiros com maiores volumes negociados com o mercado externo através das empresas cooperativistas, a saber: Rio Grande do Sul (RS); Paraná (PR); São Paulo (SP); Minas Gerais (MG) e por fim, Santa Catarina (SC); respectivamente, compondo assim, desse total, uma amostragem das 5 cooperativas exportadoras do ramo do agronegócio, em cada um dos Estados.

A OCB (2019) revela que em 2018, apenas de forma direta, foram 125 cooperativas brasileiras que exportaram ou importaram, atuando nos mais diversos ramos, divididas da seguinte forma: 48 % atuam na exportação; 18% atuam na importação e 34% atuam em ambas as frentes, tanto na exportação, quanto na importação, conforme se representa na Figura 15 a seguir:

Figura 15 – Percentual de cooperativas brasileiras que atuaram no comércio exterior no ano de 2018



Fonte: OCB (2019, p.9).

Os dados até aqui apresentados comprovam a ideia que a internacionalização do cooperativismo é possível e que pode até mesmo tornar a atuação das empresas mais efetiva, pela diversificação de mercados. Por isso, compreender quais são algumas dessas grandes organizações que fazem parte do cotidiano do cooperativismo, poderá auxiliar na proposição de melhores práticas em seu contexto de atuação internacional.

A partir da divulgação dos dados oficiais do Cooperativismo, publicados pela OCB (2018), identificou-se que as maiores cooperativas internacionalizadas do país, estavam divididas em cinco estados, na seguinte categorização: 22 empresas internacionalizadas oriundas do Rio Grande do Sul; 20 empresas no Paraná; 16 empresas em São Paulo; 16 empresas em Minas Gerais e ainda 14 empresas em Santa Catarina, segundo OCB (2019).

São exemplos válidos para a reflexão sobre a importância do setor para seu contexto regional, que contribuem significativamente também para a área de comércio exterior. Os números do cooperativismo no Brasil são significativos e demonstram a atuação de maneira aprofundada na realidade socioeconômica dos Estados. Pois apenas até abril de 2019, existiam cerca de 6,9 mil cooperativas no país, contando com 14,2 milhões de cooperados e gerando 398,1 mil empregos diretos, afirma Veras (2019). Esses dados provam a relevância do setor, sobretudo, na área de agronegócios.

Assim, conforme procedimentos metodológicos de pesquisa, amparado em multicascos e já descritos na introdução desta pesquisa, após a identificação dos cinco (5) Estados brasileiros que possuem o maior número de cooperativas internacionalizadas segundo a OCB (2018), foram elencadas cinco (5) cooperativas exportadoras da área de agronegócio,

em cada um desses Estados, a fim de analisar empiricamente vinte e cinco (25) organizações, as quais serão descritas do seguinte modo: empresa, localização, o número de associados e empregados e sua forma de atuação nos quadros-resumos a seguir apresentados.

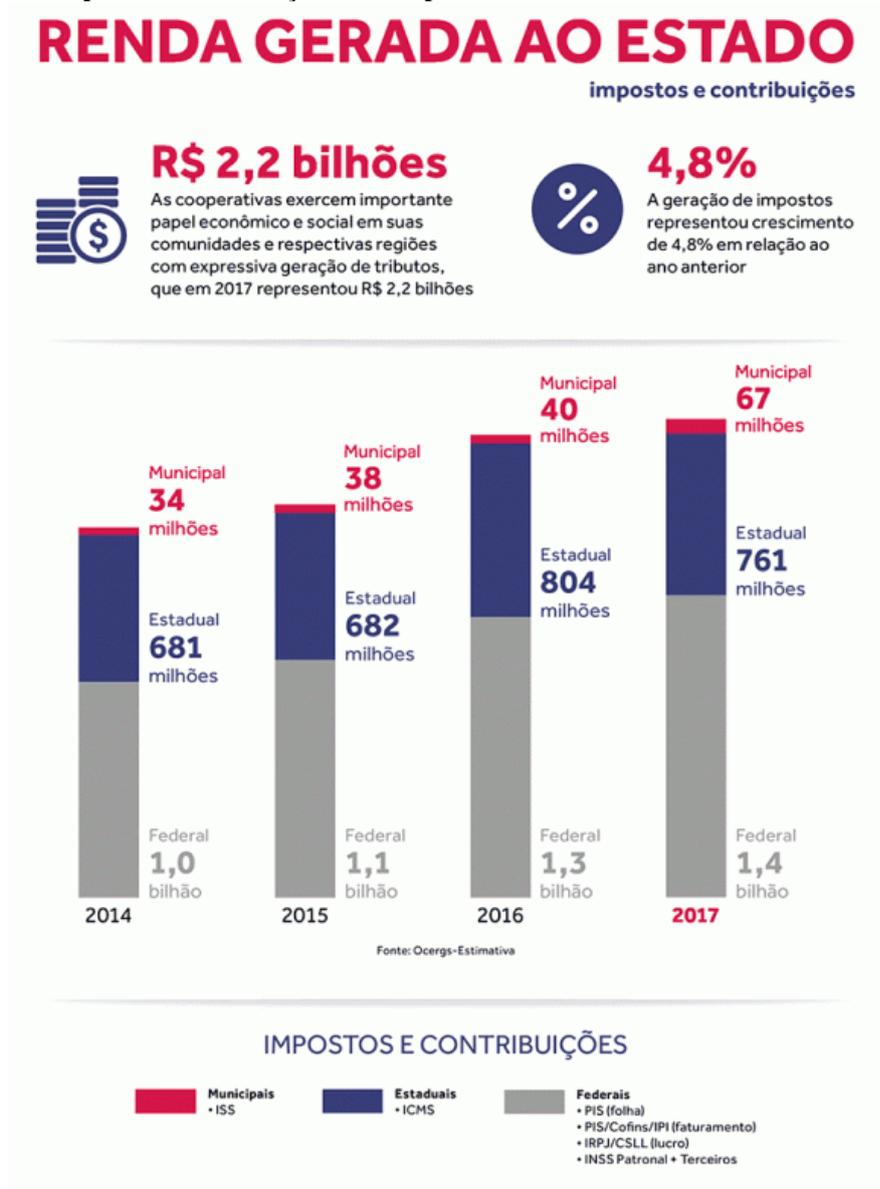
4.3.1 As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado do Rio Grande do Sul – RS

O Rio Grande do Sul lidera o ranking apresentado pela OCB (2018), com 22 cooperativas internacionalizadas, sendo que várias delas também se situam entre as maiores empresas do país.

Os dados publicados pelo sistema Ocergs-Sescoop/RS (2019) revelam que em 2018, o cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul abarcou 2,9 milhões de associados; 63,8 mil empregos diretos e 48,2 bilhões de faturamento anual, com 78% das cooperativas estão concentradas nos ramos Agropecuário, Crédito, Transporte e Saúde.

De modo geral, as cooperativas do Rio Grande do Sul cresceram mesmo num cenário de recessão no Estado e no País, sendo que em 2017, alcançou R\$ 43 bilhões de faturamento nos 13 ramos de atividades, com incremento de 4,3% em relação ao período anterior, em especial nos ramos agropecuário, crédito e saúde. Ressalta-se também, na Figura 16 a seguir, a renda gerada ao Estado pelos impostos e contribuições apenas das empresas cooperativas no período entre 2014 e 2017 e percebe-se que houve um crescimento na arrecadação na esfera municipal, estadual e federal. (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

Figura 16 – Impostos e contribuições das cooperativas do Rio Grande do Sul entre 2014 e 2017



Fonte: Jornal do Comércio (2018). Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/cooperativismo_2018/2018/07/636006-cooperativismo-cresce-no-rio-grande-do-sul-apesar-da-crise.html . Acesso em: 18 maio 2019

As principais cadeias do agronegócio no RS que contam com a atuação das cooperativas são: grãos (soja, trigo, milho, arroz, entre outros cereais), laticínios (leite e seus derivados), proteína animal (suínos, aves e bovinos), hortifrutigranjeiros (maçã, cítricos, morango, hortaliças), vitivinicultura (uva e seus derivados) e lanifício (lãs e seus derivados). E como atividade complementar ao quadro social, possuem operações de varejo, como supermercados, postos de combustíveis, lojas de materiais de construção e lojas agropecuárias (máquinas, equipamentos, insumos agrícolas e pecuários) (OCERGS-SESCOOP/RS, 2019).

Os itens que são relevantes nesta análise das cooperativas rio-grandenses expostos no Quadro 10 a seguir, possui relação direta com tempo de atuação, já que todas foram criadas na década de 1950. Ao mesmo tempo, a quantidade de associados é significativa regionalmente, sendo que a Cotrisal - Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda, com 9,8 mil associados; a Coopatrigo - Cooperativa Tritícola Regional São-Luizense Ltda, possui 9 mil associados; a Cotrijal - Cooperativa Agropecuária e Industrial possui 7,7 mil associados; a Cooperativa Languiru possui 6,2 mil associados e a Cotripal Agropecuária Cooperativa , possui 4,1 mil associados.

Quadro 10 – Informações das cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul e sua atuação

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADOS	ATUAÇÃO
<p data-bbox="147 341 663 368">Cotrijal - Cooperativa Agropecuária e Industrial</p>  	<p data-bbox="730 341 949 368">Não-Me-Toque, RS</p>	<p data-bbox="1021 341 1283 400">7,7 mil associados e 1,6 colaboradores</p>	<p data-bbox="1305 341 2040 491">A cooperativa gaúcha, foi fundada em 1957 e atua em 32 municípios do Estado, contando com 56 unidades de recebimento de produção. Possui capacidade total de armazenagem de 890.580 toneladas (equivalente a 14,8 milhões de sacos). Estima faturar R\$ 2,705 bilhões até 2020.</p> <p data-bbox="1305 496 1704 523">Website: https://www.cotrijal.com.br</p>
<p data-bbox="147 876 629 903">Cotrisal - Cooperativa Triticola Sarandi Ltda</p>  	<p data-bbox="730 876 860 903">Pontão, RS</p>	<p data-bbox="1021 876 1267 935">9,8 mil associados e 1,3 mil colaboradores.</p>	<p data-bbox="1305 876 2040 1086">A cooperativa tem 61 anos de atuação, conta com sua sede e 30 filiais, em 27 municípios. No ano de 2018, a Cotrisal colheu também excelentes resultados do avanço tecnológico em suas atividades agrícolas. Foram recebidas aproximadamente 10 milhões de sacas de soja na Safra 2017/2018. Com forte parceria entre Cotrisal e instituições de pesquisa, leva-se informações aos produtores que os fazem estar sempre à frente das informações.</p> <p data-bbox="1305 1091 1626 1118">Website: www.cotrisal.com.br</p>

(continua)

<p>Cotripal Agropecuária Cooperativa</p>  	Panambi, RS	4,1 mil associados e 2,1 mil funcionários	<p>Fundada em 1957, está presente em nove municípios da região Noroeste do Rio Grande do Sul. Visando sua sustentabilidade, a Cotripal diversificou suas atividades e, atualmente, está estruturada em três Unidades Estratégicas de Negócios: Produção Agrícola, Produção Pecuária e Varejo. O potencial agricultável dos associados é de 110 mil hectares, e a Cooperativa tem capacidade de armazenamento estático de 400 mil toneladas, em treze unidades distribuídas nos municípios da sua área de abrangência. A atuação da Cotripal estende-se ainda à produção pecuária, contando com fábrica de rações, frigorífico e fomento ao leite, com essencial presença dos serviços de Assistência Técnica Veterinária. No segmento de varejo, a Cotripal conta com seis supermercados, quatro lojas de departamentos, três postos de combustíveis, um autocentro e duas farmácias.</p> <p>Website: www.cotripal.com.br</p>
<p>Cooperativa Languiru</p>  	Teutônia, RS	6,2 mil associados	<p>A cooperativa, fundada em 1955, tem associados em cerca de 67 cidades do RS, e ressalta a importância da diversificação de negócios da cooperativa, enaltecendo o desempenho dos Supermercados Languiru, lojas Agrocenter Languiru e Rações Languiru. Observa que esses negócios contribuem para equilibrar o balanço da cooperativa, por vezes contornando situações adversas que surgem na avicultura, na suinocultura e na produção de leite, tendo atualmente, 32% do faturamento relacionado ao setor de varejo.</p> <p>Website: https://www.languiru.com.br</p>

(conclusão)

<p>Coopatrigo - Cooperativa Tritícola Regional São-Luizense Ltda</p>  	São Luiz Gonzaga, RS	9 mil associados.	<p>Fundada em 1957, atualmente a Coopatrigo tem uma área de atuação que engloba 300 mil hectares em 13 municípios. A estrutura da Coopatrigo montada nestes 13 municípios possui 23 unidades de recebimento de grãos, duas indústrias (arroz e fábrica de rações) produzindo as marcas Arroz 7 Povos e Rações Piratini, uma Unidade de Beneficiamento de Sementes com dois Centros Industriais de Tratamento de Sementes, laboratório de sementes, laboratório de solos, matizeiro de suínos, dois supermercados, três postos de combustíveis, 1 Centro Agropecuário, 9 lojas de consumo/veterinária e 12 lojas de insumos. Website: www.coopatrigo.com.br</p>
--	----------------------	-------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de sites institucionais (2019).

4.3.2 As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado do Paraná - PR

A edição especial do ranking “Melhores & Maiores – As 1000 Maiores Empresas do Brasil - 2018”, da revista Exame³⁹, apresentou que as cooperativas paranaenses pontuam em diversos quesitos entre as maiores corporações do Brasil. Na relação das mil maiores companhias, que faz o confronto de desempenhos em vendas líquidas entre 2016 e 2017, aparecem 18 cooperativas do Paraná e, entre as 400 maiores do agronegócio, surgiram 19, com a inclusão da Confepar Agroindustrial Cooperativa Central. Por exemplo, entre as 50 maiores exportadoras do ano de 2017, estão a Coamo Agroindustrial Cooperativa, com US\$ 1,26 bilhão, na 23ª posição, e a Lar, com US\$ 449,6 milhões (47ª), enquanto a Cocamar figura entre os 200 maiores grupos nacionais, em 119º lugar, e, em 176º, a Integrada. Na relação dos dez maiores lucros do agronegócio, a Coamo está em sexto lugar, com R\$ 700,3 milhões de lucro líquido ajustado (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR, 2019). As áreas envolvidas são organizadas por vendas, setoriais, investimentos, saúde e crédito.

No ranking da Revista Exame, entre as 400 maiores do agronegócio, 19 cooperativas são do Paraná, atuando das mais diversas frentes, e demonstram a importância dessas organizações para a região, conforme descrito na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13 – As cooperativas paranaenses no ranking das 400 maiores do agronegócio da Revista Exame em 2016 e 2017

Posição 2017	Posição 2016	Cooperativa
10	9	Coamo
21	22	C. Vale
32	33	Lar
42	43	Cocamar
46	49	Copacol
55	57	Castrolanda
56	55	Integrada
57	61	Agrária
65	73	Frimesa
69	69	Frísia
75	74	Coopavel
101	104	Copagril
102	95	Coasul
103	99	Cocari
131	114	Capal
230	248	Bom Jesus
276	212	Coagru
292	294	Prímato
319	-	Confepar

Fonte: OCEPAR (2018).

³⁹ A edição é disponível em: <https://exame.abril.com.br/edicoes/melhores-maiores-2018/>.

A seguir, o Quadro 11 traz informações de cinco Cooperativas do Estado do Paraná, com sua forma de atuação. Essas empresas estão entre as 400 maiores empresas do segmento do agronegócio no Estado do Paraná. Torna-se importante ressaltar que a Coamo Agroindustrial Cooperativa, da cidade de Campo Mourão, PR, possui 28,6 mil associados, que é uma das três cooperativas brasileiras que figuram no relatório WCM (2018), ocupando a décima posição mundial com US\$ 359, 194.71 quando analisada na perspectiva do PIB *per capita*.

Também, entre outras informações, a Castrolanda Cooperativa Agroindustrial, situada em Castro/PR, recentemente tornou-se a primeira cooperativa a atuar nesta área de energia de alta tensão. As atividades de controle e venda da energia serão feitas pela Engloba Comercializadora de Energia, unidade da Castrolanda transformada para o setor, tendo recebido a autorização da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, demonstrando uma diversidade em seu ramo de negócios.

Quadro 11 – Informações das cooperativas do Estado do Paraná e sua atuação

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADOS	ATUAÇÃO
<p>Coamo Agroindustrial Cooperativa</p>   <p>Complexo agroindustrial da Coamo em Campo Mourão</p>	Campo Mourão, PR	28,6 mil associados	<p>A cooperativa paranaense, responsável por 3,2% da produção nacional de grãos. Apenas em 2018 a Coamo faturou R\$ 14,8 bilhões, 33,6% a mais que no ano anterior e seus 28,6 mil associados plantam principalmente soja, milho, trigo e café em 71 municípios do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Para 2019, a expectativa é receber volumes menores. A empresa, com sede em, está investindo R\$ 700 milhões em uma fábrica de esmagamento de soja e em uma de refino e envase de óleo de soja em Dourados (MS), que deve ser inaugurada até outubro.</p> <p>Website: www.coamo.com.br</p>
<p>C. Vale Cooperativa Agroindustrial</p>  	Palotina, PR	21 mil	<p>A C.Vale possui 150 unidades no Sul, Centro-Oeste e Paraguai, e faturou R\$ 8,5 bilhões, 23% a mais em 2018 que no ano anterior, com investimentos na cada dos R\$ 110 milhões para estruturar um sistema de produção de peixes que começou a operar no fim de 2017 com 130 produtores integrados, com uma produção apenas em abril de 2019, com abate de 85 mil tilápias por dia, com plano de chegar a 100 mil até o final do ano, COM metas propostas de ampliação de vendas em 15% .</p> <p>Website: https://www.cvale.com.br/site/</p>

(continua)

<p>Lar Cooperativa Agroindustrial</p>  	Medianeira, PR	10,9 mil	<p>Em 2018, a Lar, cooperativa que conta com 10,9 mil associados em 11 municípios do Paraná, Mato Grosso do Sul e Santa Catarina, faturou R\$ 6,4 bilhões, 26% a mais que em 2017. Um dos principais investimentos para 2019 será uma granja de suínos em Santa Helena, pois consideram que na área de grãos tem-se um crescimento mais orgânico, ocupando uma fatia maior de mercado.</p> <p>Website: www.lar.ind.br</p>
<p>COPACOL - Cooperativa Agroindustrial Consolata</p>  	Cafelândia, PR	5,8 mil associados e 9,5 mil colaboradores	<p>A Copacol faturou em 2018, R\$ 3,8 bilhões, 11% a mais que em 2017. Seu presidente, Valter Pitol, atribui o bom resultado ao forte empenho dos cooperados e colaboradores na redução de custos. Este ano a cooperativa paranaense planeja investir R\$ 285 milhões. Desse valor, R\$ 120 milhões serão destinados a um centro de distribuição na comunidade da Penha, em Corbélia (PR), R\$ 60 milhões a uma granja multiplicadora de matrizes de suínos e R\$ 60 milhões à ampliação da Unidade Industrial de Aves, em Cafelândia. Outros R\$ 30 milhões serão investidos na construção de uma unidade para recebimento e armazenagem de grãos na comunidade Melissa.</p> <p>Website: https://www.copacol.com.br</p>

(conclusão)

<p>Castrolanda Cooperativa Agroindustrial</p>  	<p>Castro, PR</p>	<p>877 cooperados e 3.153 mil colaboradores.</p>	<p>A Cooperativa foi criada na década de 1950. Com 2,91 bilhões de faturamento possui Unidades de Negócios divididas em Operações (agrícola, carnes, leite, batata, feijão e administração) e industrial (carnes, leite, batata e cerveja). Pelo segundo ano consecutivo a Castrolanda está entre as vencedoras do Prêmio Global Dupont Respeito ao Meio Ambiente na América Latina. A honraria é entregue a empresas que apresentam projetos voltados à armazenagem segura de defensivos agrícolas, gestão ambiental e incentivo a boas práticas no manejo desses produtos. Em agosto de 2019, a Aneel autorizou a cooperativa Castrolanda a atuar no setor de energia alta tensão. A Castrolanda Cooperativa Agroindustrial recebeu a autorização da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) para atuar como agente comercializadora na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), tornando-se a primeira cooperativa a atuar nesta área. As atividades de controle e venda da energia serão feitas pela Engloba Comercializadora de Energia, unidade da Castrolanda transformada para o setor.</p>
---	-------------------	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de sites institucionais (2019).

4.3.3 As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de São Paulo - SP

Atualmente, a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo - OCESP (2019) informa que cada ramo do cooperativismo paulista está representado por um diretor no Conselho da OCESP, de forma que, nas reuniões mensais ordinárias, com apoio também do trabalho dos Conselhos Especializados de alguns ramos, são discutidos e encaminhados assuntos que interferem no funcionamento e desenvolvimento das mais diversas cooperativas e até o final de 2018, a OCESP contava com 1.025 cooperativas registradas, que reúnem mais de 3 milhões de cooperados.

Outro ponto relevante é o número de cooperativas existentes no Estado de São Paulo, considerando que em 2012, existiam apenas nessa região, 120 cooperativas de agronegócio com mais de 170 mil cooperados, sendo, na maioria das vezes, pequenos produtores rurais que sem a cooperativa dificilmente conseguiriam colocar produtos no mercado, pois de fato, os associados trabalham com quantidades pequenas e as grandes empresas precisam de volumes maiores para garantir oferta aos clientes

Assim, o Quadro 12, apresenta informações de cinco cooperativas do Estado de São Paulo e sua forma de atuação. Essas informações são relevantes, pois demonstram a abrangência em números de cooperados quando, por exemplo, a informação da tabela, apenas nessas cooperativas revela que mais de 60 mil associados estão sendo envolvidos apenas nesses cinco negócios.

Percebe-se que a Coopercitrus, de Bebedouro/SP, é a maior em número de associados, com 35 mil integrantes e destaca-se por ter mais de 60 filiais, apoio técnico e estruturas para o atendimento das mais diversas culturas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás. Ao mesmo tempo, a Cooperativa Veiling Holambra, possui um número menos significativo de cooperados, são apenas 400, no entanto tem a responsabilidade de atender 600 clientes ativos nos Estados Unidos e Europa, além de ser uma das maiores cooperativas em seu segmento de flores e plantas.

Além dessas, destaca-se a Copersucar S/A- cooperativa brasileira de açúcar e álcool, que figura entre as maiores do mundo (12ª posição), no relatório WCM (2018), entre as 20 maiores empresas cooperativas mundial, além de assumir orgulhosamente, sua sede na Avenida Paulista, centro financeiro do país.

Quadro 12 – Informações das cooperativas do Estado de São Paulo e sua atuação

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADOS	ATUAÇÃO
<p>Coplacana - Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo</p> 	Piracicaba, SP	10,8 mil associados	<p>A Cooperativa dos Plantadores de Cana do Estado de São Paulo – COPLACANA foi a primeira cooperativa de plantadores de cana a ser fundada no Estado em 1948, com o objetivo de oferecer insumos e assistência ao produtor rural. Conta com 23 filiais em diversos Estados, além de Fábrica de Rações; Central de Recebimento de Embalagens Vazias de Agrotóxicos; Coop Service e duas unidades produtivas, o Confinamento de Gado e Unidade de Grãos.</p> <p>Website: http://www.coplacana.com.br/</p>
<p>Coopercitrus - Cooperativa de Produtores Rurais</p> 	Bebedouro, SP	35 mil associados	<p>A Coopercitrus foi fundada no dia 14 de maio de 1976, no Ginásio de Esportes do Bebedouro Clube, em Bebedouro, SP, na época chamava-se Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo – Coopercitrus, ela nasceu da fusão das cooperativas Capdo e Capezobe. Hoje, denominada Coopercitrus Cooperativa de Produtores Rurais, é considerada como uma das maiores cooperativas do Brasil e a maior do Estado de São Paulo, na comercialização de insumos, máquinas e implementos agrícolas. Com mais de 60 filiais, apoio técnico e estruturas para o atendimento das mais diversas culturas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás.</p> <p>Website: https://www.coopercitrus.com.br/</p>

(continua)

<p>Copersucar S/A - cooperativa brasileira de açúcar e álcool</p>  	São Paulo, SP	11,3 mil associados	<p>Fundada em 1959, a empresa busca unir o campo e a indústria, a Copersucar é uma comercializadora global de açúcar e etanol, com logística integrada em toda a cadeia de negócios, excelência operacional e geração de valor de forma sustentável. Além de um modelo de negócios considerado único no setor sucroenergético, a Copersucar estruturou também um modelo de governança corporativa transparente, incorporando as melhores práticas do mercado recomendadas pelo IBGC e também às regras do Novo Mercado da BM&FBovespa – segmento de listagem no mercado de capitais destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem voluntariamente a adotar práticas de governança corporativa, além das exigidas pela legislação (COPERSUCAR, 2018).</p> <p>Website: https://www.copersucar.com.br/</p>
<p>Copercana - Cooperativa dos Plantadores de Cana do Oeste do Estado de São Paulo</p>  	Sertãozinho, SP	6,5 mil cooperados e 800 funcionários.	<p>Fundada em 19 de maio de 1963, surgiu com a necessidade de unir os agricultores da região e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos. Hoje a Copercana é considerada um modelo de cooperativismo rural que serve de referência não apenas para o Brasil, mas para o mundo. É uma demonstração de pujança e seriedade, que busca a permanente evolução tecnológica do agronegócio brasileiro, incluindo Auto Center, Biocoop, Centro de Eventos, Departamento Agrônomo, Distribuidora de Combustíveis, Magazine e Ferragens, Unidade e Grãos, Seguro, Supermercado.</p> <p>Website: https://www.copercana.com.br</p>

(conclusão)

<p>Cooperativa Veiling Holambra</p>  	<p>Santo Antônio de Posse, SP</p>	<p>400 associados</p>	<p>No final dos anos 1950, três famílias de agricultores holandeses chegaram ao Brasil e deram origem às primeiras plantações de flores em Holambra-SP, mais tarde, uma pequena cooperativa foi formada. Hoje, é considerada a maior cooperativa de flores e plantas da América. A empresa concentra a produção de cerca de 400 fornecedores da macrorregião de Holambra e outras regiões produtoras. A Cooperativa trabalha com três sistemas diferentes de comercialização: Leilão; Intermediação Veiling; On-line. Atualmente o Veiling Holambra é responsável por boa parte do mercado nacional, com mais de 28 se anos de tradição no mercado. E possui mais de 600 clientes ativos nos Estados Unidos e Europa. Website: www.veiling.com.br</p>
---	-----------------------------------	-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de sites institucionais (2019).

4.3.4 As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de Minas Gerais – MG

Em 2017, o ramo agropecuário apresentou uma movimentação econômica de R\$ 17,7 bilhões, representando 38% da atividade econômica do cooperativismo no Estado de Minas Gerais, sendo considerado o maior produtor nacional de café e leite, correspondendo por 52,9% e 27% da produção nacional, respectivamente, e as cooperativas agropecuárias mineiras foram responsáveis por 45,94% desse total em 2017. Segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), as cooperativas mineiras mantiveram juntas o terceiro lugar no ranking das exportações das cooperativas brasileiras e atingiram o montante de US\$ 700,5 milhões, 11% a mais que em 2016 (Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais - OCEMG, 2018).

Ressalta-se também que o cooperativismo mineiro foi mais uma vez destaque no anuário "Melhores e Maiores: as 1000 maiores empresas do Brasil", publicado pela Revista Exame⁴⁰, sendo essa considerada a mais abrangente e detalhada análise na área. A publicação foi lançada, apresentando as companhias que conseguiram apresentar bons resultados ao longo de 2017 e sobressaíram-se em 20 setores da economia, além da empresa do ano, com mapeamento e indicadores setoriais e por Estado, uma ampla lista de rankings do agronegócio e todas as companhias foram analisadas pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi, fundação ligada à Universidade de São Paulo (OCEMG, 2018).

Cabe ressaltar que, no principal ranking da publicação, das 1.000 maiores empresas na categoria "Vendas" figuram as cooperativas mineiras: Unimed BH (156^a), Cooxupé (180^a), CCPR - Itambé (441^a), Minasul (619^a) e Cocatrel (898^a). Destaque para a Cooxupé que aparece também nas categorias agronegócios e exportadores. Por exemplo, na análise os "50 Maiores Exportadores", que considerou o volume de receita de exportação, a Cooxupé ocupa a 34^a posição geral, como o único exportador no segmento café e o quinto maior no setor de agronegócios, ficando atrás apenas de empresas dos ramos de produção de sucos e frigoríficos. Na categoria "400 Maiores do Agronegócio", que classificou as empresas considerando o volume de receita de negócios, a Cooxupé ocupa a 38^a posição geral como primeira no segmento café (OCEMG, 2018).

O Quadro 13 apresenta cinco empresas cooperativas do Estado de Minas Gerais e sua atuação. Considera-se, conforme observações, que ambas se destacam por sua atuação no

⁴⁰ A edição é disponível em: <https://exame.abril.com.br/edicoes/melhores-maiores-2018/>.

mercado externo, sendo a Cooxupé, como já mencionado anteriormente, a que possui 85 anos de existência e exporta desde a década de 1950. Já a CCPR - Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR/ITAMBÉ), atualmente é administrada pela Lactalis, considerada a maior empresa de produtos lácteos do mundo, que assinou contrato para aquisição de 100% das ações da Itambé, detida em 2017 pela Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR). O valor do negócio não foi divulgado, mas é importante considerar que o grupo francês é dono das marcas nacionais de laticínios Batavo e Elegê e da marca de queijos *Président*, vendida em 140 países, e atua de forma direta em 43 países, faturou 17 bilhões de euros (65,1 bilhões de reais) em 2015, segundo informações da companhia (VEJA, 2017).

Quadro 13 – Informações das cooperativas do Estado de Minas Gerais e sua atuação

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADOS	ATUAÇÃO
<p>CCPR - Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR/ITAMBÉ)</p>  	<p>Belo Horizonte, MG</p>	<p>8,5 mil associados</p>	<p>A atividade da empresa, iniciou em maio de 1949, e hoje, abrange 31 cooperativas dos Estados de Minas Gerais e Goiás. A empresa foi anunciada a venda do laticínio mineiro Itambé à gigantesca fabricante de produtos lácteos Lactalis. A união de Lactalis e Itambé cria uma verdadeira potência no mercado nacional: faturamento de quase R\$ 8 bilhões, processamento de 2,3 bilhões de litros de leite por ano (o que corresponde a 9,4% da produção formal Brasileiro), e um portfólio de marcas e produtos que estão no coração e na mesa do consumidor brasileiro. Para o grupo francês, líder mundial em produtos lácteos, o Brasil passa a ser a quinta maior operação, reforçando o comprometimento e otimismo com o país. Website: www.ccprrleite.com.br</p>
<p>Minasul - A Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha</p>  	<p>Varginha, MG</p>	<p>6 mil associados</p>	<p>A empresa foi fundada em 1958, possui valores sólidos como respeito, transparência e fidelidade. Recebe café de mais de 150 municípios mineiros, sendo 80% desses cafés finos. Desde 1993 promove os bons cafés de Minas, através do Concurso Qualidade Minasul de Café. Incentivando a melhoria da qualidade, a Cooperativa comprova o potencial que a região em que atua tem para produzir café especial e diferenciado. Isso tudo é mérito do trabalho desenvolvido dentro da Minasul na identificação e preparação desses cafés. O café foi e sempre será considerado o ouro verde aqui, na nossa região. Website: https://www.minasul.com.br</p>

(continua)

<p>Cocatrel - Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas</p> 	Três Pontas, MG	6 mil cooperados e 600 colaboradores	<p>Fundada em 1961, a Cooperativa desde sua fundação vem gerando renda e fomentando a economia dos 10 municípios onde está inserida. Anualmente, a Cocatrel recebe cerca de 1.5 milhão de sacas de café em seus armazéns, nas modalidades granel, bags e sacarias. Equipados com o sistema de rastreamento por rádio frequência RFID, o que garante a completa rastreabilidade desses cafés, os armazéns estão aptos a receber cafés das principais certificadoras nacionais e internacionais, como UTZ, Certifica Minas, 4C e Rainforest Alliance e C.A.F.E Practices. Além disso, a cooperativa conta com uma indústria de laticínios, e recebe de seus cooperados cerca de 20 mil litros de leite, diariamente.</p> <p>Website: https://www.cocatrel.com.br</p>
<p>Expocaccer - Central de Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado</p> 	Patrocínio, MG	3,5 mil associados	<p>A então chamada COOCACER-PATROCÍNIO foi fundada em 1993 e permanece na mesma sede, desde a época possuía apenas um armazém com capacidade para 180 mil sacas e uma pequena unidade de benefício de café. Em 1995, o Sistema Café do Cerrado se uniu para criar a Central de Cooperativas dos Cafeicultores do Cerrado – Expocaccer. No ano de 1999, a partir de uma visão estratégica e com o intuito de melhor atender seus cooperados e clientes, a Coocaccer – Patrocínio incorporou a Central de Cooperativas, passando então a adotar a razão social de Expocaccer Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado Ltda. Hoje a Expocaccer é o canal de exportação da Região do Cerrado Mineiro, levando para mais de 30 países, através de 120 clientes internacionais, a qualidade do nosso produto.</p>

(conclusão)

			<p>Com movimentação média de mais de um milhão de sacas ao ano, a cooperativa oferece aos seus cooperados e clientes: armazéns certificados; duas unidades de benefício de última geração; departamento de compras de insumos e defensivos agrícolas; profissionais altamente qualificados em seus diversos departamentos e inúmeras modalidades de negócios destinadas à gestão de risco de preços.</p> <p>Website: https://www.expocaccer.com.br</p>
<p>Cooxupé - Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé LTDA</p>  <p>cooxupé</p> 	Guaxupé, MG	14 mil cooperados	<p>Com mais de 85 anos de história, a Cooxupé (Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda) iniciou suas atividades em 1932, com a fundação de uma Cooperativa de Crédito Agrícola, transformada em 1957 em Cooperativa de Cafeicultores. A mudança aconteceu graças à sensibilidade dos primeiros cooperados às carências regionais. Naquele ano, a organização passou a ter a produção de café como seu principal produto. Logo em seguida, em 1959, a cooperativa já exportava seu café pela primeira vez. Recebe café produzido em mais de 200 municípios de sua área de ação, localizada nas regiões do Sul de Minas, Cerrado Mineiro e Vale do Rio Pardo (no estado de São Paulo).</p> <p>Website: https://www.cooxupe.com.br</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de sites institucionais (2019).

4.3.5 As cinco cooperativas internacionalizadas do Estado de Santa Catarina-SC

O cooperativismo catarinense tem mostrado números positivos, mesmo com as greves e as dificuldades enfrentadas pela economia brasileira, cresceram 7,22% em 2018, no comparativo com 2017 e, segundo esse desempenho, o setor mantém os bons resultados registrados nos anos anteriores, com crescimento em receita e empregos, mesmo diante da retração da economia em 2015 e 2016, conforme dados cooperativismo estadual apresentados em abril de 2019 pela Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC.

O setor faturou R\$ 35,6 bilhões no ano passado, o número de cooperados também aumentou (7,41%) e chegou aos 2,461 milhões de catarinenses. O mesmo ocorreu com os empregos diretos, que atingiram mais de 63 mil postos de trabalho. Desde 2015, o cooperativismo catarinense gerou quase sete mil empregos diretos, apesar da crise econômica, afirma Espinoza (2019).

Foram destaques, os números do cooperativismo catarinense em 2018, considerando, principalmente o faturamento total, que atingiu R\$ 35,6 bilhões e o número de cooperativas, com 258 empresas, conforme se apresenta no Quadro 14:

Quadro 14 – O cooperativismo catarinense em 2018

NÚMEROS DO COOPERATIVISMO CATARINENSE EM 2018	
Faturamento	R\$ 35,6 bilhões
Número de Cooperativas	258
Número de Associados	2,461 milhões
Empregos diretos gerados	63348
Tributos recolhidos	R\$ 2.820 bilhões
Sobras (resultado)	R\$ 1.206 bilhão
Patrimônio líquido das cooperativas	R\$ 13.465 bilhões

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Espinoza (2019).

Destaca-se ainda, segundo a OCESC (2019), que há boas perspectivas para o cooperativismo catarinense em 2019, quando espera-se uma boa safra agrícola e o crescimento das exportações, que devem impactar positivamente nas receitas do segmento, apesar das incertezas que pairam sobre a economia brasileira. A entidade trabalha com um crescimento das receitas acima de 10% no comparativo com 2018.

A Figura 17 apresenta o setor cooperativista catarinense, que, em 2018 gerou 63.348 empregos diretos em 258 cooperativas, sendo que no estado catarinense, 62% da atuação

cooperativista é no agronegócio, seguindo de 15% de crédito; 11% saúde; 5,5 Transporte; 3% Consumo; 0,5% outros.

Figura 17 – Os números do cooperativismo em Santa Catarina em 2018



Fonte: Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (2019). Disponível em: <http://agenciaal.alesc.sc.gov.br/index.php/especiais/reportagens/na-contramaeo-da-economia-brasileira-cooperativismo-de-sc-cresce-ano-a-ano>. Acesso em: 10 jul. 2019

O Quadro 15 ressalta informações sobre a atuação de cinco empresas cooperativas no Estado de Santa Catarina e sua forma de atuação, sendo que merece destaque a quantidade de associados. Juntas, apenas essa organização detém mais de 120 mil associados, com grande atuação da Cooperativa Central Aurora Alimentos, que abarca 100 mil famílias, tendo uma grande infraestrutura, com unidades de suínos, aves e leite, fábricas de ração, unidades de ativos biológicos (incluindo granjas, incubatórios e unidade de disseminação de genes), unidades e pontos avançados de vendas, centros de distribuição, exportação e a sede central (matriz). Assim como a Copédia - Cooperativa de Produção e Consumo Concordia, que possui mais de 17 mil colaboradores e atualmente atua em 65 cidades, nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Quadro 15 – Informações das cooperativas do Estado de Santa Catarina e sua atuação

(continua)

EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	ASSOCIADOS	ATUAÇÃO
<p>Aurora Alimentos - Cooperativa Central Aurora Alimentos</p>  	Chapecó, SC	100 mil associados	<p>A Aurora Alimentos é a única cooperativa brasileira composta por mais de 100 mil famílias que cuidam dos seus produtos do campo até a mesa de seus consumidores, e existe há cerca de 50 anos. Buscou humanizar suas embalagens, reforçando a importância das pessoas que são responsáveis por levar seus produtos aos seus milhares de consumidores. Com grande experiência em exportações, a cooperativa é certificada para exportação de carnes para vários países. A estrutura industrial compreende unidades de suínos, aves e leite, fábricas de ração, unidades de ativos biológicos (incluindo granjas, incubatórios e unidade de disseminação de genes), unidades e pontos avançados de vendas, centros de distribuição, exportação e a sede central (matriz). Website: https://www.auroraalimentos.com.br</p>
<p>Cooperalfa - Cooperativa Regional Alfa</p>  	Chapecó, SC	1 mil associados	<p>Fundada em 1967 em Chapecó, Santa Catarina, por 39 agricultores com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico através da cooperação, a Cooperalfa construiu uma trajetória que demonstra a força da união em prol de um objetivo comum. Mais de 80% da base associativa da cooperativa é de agricultores familiares. Associados da Cooperalfa, integrados ao sistema Aurora, produzem uma das mais importantes fontes de proteína animal para consumidores brasileiros e estrangeiros. Os associados, juntos, produzem mais de 7 milhões de aves ao mês, industrializadas pela Cooperativa Central e distribuídas para os mercados interno e externo Website: www.cooperalfa.com.br</p>

(continua)

<p>Copérdia - Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia.</p>  	<p>Concórdia, SC</p>	<p>17 mil associados, 1,2 mil colaboradores,</p>	<p>A cooperativa inicia suas atividades em 1967, sendo que todos os produtores que deram origem à cooperativa, eram todos oriundos da Associação Rural. A cooperativa se transformou em aliada do produtor rural no fornecimento de insumos, na compra e venda de produtos agrícolas dos seus cooperados, no repasse de tecnologias. Como a maioria das empresas, a Copérdia também viveu momentos distintos alternando bons períodos com anos de dificuldades. No início dos anos 1990 a Copérdia passou por mudanças em seu modelo de gestão adotando um sistema moderno e mais enxuto. Em meados de 2011 a direção da Copérdia, autorizada pelos associados, iniciou tratativas para incorporação da Cooperativa do Rio do Peixe (COPERIO), de Joaçaba. As negociações evoluíram e foram concluídas em maio de 2013, portanto, dois anos após o início das conversas entre as duas direções com apoio de lideranças do sistema cooperativo de Santa Catarina. Atualmente atua em 65 cidades, nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Website:https://www.coperdia.com.br</p>
<p>Copercampos - Cooperativa Regional Agropecuária de Campos Novos</p> 	<p>Campos Novos, SC</p>	<p>1,4 mil associados e 1,2 mil funcionários</p>	<p>A Copercampos foi criada em 1970 e tem suas principais atividades focadas na produção e comercialização de cereais, produção de sementes, venda de insumos e agroindústria. Hoje são mais de 70 unidades distribuídas nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A Copercampos destaca-se por ser uma das maiores cooperativas do país, com faturamento acima de 1 bilhão, está sempre em constante crescimento e expansão, com ampliações nas áreas de atuação e negócios.</p>

(conclusão)

			<p>Atua nas seguintes áreas de negócios: cereais, insumos, sementes, suínos, supermercados, indústria de rações, lojas agropecuárias, postos de combustíveis. Website: www2.copercampos.com.br</p>
<p>Cravil - Cooperativa Regional Agropecuária Vale do Itajaí.</p>  	Rio do Sul, SC	3 mil associados	<p>Criada em 15 de maio de 1971, a Cooperativa Regional Agropecuária Vale do Itajaí (Cravil) surgiu em resposta ao anseio de pequenos agricultores que buscavam alternativas de renda para o trabalho agrícola. Possui uma estrutura preparada para atender o homem do meio rural em mais de 40 municípios. São 35 lojas agrícolas e supermercados e 15 unidades de recebimento e beneficiamento de cereais e leite. Nos últimos anos, a cooperativa teve uma ampliação das atividades socioeconômicas, passando de empresa de médio para grande porte. Houve ainda evolução significativa do conhecimento do quadro social, quanto à aplicação de novas tecnologias com ganhos de produtividade e resultados. Website: www.cravil.com.br</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de sites institucionais (2019).

Diante de tais possibilidades relatadas anteriormente nesta seção, torna-se evidente que o cooperativismo possui uma abrangência relevante em seus Estados, pois facilita a geração de trabalho e renda a milhares de associados e colaboradores. Em sua maioria, são empresas que possuem mais de 50 anos de atuação e possuem diversos negócios dentro de seu próprio ramo de atuação. Também, atuam fora de sua cidade e Estado de origem, configurando-se como grandes empresas brasileiras, competindo diretamente com multinacionais que atuam no país.

Transcorrem, ainda, os desafios em processos de gestão, enfrentam a competitividade interna e internacional e, sobretudo, representam uma característica diferenciada, já que em muitos momentos, o ramo cooperativista é visto apenas como meios de subsistência, como se de fato, uma cooperativa, fosse apenas um grupo pequeno de pessoas, com pouco ou nenhum poder de influência socioeconômica. Mas fica evidente que, conforme avançam economicamente, também se mostram em condições de igualdade e rentabilidade, tendo inclusive a administração de organizações internacionais em seus processos de fusões/aquisições, tanto no Brasil quanto no Mercado Externo.

Partindo do princípio que, de modo geral, os dados apresentados revelam que as grandes organizações possuem capacidade exportadora, a última seção dessa investigação busca determinar quais são as estratégias de internacionalização utilizadas pelo cooperativismo brasileiro.

4.4 AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO: VANTAGENS E FRAGILIDADES

Esta seção buscará apresentar uma análise a respeito das vantagens e as fragilidades do cooperativismo agropecuário em relação ao seu processo de internacionalização.

Sabe-se que o cooperativismo agropecuário é responsável por grande parte do PIB agrícola brasileiro, conforme destacado anteriormente na seção 4.4. Estas mesmas organizações, que reúnem milhões de associados, contribuem para manter o agricultor no campo e também auxiliam a fomentar a comercialização de produtos e fornecimento de serviços e, de acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), continuamente tem ampliado sua participação nas exportações do país.

Uma das principais vantagens no processo de internacionalização está presente no próprio protagonismo das cooperativas, na contribuição com as melhorias das condições socioeconômicas, item que promove o crescimento das empresas cooperativas e, a partir

disso, estão dispostas a atuar de maneira mais contundente com os competitivos mercados internacionais, sobretudo, de maneira inovadora em sua atuação nacional e internacional.

Por isso, pela necessidade de inovação constante, o Sistema OCB (2019) incentiva que as cooperativas brasileiras, conheçam o cooperativismo realizado em outros países, participem de feiras internacionais, apresentem os produtos e os serviços das cooperativas brasileiras a novos mercados. E são parte efetiva de alguns dos objetivos das missões internacionais promovidas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

Essas missões são abertas a dirigentes e aos técnicos das cooperativas associadas e das unidades estaduais do Sistema OCB, cujas viagens têm fortalecido o movimento cooperativista de diferentes maneiras. Em algumas, foram abertas negociações importantes de compra e venda de produtos. Em outras, são aprendizados de melhores práticas de gestão e governança desenvolvidas em países com mais experiência e tradição cooperativista.

De modo geral, segundo a OCB (2019), toda missão internacional envolve:

- a) visitas técnicas;
- b) benchmarking, para conhecer e comparar os produtos, serviços e práticas empresariais de cooperativas estrangeiras com os nossos;
- c) reuniões com instituições locais;
- d) divulgação do cooperativismo brasileiro e seus produtos nas embaixadas do Brasil.

Além de que, todos os anos, a organização busca contribuir significativamente para a divulgação das cooperativas brasileiras no exterior através do Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras, para buscar defender os interesses e as percepções das associadas em fóruns mundiais que debatem assuntos relacionados à cooperação (OCB, 2019). Como um exemplo recente, pode ser citado o setor cooperativista agropecuário gaúcho, que participou de uma missão aos Estados Unidos em setembro de 2019.

Sabe-se que o faturamento do setor cooperativista gaúcho em 2018 (último dado disponível) foi de R\$ 48,2 bilhões e representa um aumento de aproximadamente 11% na comparação com o ano anterior, quando atingiu R\$ 43 bilhões em 2017 (OCERGS-SESCOOP/RS, 2017). Em relação ao chamado “bom desempenho”, a economia gaúcha teve tímido crescimento de 1,2% no mesmo período, todavia nem mesmo os constantes resultados positivos têm acomodado as cooperativas e a busca por inovação, novas tecnologias e o aperfeiçoamento é necessário (MATOS, 2019).

Outra missão importante foi a “Missão Vale do Silício”, que ocorreu entre 7 e 13 de setembro de 2019, quando viajaram 25 representantes de cooperativas agropecuárias em busca de inovação e novas tecnologias, em uma missão liderada pela Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP, em busca de novidades que pudessem ser aplicadas no nosso estado⁴¹. Segundo o SESCOOP/RS (2019), os empresários foram conectados ao ambiente de inovação e tiveram acesso ao ecossistema de *startups*, aceleradoras, incubadoras e centros de inovação, sempre com o objetivo de buscar um ambiente mais flexível e horizontal, adaptado às necessidades atuais.

Conduzidos pela *Startse*, empresa contratada pelo SESCOOP/RS, os participantes foram impactados pelas novas tecnologias e novas formas de gestão e modelos de negócios, por isso, a comitiva visitou ambientes e assistiu a palestras sobre assuntos específicos de sua área de atuação, como apresentação de histórico, funcionalidades e perspectivas da tecnologia do produto *Field View*⁴² – utilizada por vários participantes da missão. Também foi possível perceber como as tecnologias estão impactando e irão impactar no trabalho e emprego, novos modelos educacionais que estão sendo desenvolvidos em várias partes do mundo pelos mais renomados profissionais em atuação no Vale do Silício, alguns destes temas com aplicação transversal nas cooperativas e nas instituições de ensino superior SESCOOP/RS (2019).

Anteriormente, as cooperativas gaúchas de saúde fizeram a visita ao Vale do Silício, entre 29 de abril e 3 de maio de 2019, também com o intuito de propiciar uma imersão no ambiente das organizações mais inovadoras e de alta tecnologia no mundo. Os setores de Crédito e Infraestrutura também farão uma missão ainda no mesmo ano (MATOS, 2019).

Obviamente, não se pode negar que o setor cooperativista busca uma visão estratégica e de investimentos na área internacional, fato que pode ter contribuído para que cooperativismo brasileiro tenha obtido êxito em experiências comerciais satisfatórias e conquistado espaço no competitivo mercado externo. O aumento do consumo de *commodities* e o consequente resultado das exportações ao longo dos anos mostram que as empresas cooperativas buscaram trabalhar com produtos e serviços de qualidade e podem até mesmo se diferenciarem em relação aos concorrentes e garantir maior visibilidade, através de sua capacidade de consolidar mercados internacionais.

⁴¹ Disponível em: <http://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2019/09/13/escoop-finaliza-mais-uma-missao-ao-vale-do-silicio/>.

⁴² *Climate Field View*TM é uma plataforma de agricultura digital, que coleta e processa automaticamente dados de campo e te ajuda a avaliar a performance de cada talhão, do plantio à colheita, disponível em: <https://climatefieldview.com.br/>.

Todavia, como fragilidades no processo de internacionalização, considera-se ainda presente a hegemonia da primarização de produtos do agronegócio. Destaca-se que, conforme anteriormente citado, a realidade brasileira demonstrou que apenas sete *commodities* responderam por metade do valor das exportações brasileiras no ano de 2018, sendo considerado o percentual mais alto desde os 51,4% registrado no ano de 2011 (LAMUCCI, 2019). Essa dependência em relação ao mercado externo, também tem reflexo no cooperativismo, que abarca um percentual importante desta categoria.

Entre as 25 empresas cooperativas dos cinco estados com maior número de organizações dessa área, estudadas na seção 4.3, todas elas atuaram inicialmente exportando bens primários. Todavia parte dessas organizações já possuem categorias de produtos derivados do agronegócio e passaram a ter valor agregado em seus produtos. Ou seja, as atuações dessas empresas no mercado externo já estão profissionalizadas, até mesmo por aparecerem entre as maiores organizações do mundo.

No entanto, entre as 25 empresas, as maiores em termos de faturamento e que estão no ranking mundial entre as 20 maiores cooperativas mundiais são a Copersucar (a maior empresa brasileira na exportação de açúcar e etanol); a Coamo e a CVALE (agricultura; armazenamento; logística; bens de fornecimento; indústrias). Ou seja, das três cooperativas brasileiras que aparecem no ranking mundial, todas já possuem capacidade de exportação direta e também agregam valor ao produto final por meio da diversificação da produção.

Entretanto sabe-se que essa realidade não é a mesma para todas as cooperativas brasileiras, muitas ainda carecem de profissionalização e detêm seu processo de internacionalização ainda amparado em características pontuais da produção, como a exportação indireta. Por isso a profissionalização e a busca por inovação é tão importante.

No entanto a rapidez e o alto grau de competitividade, enfrentados na contemporaneidade, fazem com que o Modelo de Inovação, através das dimensões do processo de inovação, ressalta que, além dos meios tecnológicos, a inovação envolve a organização da produção na empresa.

Além disso, a articulação da cadeia de suprimentos, bem como as atividades variadas que se relacionam à distribuição dos produtos, e desse modo, ao processo de inovação, podem ser identificados de várias formas, dependendo, principalmente, do conceito adotado (ZUIN; QUEIROZ, 2015), sendo que essa teoria se aplica às cooperativas analisadas. Essa condição, pela busca da competitividade através da inovação, também se torna relevante na estratégia das cooperativas analisadas nesta amostragem, pois evidencia-se que a busca constante pela

melhoria dos processos, a diversificação dos serviços, permanece inerente ao discurso das cooperativas, mesmo estando em um setor de produtos primários.

Sob o ponto de vista dos desafios ao processo de internacionalização, cabe ressaltar que não basta apenas desejar atuar no mercado externo, mas sim, comprovar-se de que há ações voltadas, sobretudo, à permanência no exterior. Diante de diferentes possibilidades, são as ações propostas em busca de inserção internacional que podem garantir a competitividade da organização e, principalmente, ampliar as possibilidades de competitividade do país, até mesmo, para um processo contínuo de melhoria de produtos e serviços.

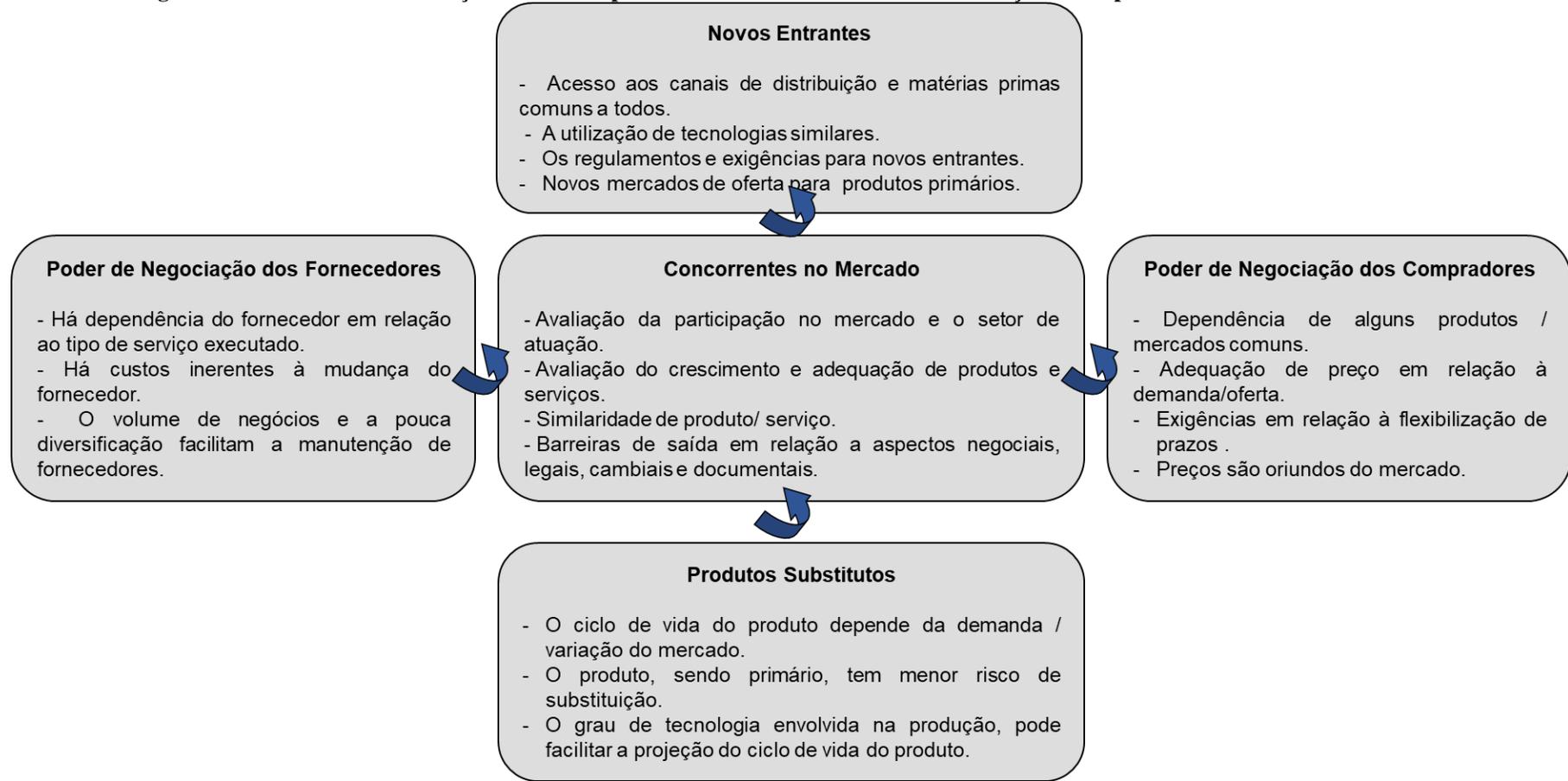
Considera-se também, que o cooperativismo ainda está muito embasado nas categorias básicas que fundamentam o comércio exterior, e que podem faltar orientações para um processo de internacionalização em grande escala de toda a cadeia cooperativista.

Verificou se, também, que ao analisar a internacionalização do cooperativismo, pelo viés das Cinco Forças de Porter (1986), a partir das prerrogativas percebidas na análise das vinte e cinco cooperativas, assim como a organização e atuação das iniciativas das empresas em relação ao comércio exterior, que em relação à:

- a) concorrentes no mercado: o poder de concorrência é alto, tendo em vista, o produto, de origem primária ser produzido da mesma forma em vários lugares do país, dificultando a diferenciação;
- b) novos entrantes: a ameaça de novos entrantes é moderada, pois as cooperativas possuem como ameaças, os entrantes potenciais do agronegócio de outros países em desenvolvimento, como por exemplo, a América Latina e a própria China. Principalmente, pois ainda falta o desenvolvimento de parcerias e trabalhos de intercooperação;
- c) poder de negociação dos compradores: o poder de negociação dos compradores das cooperativas é alto, tendo em vista a grande primarização dos produtos e assim, torna-se necessário estruturar estratégias para agregar valor à produção. Desse modo, valorizar os produtos e serviços ofertados;
- d) produtos substitutos: a ameaça de produtos substitutos tem poder moderado-baixo, pois ao menos tempo em que a dependência da produção de produtos básicos permite a concorrência, faz com que exista um menor grau de substituição;
- e) poder de negociação dos fornecedores: o poder de negociação dos fornecedores das cooperativas é alto, sobretudo, por gerar uma cadeia produtiva altamente ligada à produção de *commodities*, e assim, gera dependência.

Esses elementos também são disponibilizados na Figura 18 a seguir, que descreve a matriz das Cinco Forças de Porter, contendo recursos-chave que devem ser ponderados pelas cooperativas, em suas estratégias de internalização, sobretudo, ao mencionar o mercado competitivo vivenciado atualmente, igualmente amparados nas questões relacionadas aos novos entrantes, compradores, produtos substitutos, fornecedores e concorrentes.

Figura 18 – Análise das cinco forças de Porter a partir dos dados sobre a internacionalização do cooperativismo brasileiro



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Porter (1986).

As questões envolvidas neste enfoque, também são relevantes para a análise a partir das possibilidades de diversas estratégias, pois, ao mesmo tempo, sendo também um item importante no cooperativismo, são demandas de políticas públicas que possam auxiliar, mas que perpassam, além da ação do Estado. Outrossim, são um meio de inovação que pode auxiliar na criação e adaptação de novas tecnologias, que podem promover um progresso técnico socioeconômico para as ações necessárias que possam auxiliar na internacionalização do cooperativismo.

Já em relação às estratégias de internacionalização, percebe-se que, tanto em dados gerais do setor como nas cooperativas analisadas, a exportação indireta e direta, são as estratégias que mais foram utilizadas e por isso apresentam-se como vantajosas para as empresas. Isso porque envolvem menos investimentos; podem aproveitar os intermediários como responsáveis pelo *know-how* e serviços de relacionamento e a consequente redução dos riscos comerciais e políticos.

E, mesmo em casos em que as vendas são diretas aos clientes, a organização pode explorar o potencial de vendas internacionais, a decisão é interna. Todavia esta estratégia também apresenta fragilidades, pois através da exploração apenas dessas duas opções, pode faltar informações e conhecimentos sobre o mercado externo e certa restrição ao controle da empresa produtora para melhorar suas margens de lucro e incrementar suas vendas à empresa mercantil. Ao mesmo tempo, não percebe-se segundo a amostra, um investimento na identificação das potenciais empresas importadoras, nem mesmo, em todos os casos, a busca de informações em diversas fontes e outros mecanismos de consulta.

Todos esses argumentos podem contribuir com a construção de uma agenda que melhore a competitividade nacional e promova, de certo modo, o Brasil para um patamar em que possa dedicar-se às questões de cooperação internacional e econômica que de fato facilitem o desenvolvimento enquanto país. A definição competitiva das empresas e a eficiência na utilização de recursos produtivos definiriam algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Por fim, após analisar o cooperativismo brasileiro, como estratégia competitiva nacional de internacionalização, no próximo capítulo apresentam-se as conclusões dessa investigação.

5 CONCLUSÃO

As conclusões sobre este estudo serão desenvolvidas a partir da problematização, objetivos e hipóteses traçados anteriormente e propostos na metodologia da investigação, assim como a apresentação de possíveis limitações e sugestões de continuidade da pesquisa.

Ao longo desta investigação, foi possível identificar os preceitos recomendados pela *International Co-operative Alliance* – ICA, quando ressalta que as cooperativas se fundamentam em valores pré-determinados, como: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Desse modo, os membros de cooperativas acreditam em valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, itens que descrevem os princípios cooperativos e que podem ser comprovados mediante os dados favoráveis do setor em vários países.

A necessidade emergente de atendimento às mudanças no mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, de adequação às condições de garantia à diversificação de trabalho e renda, fazem com que o cooperativismo adquira uma importância cada vez maior na organização das potencialidades das regiões em muitos países e também influencie as relações entre cidadãos e o Estado.

A investigação apresentou como problema, identificar quais são as estratégias de internacionalização utilizadas pelas sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras? A resposta a esse questionamento deu-se, principalmente, pela identificação de que as grandes empresas cooperativistas já possuem uma estrutura de internacionalização e são consideradas capacitadas para exportação, também incidindo em características específicas do modelo de inovação, como atendimento a uma necessidade de mercado.

Apresentou-se, por meio do estudo realizado, que há indícios importantes da relação entre empresas cooperativas e mercados internacionais, cuja relação é demonstrada pelos dados favoráveis das organizações e exposta como um meio natural de sobrevivência das mesmas frente ao aumento natural da competitividade em muitas áreas da economia.

Percebeu-se que, na amostragem analisada, as empresas utilizam como principais estratégias, a busca de uma melhor aproximação com o mercado externo, sobretudo por meio da exportação indireta e direta, facilitada até mesmo pelo tipo de produto com que a maioria das cooperativas agropecuárias está envolvida – produtos primários. Mas isso não quer dizer, que não há alternativas já alçadas em outras esferas de maiores riscos, como por exemplo, *joint-ventures* ou alianças estratégicas, pois sempre que há a ampliação do mercado externo, as cooperativas podem usufruir de um modelo novo de negócio.

Não se pode ter um pensamento ingênuo, de que as empresas cooperativas não almejam estratégias de negócios internacionais e que não vivenciam a competitividade diariamente em suas áreas de negócio. Ao contrário disso, comprovam por meio de suas ações, alguns temas voltados às questões de gestão e negócios, oriundas das esferas comuns de outros tipos de empresas, mas sobretudo, em um tipo de ambiente organizacional considerado mais adequado às preocupações socioeconômicas da região em que atuam.

Todavia, é evidente que essas organizações podem ser consideradas como um mecanismo para o aumento da competitividade de um país, pois são constituídas em sua essência, por um modo diferenciado de congregar valores sociais e econômicos e podem contribuir nas regiões em que estão envolvidas.

O objetivo geral foi compreender as estratégias de internacionalização das sociedades cooperativas agropecuárias brasileiras. Como resposta, entende-se que a internacionalização das cooperativas agropecuárias brasileiras está embasada na própria experiência ampliada dessas organizações, sobretudo por terem um processo de fundação similar. Grande parte das empresas estudadas, iniciam suas atividades na década de 1950, e desde então, muitas delas já estão preparadas para a competição em relação ao mercado, por isso possuem condições de atuação de maneira efetiva, através de processos de vendas por exportações diretas e indiretas, dependendo do grau de investimento. E ainda, capazes de formar *joint-ventures* ou alianças estratégicas, sempre que necessário, conforme mencionado anteriormente.

Já os objetivos específicos desta investigação foram os seguintes:

I) Descrever as características que fundamentam a constituição, consolidação e expansão do cooperativismo mundial e brasileiro. Esse tema foi explorado no capítulo dois (2) desta investigação, ao abordar-se sobre o cooperativismo mundial e brasileiro. Por meio da investigação realizada, percebeu-se que o cooperativismo agropecuário é evidente em muitos países, principalmente em nações consideradas já desenvolvidas. Em relação ao Brasil, entre os sete setores da divisão atual do cooperativismo, o agronegócio é o que mais se destaca em número de associados e empregados e apresentou um aumento de sua participação entre 2008 e 2016, demonstrando sua importância para o país.

II) Analisar os modelos de internacionalização e as principais forças do cooperativismo agropecuário brasileiro, seus principais produtos e mercados de atuação. O assunto foi desenvolvido nos capítulos três (3) e quatro (4) desta investigação, a partir da comparação de dados estatísticos das cooperativas e do modelo de atuação no Brasil e no exterior. Percebeu-se que, ao longo dos anos, os números relacionados à atuação no mercado internacional das cooperativas foram ampliados, mas manteve-se prioridade no tipo de

produto exportado e nas estratégias utilizadas, sendo consideradas, mais conservadoras. Mesmo havendo casos específicos de iniciativas com maior agressividade na busca de parcerias no mercado externo, ainda são modelos que merecem maior atenção, para que ocorra certa evolução e melhores táticas de negócios. Quanto aos produtos, sobretudo itens considerados primários, como soja, café, além de carne de gado, frango e suínos, entre outros, são produtos prioritariamente produzidos pelo agronegócio brasileiro, cujos mercados de atuação são principalmente China, EUA e Alemanha ao longo dos últimos anos, contribuindo com a pauta da balança comercial brasileira. O recorte temporal proposto para a tese foi no período entre 2008 e 2016, mesmo assim, optou-se em manter dados mais recentes encontrados em áreas específicas dos anos de 2017, 2018 e 2019, tendo em vista a busca constante de manter a pesquisa mais próxima da realidade, porém, salienta-se que a divulgação mundial tem dados disponibilizados de modo bianual (o próximo relatório do *World Cooperative Monitor*, elaborado pela *International Cooperative Alliance (ICA)* e *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse)*, será publicado em meados em 2019 e deverá apresentar dados de 2017).

III) Identificar a área de atuação das maiores cooperativas agropecuárias brasileiras, bem como estudar sua forma de contribuição enquanto fator de geração de trabalho e renda. Foi apresentado através do capítulo quatro (4) desta tese, quando se buscou identificar de que maneira o cooperativismo adquire forças estratégicas, que possam se relacionar diretamente com a economia e, ao mesmo tempo, ressaltam a experiência internacional como questão primordial. Reitera-se que até abril de 2019, existiam cerca de 6,9 mil cooperativas no país, contando com 14,2 milhões de cooperados e gerando 398,1 mil empregos diretos (VERAS, 2019). Dados que corroboram para explicar a importância do cooperativismo enquanto um setor, que pode contribuir na geração de trabalho, frente a um mercado cada vez mais competitivo. Assim, como suas principais forças, através da análise das Cinco Forças de Porter (1986), considera-se que o cooperativismo agropecuário, situa-se do seguinte modo:

- a) o poder de concorrência é alto, tendo em vista, o produto, de origem primária, ser produzido da mesma forma em vários lugares do mundo;
- b) a ameaça de novos entrantes é constante e possui força moderada frente ao tipo de produção realizada;
- c) o poder dos compradores é alto, também em razão da primarização no qual o setor é envolvido;

- d) a ameaça de produtos substitutos tem poder moderado-baixo, esse mesmo desafio de manutenção de produtos básicos permite que exista um menor grau de substituição;
- e) em relação aos fornecedores, o poder de negociação é alto, sobretudo, por gerar uma cadeia produtiva altamente ligada à produção de *commodities*.

O tema possui uma abordagem complexa, por tratar-se de um objeto composto de setores considerados importantes na economia brasileira e muitas empresas atuantes em diversos segmentos. Porém, a pesquisa permitiu que fosse realizada a análise das hipóteses nesta tese.

A hipótese geral da tese buscou confirmar que, por meio da internacionalização do cooperativismo, o setor agropecuário brasileiro é capaz de valorizar-se e qualificar-se e assim, contribuir significativamente com as estratégias competitivas nacionais, na busca de um meio alternativo de geração de renda, que ofereça um modelo diferenciado de cooperação econômica entre o Brasil e os demais mercados. Acredita-se que a hipótese geral, foi comprovada, pois, a partir do estudo sobre a história das cooperativas no Brasil, as empresas estudadas na amostra, em sua maioria, foram criadas há várias décadas, e viu-se que já enfrentaram diversas crises econômicas.

Hoje estão organizadas de modo a facilitar a criação e difusão de dados sobre o setor; buscam, de fato, uma redução da desigualdade e promoção de emprego e renda; qualificam-se constantemente por meio de ações regionais das entidades em cada um dos estados brasileiros, representando o país em alguns casos, entre as vinte maiores cooperativas do mundo, como ocorre com a Companhia Copersucar, que é a maior cooperativa brasileira de açúcar e álcool e um dos maiores exportadores do mundo, do Estado de São Paulo.

Também, são perceptíveis os esforços da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que estuda constantemente os cenários e propôs, ainda em 2019, uma reorganização dos ramos do cooperativismo brasileiro, justamente para que, diante da modernização dos ramos e com uma simplificação da estrutura, busque também um modelo de governança, cuja proposta possa ser debatida igualmente pelas câmaras temáticas.

O cooperativismo, como meio alternativo de geração de renda que possibilita atividades de forma mais equitativa, proporciona uma nova configuração das classes trabalhadoras que, de maneira mais sustentável economicamente e ambientalmente, possam propiciar ao Brasil, uma cooperação econômica entre o país e os demais mercados, auxiliando na construção de cenário mais adequado para a competitividade internacional. Essa cooperação ainda possui exemplos ainda pouco desenvolvidos, mas através de situações em

que a intercooperação entre empresas cooperativas foi promovida, tanto no Brasil quanto no exterior, podem valorizar e melhorar a relação do país frente aos desafios da internacionalização.

As hipóteses específicas deste estudo estão embasadas nas seguintes variáveis:

- a) a falta de empregos formais nas diversas regiões do Brasil possibilitou que grupos de trabalhadores buscassem maneiras paliativas de geração de trabalho e renda, criando assim, associações ou cooperativas agropecuárias que valorizam o desenvolvimento local. Essa hipótese específica foi confirmada, pois se sabe que os cooperados buscam meios de garantia à sobrevivência em relação à competitividade de mercado e os números de associados e empregados são relevantes nas vinte e cinco cooperativas estudadas, estando, em contraposição aos números de desempregados e de trabalhadores informais no país;
- b) as empresas cooperativas agropecuárias já estão qualificadas, possuem capacidade exportadora adequada e assim, podem encontrar mercados internacionais potenciais, devido a fatores como aproximação geográfica, econômica e cultural, contribuindo para o fortalecimento da cooperação econômica internacional. Acredita-se que essa hipótese específica também foi confirmada, pois em relação a esse fato, considera-se que as grandes empresas cooperativas já possuem condições de atuação no mercado internacional, por isso estão adequadas à participação no mercado externo. No entanto, é também relevante considerar que, durante a pesquisa, não se identificou de fato ações contínuas das cooperativas em relação ao processo de intercooperação entre empresas, nas questões focadas em processos de aproximação na compra de insumos, parcerias e negócios em conjunto, o que poderá sustentar possíveis novas estratégias mais inovadoras e por isso, esse tema merece maior atenção pelos gestores das empresas.

Foi possível constatar, por meio do estudo das cooperativas, que essas empresas recorrem ao mercado externo como um modo de garantir um maior aumento de rentabilidade. E, como desde a introdução deste estudo foi comentado, é importante reconhecer a importância do setor na manutenção das condições socioeconômicas de um país. Um dos pontos mais importantes no cooperativismo é a gestão do “negócio cooperativo”, pois embora tenha princípios diferentes de uma organização comum, ao final, enquanto um empreendimento, a cooperativa deve ser administrada como uma empresa; os associados e empregados precisam ser desenvolvidos e especializados em suas áreas de atuação, pois é um modelo amparado em um processo contínuo, que deve ser aprimorado, sobretudo pela

autogestão, pela educação cooperativista, pelo planejamento estratégico a curto, longo e médio prazo e a intercooperação entre cooperativas.

Entretanto, apesar dos esforços teórico-metodológicos que foram feitos, esta pesquisa obteve algumas limitações. Um item que limitou o estudo está relacionado à pesquisa sobre intercooperação entre empresas cooperativas, pois não há um mapeamento único sobre o tema. O próprio levantamento de dados, muitas vezes, na amostragem selecionada, foi amparado em reportagens de jornais, revistas técnicas ou documentos das próprias empresas cooperativas, o que faz com que estas informações divulgadas de forma publicitária pelas entidades de cada estado, não sigam um método científico para divulgação. Isso impossibilita a análise aprofundada dos fatos e dificulta essa apropriação e, embora não tenha sido um dos objetivos propostos nesta investigação, perpassa por todo o referencial que abrange os princípios cooperativos.

Outro item, que também pode limitar a pesquisa, é o fato de que no setor do agronegócio, embora seja a área mais significativa em quantidade de associados e empregados, as empresas cooperativas acabam por interagir diretamente com os mercados nos quais os demais perfis de empresas também interagem e, por isso, o enfoque de atuação acaba sendo muito similar: o aumento do volume em razão da primarização da produção. Por isso, em alguns exemplos, a concorrência entre diferentes empresas torna-se acirrada, não permitindo nesse momento, a análise dos dados separadamente, aqueles que são divulgados pela Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (pois desde 2015 não disponibiliza uma consulta pública e consolidada específica sobre dados da balança comercial envolvendo apenas o cooperativismo).

Neste mesmo sentido, pode-se considerar que o programa de governo “Brasil Mais Cooperativo”, apresentado pela Portaria N° 129, de 4 de julho de 2019 (BRASIL, 2019), cujas ações devem ser acompanhados pelas entidades, constitui-se como um avanço para o setor, pois considera a importância do associativismo e do cooperativismo rurais para o agronegócio brasileiro, assim como a agricultura familiar e a necessidade de políticas públicas que ofereçam condições e que adotem medidas destinadas a partir das seguintes diretrizes:

- a) a qualificação da gestão e da organização da produção das cooperativas e associações, preferencialmente as da agricultura familiar;
- b) promoção de intercooperação, por meio da integração, formação de redes produtivas, beneficiadoras e de comercialização, ou ainda de intercâmbios de conhecimento e de experiências entre cooperativas e associações, considerando as realidades regionais;

- c) a ampliação do acesso aos diversos mercados, privado e de compras governamentais, com prioridade às aquisições de alimentos da agricultura familiar em compras públicas;
- d) a implantação de ações e de projetos de educação, de formação e de capacitação em cooperativismo e associativismo rurais, voltados para os técnicos, dirigentes, associados e familiares dos associados;
- e) a promoção à internacionalização da produção de cooperativas, preferencialmente as da agricultura familiar.

Como pesquisas futuras, acredita-se que há espaço para ações investigativas que não foram selecionadas neste momento: a primeira é buscar um mapeamento dos demais ramos do cooperativismo e sua atuação internacional, pois se percebeu que há grupos de outras áreas também no ranking *World Cooperative Monitor* - WCM, como o setor de crédito e de saúde, por exemplo e por isso, há evidências para estudá-los.

Uma segunda investigação seria interessante, pois conforme já relatado, embora não tenha sido objeto principal desta pesquisa, cabe também registrar a necessidade de aprofundar a compreensão a respeito das ações de intercooperação entre empresas cooperativas e como essas relações impactam, de algum modo, na gestão do negócio. Pois há missões internacionais que são ofertadas aos gestores, na busca de uma maior conhecimento sobre ações de empresas do exterior, o que pode gerar maior competitividade e por isso, acredita-se que essa ação poderia melhorar as forças competitivas dos setores como um todo e assim, possibilitar o enfrentamento de maiores riscos nas estratégias de internacionalização.

Há ainda uma terceira pauta na agenda de pesquisa relacionada a questão de gênero, pois em todos os casos estudados percebe-se, quase de forma unânime, apenas homens nos espaços de gestão e de decisão das grandes empresas cooperativas. Sendo, portanto, importante fomentar o papel da mulher na gestão do cooperativismo ou identificar em quais ramos possui maior destaque na gestão.

Como quarta pauta de pesquisa, relaciona-se o estudo sobre o mercado externo para as Pequenas e Médias Empresas – PME, pois são cooperativas que possuem uma qualificação necessária para agregar valor à produção, todavia, muitas vezes, faltam-lhes capacidade de investimento, financiamento e gestão para o mercado externo, incluindo as empresas com modelo de negócio no formato de “*startup*” ou mesmo aquelas que tem utilizado a tecnologia para o agronegócio, as chamadas “*agrotech*”, que buscam soluções inovadoras para a sustentabilidade, um tema muito importante.

E por fim, como quinta possibilidade de pesquisa, questiona-se o papel das empresas cooperativas na manutenção de um equilíbrio necessário entre produção e sustentabilidade ambiental. Por isso, um estudo acerca das ações das cooperativas como proteção às questões relacionadas ao meio ambiente, contribuiria com uma temática importante da atualidade brasileira, que enfrenta certas pressões internacionais pelas questões ambientais, sendo muitas vezes, originadas pelo aumento do agronegócio em regiões protegidas.

No decorrer do processo de doutoramento, também foi possível participar de estudos, eventos, palestras e mesas de discussão, buscando uma maior aproximação com o objeto de estudo e da prática com a teoria. Foi gratificante perceber a busca pela profissionalização dos gestores e associados de empresas de diversos ramos cooperativistas, não relatadas nesta investigação. Mas não menos motivador, compreender como também os pequenos produtores, ensinam, inclusive, sua entrada no mercado externo, com melhores alternativas na sua relação com a produção e o consumo, coerentes com as necessidades socioeconômicas e com as exigências do consumidor consciente.

Como descrito anteriormente, não se pode deixar de considerar que as cooperativas que produzem itens com valor agregado, que congregam premiações inclusive em categorias internacionais, como por exemplo, o setor vinícola, que possui diversos rótulos entre os melhores do mundo. Reitera-se e entende-se a importância do valor agregado como meio de continuidade à comercialização internacional e, aproveitando-se que atualmente há um momento natural de incentivo à cooperação que pode até mesmo suscitar novas possibilidades de aproximação entre empresas, mercados e consumidores, as novas relações de trabalho abarcam as premissas do movimento.

Dessa forma, acredita-se que uma ampliação da competitividade nacional, possui uma afinidade com as estratégias de inserção internacional de empresas cooperativas brasileiras e também é um tema importante para a área de Relações Internacionais. Em outras palavras, visto que se relaciona com a inserção internacional deste setor da economia brasileira, também analisa o processo de criação de novos atores sociais que poderão contribuir na discussão, com enfoque não apenas no comércio entre países, mas como meio de integração com capacidade de considerar as limitações impostas pelo sistema fabril atual, criando alternativas sustentáveis em relação à estrutura econômica, ambiental e social.

Isso provocaria uma maior autonomia para os trabalhadores e poderia suscitar um maior protagonismo internacional por parte do Brasil. Sobretudo, o esforço exportador das sociedades cooperativas é respeitável a partir de premissas que podem orientar sua atuação, tais como:

- a) o conjunto de abordagens condicionantes, das áreas econômica e comercial sobre competitividade e cadeias de valor, voltados ao comércio internacional, barreiras, pressões políticas e comerciais;
- b) questões voltadas à competitividade internacional, com enfoque no cooperativismo;
- c) redes de cooperação internacional, identificando as vantagens e desafios da exportação em conjunto na busca de novos mercados;
- d) verificar, afinal, que tipo de internacionalização as sociedades cooperativas buscam, através das diversas formas possíveis.

Embora se constate que o caminho percorrido pelo cooperativismo esteja embasado em condições relevantes para a sociedade, mais justas e humanizadas que aquelas da indústria em geral, procurou-se por meio desta tese, apresentar um objeto de estudo que seja relativamente inédito, pois busca confrontar os fundamentos do cooperativismo e indicadores que orientem a competitividade. Não apenas por trazer apontamentos de uma área específica e sua relação com o mercado externo, mas por contribuir com a academia e assim, apresentar de maneira sistematizada o contexto cooperativo brasileiro no que tange a área internacional e como, de certo modo, pode vincular-se às diversas estratégias que possam, de algum modo, auxiliar na competitividade nacional. Assim, possa ser possível desvendar a cooperação entre países e, neste caso, o cooperativismo assume este papel de interlocução entre o país e mercado.

Os resultados do estudo, apontam alguns indicadores necessários para aumento da competitividade e uma conseqüente busca da ampliação das vantagens das organizações cooperativas, através de um levantamento de informações acerca do mercado de atuação, a busca de fornecedores, clientes e até mesmo, um estudo de concorrências para facilitar as decisões que devem ser tomadas. Também pode ser importante uma análise de possíveis cenários, pois tendo em vista que embora o agronegócio seja amplo, a concentração de produtos e mercados é sempre um grande desafio que deve ser transposto pelas organizações.

Tentar aproximar-se cada vez mais do cliente e do consumidor, principalmente pela exportação direta ou outras estratégias que vinculem maior proximidade, isso fará com que a gestão do negócio seja mais efetiva e, principalmente, uma redução dos possíveis riscos pelo conhecimento do público-alvo. O aprendizado sobre a capacidade de negociação, de tomar decisões, de pensar de maneira sistemática e global, fazendo melhorar a produção, mas ao mesmo tempo, agregar maior valor ao produto final.

Além disso, não se pode esquecer da própria adaptação da empresa, em relação à produção, estrutura, capacidade, recursos humanos e estratégia, pois é um conjunto de elementos que poderá determinar os resultados de um negócio e todos esses fatores devem ser ponderados na gestão de empresas cooperativas.

As cooperativas agropecuárias são importantes, já que contribuem de várias maneiras para a sociedade, pois facilitam a permanência do agricultor no campo, fomentam a produtividade, o comércio local e a relação de serviços relacionados ao agronegócio. Também beneficiam os diversos perfis de produtores, independentemente do tamanho da empresa, ou do sistema de produção; facilitam a economia de escala pelo processo de decisão e possibilidade de compras conjuntas; o oferecimento de diversos serviços aos cooperados; a aproximação e discussão de estratégias conjuntas; o acesso aos mercados de modo coletivo; a geração de renda mais equitativa e conseqüentemente, uma relação mais próxima entre produção e o incentivo ao cultivo mais sustentável.

Por fim, pode-se afirmar que existe certo consenso entre os autores pesquisados de que o desenvolvimento econômico é, de fato, um processo composto de mudanças efetivas no sistema produtivo e, dessa forma, possibilitam um aumento dos valores agregados dos produtos e, conseqüentemente, a renda *per capita*, influenciando diretamente uma mudança cultural, tecnológica e financeira na sociedade.

Desse modo, as cooperativas que já possuem uma capacidade exportadora, adquirem uma maior diversificação de mercados e assim, podem ampliar suas plantas produtivas, capacitar seus trabalhadores e melhorar seus produtos e serviços. Isso possibilita que o cooperativismo incentive um crescimento organizado, sustentável financeiramente e promova o desenvolvimento regional e o cuidado com o meio ambiente, tornando diferenciado o resultado do trabalho de homens e mulheres.

Após esta investigação, considera-se que os resultados do trabalho apontam para a importância do cooperativismo e assim, diante de tais possibilidades, provocam indagações que não finalizam com este estudo, mas sim, inspiradas nas colocações dos autores e dados elencados, possibilitam um novo olhar a respeito desta importante área econômica.

Nesse sentido, a discussão como pode ser percebida, adquire relevância no contexto da inserção internacional da economia brasileira, compondo um estudo setorial que poderá ser ampliado, a partir da análise aprofundada do processo de internacionalização dos diversos segmentos produtivos do cooperativismo e seus respectivos reflexos no contexto regional brasileiro. Também, em certa medida, possa trazer de fato uma nova forma sustentável, uma

garantia da competitividade nacional, no que tange aos riscos iminentes da contínua primarização de produtos do agronegócio.

Conclui-se que o momento atual é de incertezas e assim, mesmo as empresas cooperativas, precisam formular soluções inovadoras que, conseqüentemente, sejam traduzidas em novas estratégias, potencializando suas forças em relação ao modo de atuação no mercado, desde seu planejamento até a execução das ações, na busca contínua de melhores resultados, que através das empresas, entidades, instituições e governos, possam ser revertidos para a sociedade como um todo, concretizando o que de fato, apresentam-se como eixos fundamentais promulgados pelos valores do cooperativismo.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO - ABC. **Introdução**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/SobreABC/Introducao>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- ALMEDINA, L. **Laurence Bardin**. [S.n.e.], 2017. Disponível em: http://www.almedina.net/catalog/product_info.php?products_id=4337. Acesso em: 10 fev. 2018.
- ANTUNES, R.. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.
- APEX-BRASIL. **As exportações brasileiras e os ciclos de commodities**: tendências recentes e perspectivas. Brasília, 2011. (Análise Apex-Brasil Conjuntura & Estratégia). Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/5a438c3e-ddd0-4807-8820-a0f6650bd379.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. London: Penguin, 1984.
- BARBOSA, Francisco Vidal *et al.* **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, SP: Atlas, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BITTENCOURT, Maíra. Cooperativismo: conheça exemplos de sucesso no mercado de São Paulo. **Canal Rural**, Piracicaba, 6 jul. 2012. Agricultura. Disponível em: <https://canalrural.uol.com.br/noticias/cooperativismo-conheca-exemplos-sucesso-mercado-sao-paulo-36876/>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- BOLFE, Édson. Inovação no campo, mais alimento à mesa. **Jornal Zero Hora**, Porto Alegre, 27 jan. 2018. Campo e Lavoura. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2018/01/edson-bolfe-inovacao-no-campo-mais-alimento-a-mesa-cjcwboukx04oi01ph5bt3v70b.html>. Acesso em: 17 fev. 2018.
- BORGES, João. União Europeia e Mercosul fecham acordo comercial negociado há 20 anos. **G1**, São Paulo, 28 jun. 2019. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/blog/joao-borges/post/2019/06/28/uniao-europeia-e-mercossul-fecham-acordo.ghtml>. Acesso em: 22 set. 2019.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo**. Brasília, 1 dez. 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/linhas-de-atuacao-1>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Ministério da Agricultura lança programa Brasil Mais Cooperativo**. Brasília, 4 jul. 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/ministerio-da-agricultura-lanca-programa-brasil-mais-cooperativo>. Acesso em: 4 set. 2019.
- BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Exportações em 2018 alcançam o maior valor dos últimos 5 anos**. Brasília, 2 jan. 2019. Disponível em:

<http://www.mdic.gov.br/index.php/micro-e-pequenas-empresa/61-noticias/3777-exportacoes-em-2018-alcancam-o-maior-valor-dos-ultimos-5-anos>. Acesso em: 3 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Balança comercial brasileira**: cooperativas. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-cooperativas>. Acesso em: 5 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Balança comercial brasileira**: países e blocos. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-mensal-2>. Acesso em: 22 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Cooperativismo**: internacionalização. Desafios das cooperativas na exportação. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/296. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Imprensa Nacional. Portaria nº 129, de 4 de julho de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 jul. 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-129-de-4-de-julho-de-2019-189610657>. Acesso em: 16 jul. 2019.

CAMPOLINA, Bernardo; DINIZ, Clélio C. Crise global, mudanças geopolíticas e inserção do Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 34, n. 4(137), p. 638-655, out./dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v34n4/v34n4a08.pdf>. Acesso em: 25 out. 2016.

CARMO; Corival Alves do. Poder, Estado e hegemonia: as interfaces entre a teoria das relações internacionais e a economia política internacional. **Oikos**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 5-13, 2013. Disponível em: <http://www.revistaoikos.org/seer/index.php/oikos/article/download/331/188>. Acesso em: 2 jan. 2017.

CARNEIRO, Ricardo. **O dólar e seus rivais**. Campinas: Observatório da Economia Global, Unicamp, abr. 2010. (Textos avulsos, 1). Disponível em: http://www3.eco.unicamp.br/cecon/images/arquivos/observatorio/O_dolar_e_seus_rivais.pdf. Acesso em: 30 nov. 2016.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTROLANDA é a primeira cooperativa a comercializar energia. **Stive Notícias**, [s.l.], 8 ago. 2019. Disponível em: stivenoticias.com.br/castrolanda-e-a-primeira-cooperativa-a-comercializar-energia/. Acesso em: 14 set. 2019.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Índices exportação do agronegócio 2018**. São Paulo: ESALQ/USP, 2018. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro__2018_.pdf. Acesso em: 13 out. 2019.

CENZI, Neri Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

COLUSSI, Joana. Cooperativas agropecuárias se unem para ficarem mais competitivas: Ações de intercooperação vão de integração de processos industriais e compras coletivas de mercadorias até investimentos em conjunto. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 20 out. 2017. Campo e Lavoura. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2017/10/cooperativas-agropecuarias-se-unem-para-ficarem-mais-competitivas-cj9074t68011301o6z84htdh0.html>. Acesso em: 25 out. 2017.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE - CEPAL.

Cooperativismo latinoamericano: antecedentes y perspectivas. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1 enero 1989. Disponível em: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/2097?show=full>. Acesso em: 20 maio 2017.

COOPERATIVA CENTRAL DOS PRODUTORES RURAIS DE MINAS GERAIS - CCPR LEITE. **Cooperativismo brasileiro mantém ritmo de crescimento**. [S.l.], 2019. Disponível em: <http://www.ccprleite.com.br/br/p/202/cooperativismo-brasileiro-mantem-ritmo-de-crescimento.aspx>. Acesso em: 14 set. 2019.

COOPERATIVISMO cresce no Rio Grande do Sul apesar da crise. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 6 jul. 2018. Cooperativismo 2018. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/cooperativismo_2018/2018/07/636006-cooperativismo-cresce-no-rio-grande-do-sul-apesar-da-crise.html. Acesso em: 15 jul. 2018.

COPERSUCAR. **Linha do tempo**. [S.l.], 2019. Disponível em: <http://www.copersucar.com.br/copersucar/#historia>. Acesso em: 10 fev. 2018.

COPETTI, Thiago. Cooperativas em crise afetam agricultores. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 15 jan. 2018. Cooperativismo. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2018/01/economia/606527-cooperativas-em-crise-afetam-agricultores.html. Acesso em: 14 set. 2019.

CROPPER, Steve *et al.* Introdução às relações interorganizacionais. *In*: CROPPER, Steve *et al.* **Handbook das relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

DATT, Felipe. Fusões e incorporações aumentam concentração no setor. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 nov. 2017. Agronegócios. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/5207081/fusoes-e-incorporacoes-aumentam-concentracao-no-setor>. Acesso em: 30 nov. 2017.

DAVE GRACE & ASSOCIATES. **Measuring the size and scope of the cooperative economy**: results of the 2014. Global census on co-operatives for the United Nation's Secretariat (ONU). Madison, Apr. 2014. Disponível em: <http://www.un.org/esa/socdev/documents/2014/coopsegm/grace.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2018.

DYNIEWICZ, Luciana. Entenda a crise na Argentina e como ela afeta o Brasil. **Estadão**, São Paulo, 3 set. 2019. Economia e Negócios. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,entenda-a-crise-na-argentina-e-como-ela-afeta-o-brasil,70002994602>. Acesso em: 22 set. 2019.

ERRAMILLI, M.; RAO, C. Choice of foreign market entry mode by service firms. **Management International Review**, Wiesbaden, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.

ESPINOZA, Marcelo. Cooperativismo catarinense registra crescimento superior a 7% em 2018. **Agência AL**, Florianópolis, 10 abr. 2019. Economia. Disponível em: http://agenciaal.alesc.sc.gov.br/index.php/noticia_single/cooperativismo-catarinense-registra-crescimento-superior-a-7-em-2018. Acesso em: 14 abr. 2019.

FIORI, José Luís. Estado de bem-estar social: padrões e crises. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 7, n.2, p. 129-147, dez. 1997. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73311997000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 jan. 2019.

FONT, Joan; RUFÍ, Joan Vicente. **Geopolítica, identidade e globalização**. São Paulo: Annablume, 2006.

GALHARDO, José Henrique da Silva; VIEIRA, Paulo Gonçalves Lins. **Cooperativismo: Lei 5.764/71** Lei da Política Nacional de Cooperativismo. Acompanha a LC 130/2009 e a Lei 12.690/2012. Curitiba: Juruá, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS; SEAD; PLAGEDER, 2009. (Série educação a distância). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GREMAUD, Amaury Patrick *et al.* **Gestão de negócios internacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GROUPE BPCE. **A universal cooperative banking model serving customers and the economy**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://groupebpce.com/en/the-group/profile>. Acesso em: 19 abr. 2019.

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE. **Discover the Crédit Agricole Group**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.credit-agricole.com/en/group/discover-the-credit-agricole-group>. Acesso em: 19 ago. 2019.

GRUPO francês Lactalis, dono da Président, compra 100% da Itambé. **Veja**, São Paulo, 6 dez. 2017. Economia. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/grupo-frances-lactalis-dono-da-president-compra-100-da-itambe/>. Acesso em: 17 set. 2019.

HAFFNER, Jacqueline Angélica Hernandez; SILVESTRE, José Maurício. Globalização produtiva e desindustrialização. **Revista Carta Internacional**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 74-98, 2016. Disponível em: <https://cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/view/365/316>. Acesso em: 1 fev. 2018.

HARVEY, David. **17 contradições e o fim do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1998.

HOSLET, Oliver. Mercosul e UE fecham acordo histórico. **BBC News Brasil**, [S.l.], 25 jun. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-48808095>. Acesso em: 22 set. 2019.

INDIAN FARMERS FERTILISER COOPERATIVE LIMITED - IFFCO. **About us**. New Delhi, 2019. Disponível em: <http://www.iffco.in/content/index/about-us>. Acesso em: 19 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA - IBRE. China e as commodities lideram o aumento das exportações brasileiras em 2018. **Blog do IBRE**, Rio de Janeiro, 17 jan. 2019. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/china-e-commodities-lideram-o-aumento-das-exportacoes-brasileiras-em-2018>. Acesso em: 17 fev. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo agropecuário 1970**. Rio de Janeiro, 1974. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf. Acesso em: 2 jan. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População do Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_popclock.php. Acesso em: 30 nov. 2019.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **The 2018 world cooperative monitor: exploring the cooperative economy: report 2018**. [S.l.], Oct. 2018. Disponível em: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2018-web-803416144.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2019.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **Annual report 2016**. [S.l.], May 2017. Disponível em: <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/enannual-report2016final-1599142437.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **Las cooperativas dan trabajo a un 10% de la población global**. [S.l.], 25 Sept. 2017. Disponível em: <https://ica.coop/es/media/news/las-cooperativas-dan-trabajo-a-un-10-de-la-poblacion-global>. Acesso em: 20 nov. 2017.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **Co-operative identity, values & principles**. [S.l.], 2017. Disponível em: <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 1 out. 2017.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **Co-operative principles**. [S.l.], 2015. Disponível em: <http://ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: 6 abr. 2015.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **The world co-operative monitor: 2016 edition**. [S.l.], 10 Oct. 2016. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/world-co-operative-monitor-2016-edition>. Acesso em: 20 maio 2017.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALIANCE - COOP. **The world co-operative monitor: 2015 edition**. [S.l.], 10 Nov. 2016. Disponível em:

<https://www.ica.coop/en/media/library/annual-reports/ica-annual-report-2015>. Acesso em: 20 maio 2017.

JACKSON, Robert; SORENSEN, Georg. **Introdução às relações internacionais: teorias e abordagens**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, c2013.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAMUCCI, Sergio. Cinco commodities já concentram 44% das vendas externas. **Valor Econômico**, São Paulo, 19 dez. 2017. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5231449/cinco-commodities-ja-concentram-44-das-vendas-externas>. Acesso em: 10 jan. 2018.

LAMUCCI, Sergio. Sete commodities concentram 50% das exportações. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 fev. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/coluna/sete-commodities-concentram-50-das-exportacoes.ghml>. Acesso em: 19 fev. 2019.

LOBATO, Lenaura de Vasconcelos Costa. Políticas sociais e modelos de bem-estar social: fragilidades do caso brasileiro. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 40, n. especial, p. 87-97, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sdeb/v40nspe/0103-1104-sdeb-40-spe-0087.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

LUDOVICO, Nelson. **Mercados e negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTINS, José Ricardo. **Introdução à sociologia do trabalho**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

MARX, Karl. **O capital**. Resumo dos três volumes por Julian Borchardt. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

MATOS, Eduardo. Cooperativas agropecuárias gaúchas vão ao Vale do Silício em busca de inovação e novas tecnologias. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 8 set. 2019. Economia. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2019/09/cooperativas-agropecuarias-gauchas-vaao-ao-vale-do-silicio-em-busca-de-inovacao-e-novas-tecnologias-ck0b2v4hn03pg0115j8zl28f0.html>. Acesso em: 25 set. 2019.

MATOS, Eduardo. Cooperativas gaúchas buscam novas tecnologias no Vale do Silício. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 21 set. 2019. Economia. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2019/09/cooperativas-gauchas-buscam-novas-tecnologias-no-vale-do-silicio-ck0skre060cwq01tgkzh5akmy.html>. Acesso em: 25 set. 2019.

MERCOSUL. **Saiba mais sobre o MERCOSUL.** [S.l.], 2017. Disponível em: <http://www.MERCOSUL.gov.br/saiba-mais-sobre-o-MERCOSUL#CRONO>. Acesso em: 20 maio 2017.

MERCOSUL. **Em pocas palavras.** [S.l.], 2015. Disponível em: http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=2. Acesso em: 2 set. 2015.

MERCOSUL. **Estatuto de cooperativas do MERCOSUL aprovado pelo Parlamento.** [S.l.], 2015. Disponível em: <http://parlamentodelmercosur.org/innovaportal/v/843/2/parlasur/estatuto-de-cooperativas-do-MERCOSUL-aprovado-pelo-parlamento.html>. Acesso em: 20 out. 2015

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NA CONTRAMÃO da economia, cooperativismo de SC se expande. **Agência AL**, Florianópolis, 4 jul. 2019. Especiais: Santa Catarina: o Estado que coopera. Disponível em: <http://agenciaal.alesc.sc.gov.br/index.php/especiais/reportagens/na-contramaeo-da-economia-brasileira-cooperativismo-de-sc-cresce-ano-a-ano>. Acesso em: 14 abr. 2019.

NATIONAL ASSOCIATION OF GERMAN COOPERATIVE BANKS – BVR. **Cooperative financial network.** Volksbanken Raiffeisenbanken cooperative financial. Berlin, 2019. Disponível em: https://www.bvr.de/About_us/Cooperative_Financial_Network. Acesso em: 19 maio 2019.

NONNENBERG, Marcelo José Braga. **Mudança estrutural e competitividade das exportações brasileiras:** uma visão de longo prazo. Brasília: IPEA, fev. 2018. (Texto para discussão, 2377). Disponível em: http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2377.pdf. Acesso em: 19 jul. 2019.

OLIVEIRA, Antônio. Cooperativismo: listas das 50 maiores da Forbes, tem 14 cooperativas. **Cerrado Rural**, Palmas, 9 jul. 2018. Disponível em: <http://cerradoeditora.com.br/cerrado/cooperativismo-listas-das-50-maiores-da-forbes-tem-14-cooperativas/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

OLIVEIRA, Avelino da Rosa. **Marx e a exclusão.** Pelotas: Seiva, 2004.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais brasileiras internacionalização, inovação e estratégia global.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **OECD Economic Surveys:** Brazil 2018. Paris, 2018. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-bra-2018-en. Acesso em: 28 fev. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 10 ago. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Cooperativismo:** evolução no Brasil. Brasília, 2015. Disponível em:

http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp. Acesso em: 15 maio 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **História do cooperativismo**: primeiros passos. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 10 set. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. Intercooperação é o caminho. **Revista Saber Cooperar**, Brasília, v. 6, n. 21, p. 20-25, set./out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Missões internacionais**: um mundo de oportunidades. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/servico/17/missoes-internacionais>. Acesso em: 10 jan. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Notícias**: relatório OCB 2014. Brasília, 2015. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632. Acesso em: 15 maio 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **OCB internacional**: além das nossas fronteiras. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/internacional>. Acesso em: 10 jan. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Pacote de medidas é assinado pelo Mapa**. Brasília, 4 jul. 2019. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/servico/17/missoes-internacionais>. Acesso em: 10 jul. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Ramos do cooperativismo**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 10 jan. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Ranking das cooperativas brasileiras**: com base nos balanços de 2016. Brasília, 2017. Disponível em: http://srvrepositorio.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/gecom/1000_maiores_2017.pdf. Acesso em: 10 nov. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS NO ESTADO DE MATO GROSSO - OCB-MT. **Os novos ramos do coops são apresentados**. Cuiabá, 11 out. 2019. Disponível em: <http://www.ocbmt.coop.br/noticias/os-novos-ramos-do-coops-sao-apresentados/6399>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. **Cooperativas mineiras se destacam no ranking melhores e maiores da revista Exame**. Belo Horizonte, 17 set. 2018. Disponível em: <http://www.minasgerais.coop.br/pagina/10622/cooperativas-mineiras-se-destacam-no-ranking-melhores-e-maiores-da-revista-exame.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - OCESP. **Cooperativismo brasileiro em 2016**. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://ocespp.org.br/default.php?p=texto.php&c=estatisticas>. Acesso em: 20 maio 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - OCESP.

Relatório de gestão 2018. São Paulo, 2019. Disponível em:

<http://sescoopsp.com.br/gestao2018/institucional/>. Acesso em: 14 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ - OCEPAR. **Sistema OCB lança Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras.** Curitiba, 27 out. 2015. Disponível em:

<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocpar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/106055-sistema-ocb-lanca-catalogo-brasileiro-de-cooperativas-exportadoras>. Acesso em: 15 jul. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO PARANÁ - OCEPAR. **Ranking Exame:**

cooperativas paranaenses se destacam entre as 1000 Maiores Empresas do Brasil. Curitiba, 29 ago. 2018. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/index.php/sistema-ocpar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119201-ranking-exame-cooperativas-paranaenses-se-destacam-entre-as-1000-maiores-empresas-do-brasil>. Acesso em: 15 set. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS. **OCB moderniza ramos do cooperativismo.** Porto Alegre, 2 abr. 2019. Disponível em:

<http://www.sescoopr.com.br/noticias/2019/04/02/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS. **11 cooperativas gaúchas listadas entre as 500 maiores do Sul.** Porto Alegre, 27 nov. 2018.

Disponível em: <http://www.sescoopr.com.br/noticias/2018/11/27/11-cooperativas-gauchas-listadas-entre-as-500-maiores-do-sul/>. Acesso em: 5 abr. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS.

Conceitos e princípios. Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<http://www.ocergrs.com.br/cooperativismo/conceitos-principios>. Acesso em: 5 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO RIO GRANDE DO SUL – OCERGS.

Expressão do cooperativismo gaúcho 2019: ano-base 2018. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <http://www.sescoopr.com.br/app/uploads/2019/07/expressao-cooperativismo-gaucha-2019-07-03.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Transformando nosso mundo:** a

agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Porto Alegre, 2017. Disponível em:

<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 15 jul. 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO -

OCDE. **Relatórios econômicos OCDE:** Brasil 2018. Paris, 2018. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264290716-pt>. Acesso em: 10 set. 2018.

PECEQUILO, Cristina Soreanu. **Temas da agenda internacional:** o Brasil e o mundo.

Curitiba: Intersaberes, 2017.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil:** da vertente pioneira à vertente

solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional:** uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo:

Aduaneiras, 2003

PLESSMANN, Janaína. **Desenvolvimento do Cooperativismo Rural em Botsuana**. Brasília: MRE/ABC, 2018. Disponível em: <http://www.abc.gov.br/imprensa/mostrarconteudo/906>. Acesso em: 30 jul. 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sicredi figura na 60ª colocação entre os 200 maiores grupos empresariais do País**. [S.l.], 18 fev. 2018. Disponível em: <http://www.cooperativismodecredito.coop.br/2018/02/sicredi-figura-na-60a-colocacao-entre-os-200-maiores-grupos-empresariais-do-pais/>. Acesso em: 20 fev. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMALHO, André. Trabalho por conta própria bate recorde no trimestre até novembro, mostra IBGE. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 dez. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/12/27/trabalho-por-counta-propria-bate-recorde-no-trimestre-ate-novembro-mostra-ibge.ghtml>. Acesso em: 27 dez. 2019.

RIBEIRO, Patrícia Dias. Relação entre internacionalização e inovação nas empresas: um estudo de caso. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 46, p. [263]-309, dez. 2016. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/10094>. Acesso em: 10 maio 2019.

ROCHDALE PIONEERS MUSEUM. **1844 Rule Book**. Rochdale, 2017. Disponível em: <http://www.rochdalepioneersmuseum.coop/about-us/1844-rule-book/>. Acesso em: 1 nov. 2017.

SABA, Sérgio. **Comércio internacional e política externa brasileira**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

SÁEZ, Demetrio; CABANELAS, José. **Cooperar para competir com éxito**. Madrid: Pirâmide, 1997.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVEIRA, Daniel. IBGE dá início ao Censo Agropecuário 2017, após 11 anos de espera. **G1**, Rio de Janeiro, 2 out. 2017. Agro. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/ibge-da-inicio-ao-censo-agropecuario-2017-apos-11-anos-de-espera.ghtml>. Acesso em: 2 jan. 2018.

SINGER, Paul. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não-capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

THE NEXT capitalist revolution: market power lies behind many economic ills. Time to restore competition. **The Economist**, London, 15 Nov. 2018. Leaders. Disponível em: <https://www.economist.com/leaders/2018/11/15/the-next-capitalist-revolution>. Acesso em: 15 jan. 2019.

THE WORLD BANK. **Doing business: measuring business regulations**. Washington, 2019. Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/>. Acesso em: 1 mar. 2019.

TOOGE, Rikardy. Brasil começa novo ano-safra com produtores preocupados com o dólar. **G1**, São Paulo, 1 set. 2019. Agro. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2019/07/01/brasil-comeca-novo-ano-safra-com-produtores-preocupados-com-o-dolar.ghtml>. Acesso em: 1 out. 2019.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **Better off together: how regional trade can best boost economic growth**. Geneva, 5 Sept. 2017. Disponível em: <http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=1541>. Acesso em: 19 nov. 2017.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **State of commodity dependence 2019**. Geneva, 15 Oct. 2019. Disponível em: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditccom2019d1_en.pdf. Acesso em: 19 nov. 2019.

VEIGA, José Eli da. Do crescimento agrícola ao desenvolvimento rural . *In*: CASTRO, Ana Célia (org.). **Desenvolvimento em debate**. v. 2. Rio de Janeiro: Maua/BNDES, 2002. p. 383-409.

VERAS, Dauro. Cooperativas dizem que podem crescer apesar de ano difícil. **Valor Econômico**, São Paulo, 29 abr. 2019. Agronegócios. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2019/04/29/cooperativas-dizem-que-podem-crescer-apesar-de-ano-dificil-1.ghtml>. Acesso em: 15 maio 2019.

VIANA, André Luciano. As experiências da incubadora de economia solidária Feevale: um breve relato de uma longa trajetória. *In*: VIANA, André Luciano (org.). **Economia solidária e o mundo do trabalho: aprender e ensinar**. Novo Hamburgo: Feevale, 2015.

VIANA, André Luciano; HAFFNER, Jacqueline Angélica Hernandez. A internacionalização do cooperativismo brasileiro: a relação entre o trabalho contemporâneo e o desenvolvimento econômico. *In*: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE TEORÍA SOCIAL, 1., 2015, Buenos Aires. **Anales** [...]. Buenos Aires, 2015.

VIANA, André Luciano; HAFFNER, Jacqueline Angélica Hernandez; ALMEIDA, Adriano Pires de. A CEPAL e o cooperativismo latino-americano: uma abordagem histórica. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL PENSAMENTO E PESQUISA SOBRE A AMÉRICA LATINA, 1., 2019, São Paulo. **Conferências FFLCH – USP**. São Paulo: USP, 2019.

VIEIRA, Paulo Gonçalves Lins; PINHEIRO, Andrea Mattos. **Cooperativismo passo a passo**. Curitiba: Juruá, 2014.

WALLERSTEIN, Immanuel. **End of the road for runaway factories?** Commentary n. 351. [S.l.], 15 Apr. 2013. Disponível em: <http://iwallerstein.com/road-runaway-factories/>. Acesso em: 23 nov. 2016.

WORLD CO-OPERATIVE MONITOR. **Aspectos destacados de 2015**. [S.l.], 2017. Disponível em: <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2017-spaidmles-eslq-428606716.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ANEXO A – PORTARIA Nº 129, DE 4 DE JULHO DE 2019

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 05/07/2019 | Edição: 128 | Seção: 1 | Página: 4

Órgão: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento/Gabinete da Ministra

PORTARIA Nº 129, DE 4 DE JULHO DE 2019

Institui o programa de governo Brasil Mais Cooperativo, define suas diretrizes, instrumentos de implementação, instâncias de gestão, e dá outras providências.

A MINISTRA DE ESTADO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, Parágrafo único, inciso II, da Constituição, tendo em vista o disposto no art. 1º, inciso XVII, do Anexo I do Decreto nº 9.667, de 2 de janeiro de 2019,

CONSIDERANDO a importância do associativismo e do cooperativismo rurais para o agronegócio brasileiro;

CONSIDERANDO a importância da agricultura familiar; e

CONSIDERANDO a necessidade de políticas públicas que ofereçam condições de organização social, de produção, e de acesso a mercados, resolve:

Art. 1º Fica instituído o programa de governo Brasil Mais Cooperativo tendo por objetivo apoiar o cooperativismo e o associativismo rurais brasileiros, por meio da adoção, entre outras, das seguintes medidas destinadas às cooperativas, singulares ou centrais, e às associações de produtores rurais:

- I) promoção e fortalecimento da organização social;
- II) apoio à intercooperação;
- III) ações de formação e de assistência técnicas;
- IV) qualificação de processos de gestão;
- V) organização da produção;
- VI) fomento e ampliação da comercialização nos mercados privados e nas compras governamentais; e
- VII) acesso aos mercados nacional e internacional.

Art. 2º São diretrizes estratégicas do programa Brasil Mais Cooperativo:

I - a qualificação da gestão e da organização da produção das cooperativas e associações, preferencialmente as da agricultura familiar;

II - promoção de intercooperação, por meio da integração, formação de redes produtivas, beneficiadoras e de comercialização, ou ainda de intercâmbios de conhecimento e de experiências entre cooperativas e associações, considerando as realidades regionais;

III - a ampliação do acesso aos diversos mercados, privado e de compras governamentais, com prioridade às aquisições de alimentos da agricultura familiar em compras públicas;

IV - a implantação de ações e de projetos de educação, de formação e de capacitação em cooperativismo e associativismo rurais, voltados para os técnicos, dirigentes, associados e familiares dos associados; e

V - a promoção à internacionalização da produção de cooperativas, preferencialmente as da agricultura familiar.

Art. 3º São instrumentos de implementação do programa Brasil Mais Cooperativo:

I - oferta de serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural - Ater para gestão, produção, comercialização e organização social das cooperativas e associações;

II - ações e projetos de formação e capacitação técnica que atendam às necessidades das cooperativas e associações rurais, priorizando as da agricultura familiar;

III - celebração de termos de fomento, colaboração, acordos de cooperação, convênios, termos de execução descentralizados, entre outros instrumentos, realizados com entes governamentais, ou instituições privadas, voltados para o fortalecimento do cooperativismo e associativismo; e

IV - articulação de iniciativas de investimentos entre entes governamentais e representantes do cooperativismo para otimização dos recursos em prol do cooperativismo e associativismo rurais.

Art. 4º A Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo - SAF, por meio do Departamento de Cooperativismo e Acesso a Mercados - DECAM, coordenará o programa Brasil Mais Cooperativo, definirá as metas, os resultados e os indicadores a serem alcançados anualmente por este programa de governo.

Parágrafo único. Caberá a SAF promover a articulação das iniciativas e ações que envolvam o apoio ao cooperativismo e ao associativismo rurais no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA.

Art. 5º As despesas decorrentes da execução das ações e projetos do Brasil Mais Cooperativo serão custeadas pelas dotações orçamentárias da União, consignadas anualmente nos orçamentos do MAPA, dos órgãos e das entidades participantes do Programa, observados os limites de movimentação, de empenho e de pagamento da programação orçamentária consignadas.

Parágrafo único. Os órgãos, entidades e instituições, públicos ou privados, participarão do programa Brasil Mais Cooperativo por meio da celebração de instrumento jurídico competente.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

TEREZA CRISTINA CORRÊA DA COSTA DIAS

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

Fonte: Brasil (2019).