



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E TECNOLOGIA
CURSO DE TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR

JULIANO PARACAMPOS DA SILVA MANCCINI

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EXPORTADORA DA COOPERATIVA
COFRUTA, DA REGIÃO DO BAIXO TOCANTINS, NO ESTADO DO PARÁ**

BELÉM – PA

2024

JULIANO PARACAMPOS DA SILVA MANCCINI

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EXPORTADORA DA COOPERATIVA
COFRUTA, DA REGIÃO DO BAIXO TOCANTINS, NO ESTADO DO PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará como requisito final para a obtenção do Grau de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientadora: Profa. Dra. Mayane Bento Silva

BELÉM – PA

2024

JULIANO PARACAMPOS DA SILVA MANCCINI

**ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EXPORTADORA DA COOPERATIVA
COFRUTA, DA REGIÃO DO BAIXO TOCANTINS, NO ESTADO DO PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará como requisito final para a obtenção do Grau de Tecnólogo em Comércio Exterior.

Orientadora: Profa. Dra. Mayane Bento Silva

Banca Examinadora:

_____ Orientadora

Prof. Dra. Mayane Bento Silva – UEPA

_____ Membro

Prof. Dr. Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano – UEPA

_____ Membro

Profa. Msc. Kianya Granhen Imbiriba – UEPA

Apresentado em: ____/ ____/ ____.

Conceito: _____

BELÉM – PA

2024

Dedico este TCC a 2 pessoas: Eu mesmo, pelo meu esforço e perseverança. E para a minha melhor amiga Rafaela Diniz Pereira de Souza, por ser mais do que a melhor das companheiras: ser o amor da minha vida.

Juliano Paracampos da Silva Maccini

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e contribuição de muitas pessoas às quais devo minha gratidão.

Primeiramente agradecer a minha orientadora Professora Doutora Mayane Bento Silva, pela orientação, paciência, e pelos valiosos ensinamentos. Suas sugestões e conselhos foram essenciais para a realização deste trabalho.

Aos amigos que conheci no curso e pretendo levar comigo, a Equipe Winx, nomeados sob ordem alfabética para não gerar favoritismos: Altero, Brenda Melissa, Emanuela Souza, Eudes Junior, Luiz Henrique e Victória Braga. Por cada conhecimento compartilhado, pelas fofocas bem-feitas e pelo companheirismo e amizade que fortalecemos a cada dia. Prazer imenso ter vocês como amigos de profissão. Vocês são a prova que o ambiente de trabalho do Comércio Exterior pode e deve ser, cooperativo e colaborativo, sem precisar passar ninguém para trás.

Agradeço a COFRUTA, enquanto a empresa cooperativa que acreditou no meu trabalho e no quanto este poderia agregar à empresa. Acredito firmemente que o cooperativismo é o caminho mais curto para o fortalecimento da agricultura familiar paraense e que vocês, enquanto equipe empenhada em buscar constantes qualificações, são solução para a comunidade dos pequenos agricultores da Região de Integração Tocantins.

À minha família que tanto me deu suporte. Me deixou louco por muitos anos, mas nunca deixou de demonstrar carinho e amor. Nominalmente, a tia Maria e vovó Zuzu por nunca deixar faltar uma marmita quando precisei; a tia Meire pela doçura, seja em seus bolos ou palavras de preocupação. A tia Rosângela, pelos seus sorrisos e abraços, se arriscando por mim desde pequeno, independente das suas limitações. A minha tia Regiane e meu tio Rui Guilherme, que compartilham significativa importância na minha trajetória acadêmica e pessoal: suporte físico em dois momentos importantes para os meus estudos e vida pessoal. Sou grato a vocês pelo investimento, sejam aos meus 18 anos, sejam aos atuais 28. A todos vocês, que foram como mães e pais, um grande obrigado.

Aqui dedico a minha mãe. Esta que é me estressou muito durante minha vida e me inspirou mais ainda. Que me ensinou o que fazer e não fazer, seja por bons ou maus exemplos, seja pela dedicação de construir valores de solidariedade, comunidade e sustentabilidade. Ter estes valores construídos de berço, não somente durante minha trajetória estudantil, foi e é pra mim, um privilégio. Agradeço a todo esforço em cuidar de mim e meus 2 irmãos, sendo uma mãe

solo, guerreira, que sustentou não somente 1 núcleo familiar, mas 2, dedicando seus esforços financeiros a apoiar a minha avó e suas irmãs, que retribuíram cuidando de mim como seus próprios filhos. Reflexo da sua alma, boa, falha, mas acima de qualquer coisa, pura. Obrigado pelos diversos exemplos que se faz na minha vida.

Aos meus irmãos, Gabriela e Dimitri: juízo. Não posso ser o melhor dos exemplos, mas espero que ao superar esta etapa, eu sirva ao menos de inspiração. E entendam que a vida não precisa ser uma métrica: dediquem tempo a suas lapidações pessoais e profissionais, mas não atropelem os processos. Vocês não precisam se graduar com 22 anos para serem sucessos profissionais. Escolham o que é melhor para vocês e tomem o tempo que for necessário. Não sintam medo de mudar de ares, quando acharem que devem mudar. Mas não esqueçam: ponderar sem agir é procrastinar, e esta combinação pode ser cruel.

Aos meus amigos do Z.A e do KGT, gratidão aos que me apoiaram. Amizades que já ultrapassam a marca dos 15 anos de convivência, sejam estas mais ou menos constantes. Mas o esforço em realizarmos reuniões nem que sejam anuais, mesmo morando em cidades ou até mesmo estados diferentes, demonstra no mínimo, carinho. Espero que possamos continuar celebrando constantes conquistas. Ao meu amigo Luanderson, pare de me mandar novos conteúdos de áreas totalmente aleatórias para estudar. Estou finalizando esta graduação com muito suor, mas sinto que já me formei em 4 graduações. Tu está me deixando doido.

Por fim, a minha melhor amiga Rafaela Diniz Pereira de Souza. A você agradeço e dedico o encerramento. Foste minha maior companheira, nos até então quase 8 anos (ou um pouco mais) de amizade. Vivemos diversas facetas e personalidades de nós mesmos: amadurecemos juntos, nos criticamos mutuamente e incentivamos o que fosse necessário para progredirmos juntos. Mas os melhores momentos, sem sombra de dúvidas, são os jogados de barriga pra cima, relaxando o bucho, sem preocupações.

Obrigado pelas madrugadas em que ataste uma rede atrás da minha cadeira no computador, para me chutar toda vez que estivesse dormindo ou distraído. Ou mesmo agora, enquanto estou escrevendo este agradecimento a você, em um carro viajando a trabalho para Tomé Açú, depois de ter vindo de Soure, e você está em casa me dando suporte com ajustes da ABNT deste trabalho de conclusão de curso. Você não é somente uma amiga, você é uma companheira, confiante, metade do meu caderninho de contas do mês, fofqueira de plantão, parceira de academia (quem diria hein? Revelação do ano) e acima de tudo, o amor da minha vida.

Obrigado pela jornada trilhada até aqui, quase 7 anos de namoro que espero continuar trilhando mais uns tempos a fio.

“O One Piece certamente é um Canal Verde.”

(Luffy do Comércio Exterior)

RESUMO

A Maturidade Exportadora tem se tornado uma temática cada vez mais debatida entre os órgãos promotores da cultura exportadora no Brasil. Para o Comércio Exterior, a compreensão do grau de maturidade exportadora de uma empresa define as bases e os desafios que essa instituição detém para alcançar a exportação dos seus produtos. O cooperativismo agropecuário tem se mostrado enquanto uma estratégia de associação empresarial viável para os pequenos agricultores, possibilitando uma interação competitiva mais equitativa em meio ao mercado capitalista. Neste interim, a presente pesquisa visa analisar o grau de maturidade exportadora da cooperativa COFRUTA, cooperativa de fruticultores de Abaetetuba, município do estado do Pará, no período de gestão compreendido entre 2018 e 2023. Primeiramente, fora realizada extensa revisão bibliográfica a respeito de Cooperativismo e Análise de Modelos de Maturidade a fim de desenvolver os indicadores de análise para definir a maturidade exportadora da cooperativa; a posteriori, a cooperativa COFRUTA foi contextualizada, a partir de informações obtidas por literatura pré-existente e entrevistas realizadas com a mesma; por fim, foi analisado o grau de maturidade desta cooperativa, após aplicação de questionário qualitativo com os indicadores definidos neste estudo. A pesquisa é qualitativa com abordagem dedutiva. Para alcançar o objetivo pretendido, utilizou-se do Estudo de Caso, de caráter exploratório, classificado como interdisciplinar, visto que abarca tanto as áreas de Comércio Exterior, Ciências Sociais, Administração e Economia.

Palavras-chave: Cooperativismo Agropecuário. Maturidade Exportadora. Comércio Exterior.

ABSTRACT

Export Maturity has become an increasingly debated topic among organizations promoting export culture in Brazil. In Foreign Trade, understanding a company's export maturity level defines the foundations and challenges that the institution faces to achieve product exportation. Agricultural cooperativism has proven to be a viable business association strategy for small farmers, enabling more equitable competitive interaction within the capitalist market. In this interim, the present research aims to analyze the export maturity level of the COFRUTA cooperative, a fruit growers' cooperative in Abaetetuba, a municipality in the state of Pará, during the management period between 2018 and 2023. Initially, an extensive literature review on Cooperativism and Maturity Model Analysis was conducted to develop the analysis indicators to define the cooperative's export maturity; subsequently, the COFRUTA cooperative was contextualized based on information obtained from pre-existing literature and interviews conducted with it; finally, the maturity level of this cooperative was analyzed after applying a qualitative questionnaire with the indicators defined in this study. The research is qualitative with a deductive approach. To achieve the intended objective, a Case Study was used, of an exploratory nature, classified as interdisciplinary, as it encompasses the areas of Foreign Trade, Social Sciences, Administration, and Economics.

Keywords: Agricultural Cooperativism. Export Maturity. Foreign Trade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de Análise para o Grau de maturidade exportadora de empresas de arquitetura.....	21
Quadro 2 – Indicadores de análise do Grau de Maturidade Exportadora.....	25
Quadro 3 – Questionário aplicado com a cooperativa COFRUTA.....	28
Quadro 4 – Relação quantitativa de respostas positivas e negativas, por bloco.....	35

IMAGENS

Imagem 1 – Entrada da sede da COFRUTA.....	30
Imagem 2 – Produtos comercializado pela COFRUTA.....	32
Imagem 3 – Produtos manufaturados pela empresa NATURA, linha EKOS. Variedade entre óleos e sabonetes.....	33

FIGURAS

Figura 1 – Mapa de localização da COFRUTA em Abaetetuba.....	31
Figura 2 – MATRIZ S.W.O.T/F.O.F.A da Cooperativa COFRUTA.....	42

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil

Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura – ASBEA

Associação de Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba – ADEMPA

Building Information Modeling – BIM

Business to Business – B2B

Business to Government – B2GOV

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ

Confederação Nacional da Indústria – CNI

Conselho de Arquitetura e Urbanismo – CAU

Federação de Órgão para Assistência Social e Educação – FASE

Força Oportunidade Fraqueza Ameaça - FOFA

Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas – FAPESPA

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE

Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología – FUNDECYT

Fundación Parque Científico y Tecnológico de Extremadura – PCTEX

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Instituto Federal do Pará – IFPA

Instituto de Mercado Ecológico – IMO

Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço – MDIC

National Federation of Agricultural Cooperative Associations - ZEN-NOH

Organização das Cooperativas do Brasil – OCB

Organizações da Sociedade Civil – OSCs

Organizações Não Governamentais – ONGs

Plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal – PESTEL

Política Nacional de Cultura Exportadora – PNCE

Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE

Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF

Região de Integração – RI

Scientific Electronic Library Online – SciELO

Sindicato de Trabalhadores Rurais de Abaetetuba – STR

Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e de Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio – SISCOSEV

Strengths Weaknesses Opportunities Threats – SWOT

Tecnologia da Informação – TI

União Industrial Argentina – UIA

União Internacional dos Arquitetos – UIA

Universidade Federal do Pará – UFPA

World Cooperative Monitor – WCM

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Cooperativas – Histórico e Estratégia para Inserção de Mercado	15
2.2 Análise de Maturidade – Os Modelos de Maturidade de Processos	17
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	23
3.1 Classificação da Pesquisa	23
3.2 Coleta dos Dados	23
3.3 Análise dos Dados	26
4 AGRICULTURA FAMILIAR EM ABAETETUBA: a cooperativa COFRUTA	29
4.1 O Município de Abaetetuba	29
4.2 Conhecendo a Cooperativa COFRUTA.....	31
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
5.1 Definição do Grau de Maturidade Exportadora da COFRUTA	35
5.2 Perspectivas Futuras – Os Próximos Passos da Cooperativa COFRUTA.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	52
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO: ENTREVISTA COFRUTA.....	54

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre análise de maturidade e a própria metodologia proposta pelos modelos de maturidade assumem papéis estratégicos para a compreensão da qualidade de gestão em uma empresa. O cooperativismo por sua vez, enquanto alternativa de organização empreendedora, traz consigo uma carga social, visto que visa possibilitar uma inserção equitativa dos pequenos empreendedores em meio ao mercado competitivo capitalista.

O mercado competitivo da agropecuária brasileira mostra um cenário de subsistência para o agricultor familiar, nos interiores do estado do Pará, no norte do Brasil. A falta de modernização e implementação de maquinários agrícolas impedem os agricultores familiares de obter lucros que os elevem do patamar de pobreza, quando atuando de forma isolada enquanto empreendedores rurais (Bittencourt, 2018). Por sua vez, as associações em cooperativa quando bem geridas, criam possibilidades de articulação e cooperação para o pequeno produtor rural nas quais geram possibilidades de competição para com os grandes competidores do agronegócio.

Neste cenário, observamos na cooperativa COFRUTA, situada no município de Abaetetuba no Pará, um caso de sucesso enquanto estratégia de associação empresarial para os pequenos produtores cooperados, tendo em vista seus mais de 21 anos de atuação e sustentabilidade econômica e de mercado. Não obstante, compreendendo a pungente demanda do mercado internacional por mercadorias que tenham produção sustentável e consciente para com a minimização dos danos ao meio ambiente, a cooperativa COFRUTA se destaca no Pará, enquanto empreendimento associativo que abarca uma grande diversidade de agricultores familiares, dos quais se utilizam de um manejo ambiental mais sustentável.

Neste ínterim, o estudo em sua temática, tem como objetivo geral analisar o grau de maturidade exportadora da cooperativa COFRUTA, a fim de elucidar as oportunidades que a cooperativa tem para alcançar um novo mercado consumidor ou melhorar a sua prática de exportação, caso já seja uma empresa exportadora. Como objetivos específicos, buscou-se: compreender, a partir da revisão de literatura, o cooperativismo e os estudos de modelos de maturidade; descrever sobre a cooperativa COFRUTA, do município de Abaetetuba, no Estado do Pará e; avaliar a Análise de Maturidade Exportadora e os indicadores de análises na cooperativa COFRUTA, a fim de definir seu grau de maturidade para a cadeia de exportação.

Enquanto prática comercial qualificada, a exportação possibilita ampliar os lucros da cooperativa, evitar possíveis reduções de capital em períodos ou até mesmo potencializar o marketing dos seus produtos no mercado interno, dada a validação do mercado internacional.

A prática da exportação é considerada uma estratégia benéfica e vantajosa para as empresas, uma vez que proporciona diversificação no mercado comprador, evitando prejuízos decorrentes de sazonalidades. A validação do mercado internacional gera maior prestígio para os produtos de uma empresa, resultando no aumento dos lucros, estabelecendo mecanismos de defesa contra alterações abruptas no mercado interno (Vazquez, 2003).

Desta forma, o estudo buscou responder a seguinte pergunta problema “Quais são os desafios para a cooperativa COFRUTA aumentar seu grau de maturidade exportadora?”

Compreendendo que o cooperativismo por si só não gera sustentabilidade econômica, sendo necessário uma gestão que compreenda os processos administrativos e que saiba como se posicionar no mercado a curto e longo prazo (Damasceno, 2012), a análise do grau de maturidade exportadora da cooperativa COFRUTA se faz pertinente para, não somente compreender em qual estágio a empresa se encontra para obtenção de novas estratégias de comercialização (neste caso, a exportação) como também, identificar quais são os possíveis entraves que a instituição encontra hoje para alcançar a exportação dos seus produtos ou melhorar o seu quantitativo exportado, caso já execute esta prática comercial.

Dado o escasso conteúdo a respeito da temática maturidade exportadora, o presente trabalho visa enriquecer o acervo científico no que diz respeito aos estudos de grau de maturidade, acrescentando a exportação enquanto processo administrativo a ser explorado pela comunidade científica. O tema é de grande importância e pertinência às linhas de pesquisa do Comércio Exterior, gerando conteúdos que servirão de apoio a pesquisadores e profissionais da área, sendo um estudo que traz uma metodologia de análise de alta aplicabilidade, com formulário replicável.

Assim, o presente trabalho está dividido em seis capítulos: o primeiro a introdução, que apresenta os aspectos gerais do trabalho e um resumo elucidativo ao leitor; em seguida, a Revisão de Literatura, onde são abordados os conceitos de cooperativismo e maturidade exportadora, importantes para a compreensão do trabalho elaborado; o capítulo três versa sobre o Materiais e Métodos, classificando a pesquisa e exemplificando a forma que os dados foram coletados e analisados; o quarto capítulo destina-se a contextualização do Objeto desta pesquisa, a Cooperativa COFRUTA; o quinto é voltado para os Resultados e Discussões, onde é descrito e discutido a respeito da maturidade exportadora da cooperativa, e por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O cooperativismo enquanto modelo empresarial que busca uma distribuição de renda mais equitativa para os seus associados, mostra-se enquanto alternativa para as constantes dificuldades que o mercado competitivo impõe ao pequeno produtor. Compreender os processos de estratégias comerciais importantes para manter a sustentabilidade econômica de uma empresa, como a exportação por exemplo, são conhecimentos pertinentes aos gestores empresariais.

Os modelos de análise e gestão de qualidade, como modelos de avaliação de maturidade, são ferramentas qualitativas para a compreensão dos processos e de como a empresa se encontra em meio aos objetivos almejados (Damasceno, 2012). Para a cooperativa COFRUTA, enquanto fonte de pesquisa deste estudo, compreender como a cooperativa se porta em meio aos processos de exportação ou como alcançar a mesma, se faz necessária a avaliação da sua maturidade exportadora. Para analisarmos o grau de maturidade desta cooperativa, proposição exposta por este estudo, se faz necessário fundamentar cooperativismo e análise de maturidade.

2.1 Cooperativas – Histórico e Estratégia para Inserção de Mercado

Apesar das organizações cooperativas terem seu marco de surgimento a partir de 1844, na Inglaterra, com a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” (SESCOOP, 2020), somente em 1889 foi possível destacar a formalização do cooperativismo brasileiro, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários de Ouro Preto, uma cooperativa focada no consumo diversificado, desde produtos alimentícios até linhas de crédito (Rocha; Santos, 2023). Com o advento da doutrina econômica liberal e da Revolução Industrial, o Estado liberal torna-se cada vez mais poderoso, alavancando economias, porém, trazendo consigo uma expressiva exclusão social, visto que o processo de industrialização e desenvolvimento econômico não se preocupava com o desenvolvimento social, em meados do século XIX e XX (SESCOOP, 2020). Assim, o cooperativismo surge enquanto um movimento de resgate e correção dos problemas sociais pelo econômico, enquanto uma estratégia de associação, que pudesse possibilitar o acesso a bens e serviços para pequenos empreendedores, produtores e profissionais de forma mais igualitária e equitativa.

Todavia, o surgimento do cooperativismo agropecuário no Brasil foi marcado por uma estrutura elitista em que os interesses dos agricultores familiares não eram levados em consideração. Focados na exportação das grandes monoculturas do café, a agricultura familiar se viu marginalizada no processo de construção do cooperativismo brasileiro no século XX (Pires, 2009). Com o surgimento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura

Familiar-PRONAF, a partir dos anos 1995, a agricultura familiar se torna pauta em agendas de políticas públicas, visando o desenvolvimento rural sustentável. Assim, surgem programas como PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), instituído pela Lei 11.947/09, que determina alíquota mínima de 30% (trinta por cento) do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, seja destinado para aquisição de alimentos vindos direto da agricultura familiar e do empreendedor rural e suas organizações.

Porém, para estarem aptos ao fornecimento desses gêneros alimentícios, os agricultores familiares devem estar associados a organizações cooperativas. Logo, observa-se que a partir do PRONAF surge um novo marco de incentivo à agricultura familiar, gerando transformações para o desenvolvimento do cooperativismo agrícola brasileiro que passa a tomar outra característica, buscando a transformação dos pequenos agricultores em agentes produtivos competitivos ao incentivar o cooperativismo dos mesmos.

No que tange a competitividade de mercado, as relações cooperativas são estratégias de inserção de mercado. Fernandes et al. (2018), apontam que as relações cooperativas dentro da agricultura familiar não só facilitam acesso a insumos e créditos para desenvolvimento de projetos agropecuários, como também, a possibilidade de realizações de vendas conjuntas que garantem a capacidade de abastecimento da demanda produtiva, gerando preços competitivos aos produtores cooperados. Neste ínterim, vale-se destacar que a baixa produtividade da agricultura familiar, em comparação com as extensas áreas de agricultura monocultora, é um fator limitante para o acesso ao mercado internacional que, em sua maioria, demanda uma comercialização em larga escala. Logo, o cooperativismo agropecuário para agricultores familiares surge enquanto alternativa viável para mitigar os desafios do mercado competitivo.

No entanto, a organização em cooperativas não basta somente enquanto solução para as adversidades comerciais enfrentadas pelos agricultores familiares. Capacidade de investimento em tecnologia, a otimização de recursos dentro da ideia de uma gestão “reduzida e organizada”, a participação ativa dos membros para compreensão da estrutura e condução do empreendimento cooperativo, implementando um estilo de governança que garanta a boa gerência empresarial e que vise uma capitalização positiva, são alguns dos requisitos pertinentes para o sucesso do empreendimento. A capacitação, principalmente no âmbito da gestão de produção e comercialização, são exigências cada vez mais constantes do mercado moderno (Pires, 2003; de Sousa Filho e Bonfim, 2013).

De acordo com o anuário produzido pela Organização das Cooperativas do Brasil (Sistema OCB), em 2022, as associações agropecuárias abarcam mais de 25% do total de cooperativas existentes no Brasil, gerando 249.584 mil empregos diretos. No estado do Pará,

72 cooperativas são do setor agropecuário, sendo estes cooperados majoritariamente agricultores familiares e extrativistas. Tais cooperativas são estratégicas ao estado do Pará, sendo estas responsáveis pela maior parte da produção extrativa de frutos de grande importância para a economia do estado, como a Castanha-do-Pará e Açaí.

O *World Cooperative Monitor* (WCM) é uma iniciativa elaborada com o propósito de reunir informações substanciais acerca de dados econômicos, estruturais e sociais relacionados a cooperativas, organizações sociais e entidades não-cooperativas sob controle cooperativo ao redor do globo. Segundo seu último relatório produzido em 2022, intitulado “*Exploring the cooperative economy - REPORT 2022*”¹, 33% das 300 cooperativas com maior volume de negociações em dólar no mundo, estão no setor agrícola e indústria de alimentos, incluindo o setor de pescado. Deste ranking de 300 cooperativas com maior capital movimentando, destaca-se em 4ª colocação a *National Federation of Agricultural Cooperative Associations - ZEN-NOH*, associação de cooperativas japonesa responsável por movimentar 57,69 bilhões de dólares em 2020, com mais de 27 mil e 594 cooperados, mostrando o potencial econômico, de empregabilidade e transformação social que esta constituição associativa detém dentro do setor agropecuário (WCM, 2022).

Assim, observa-se o cooperativismo não só enquanto estratégia benéfica aos pequenos empreendedores como também, para o alcance do sucesso empresarial com desenvolvimento social e sustentável, visto que a base fundamentalista do cooperativismo é a distribuição de renda equitativa. Empresas cooperativas como a *ZEN-NOH*, movimentando capital financeiro superior ao valor de 1 bilhão de dólares demonstram sucessos de mercado que dificilmente um produtor rural sozinho alcançaria.

2.2 Análise de Maturidade – Os Modelos de Maturidade de Processos

De acordo com Dantas e Meneguín (2020, p. 17), os modelos de maturidade constituem uma abordagem para que as organizações avaliem suas competências em uma área específica do conhecimento, identificando seus pontos fortes e áreas que precisam de aprimoramento (maturidade/imaturidade). Esses modelos também orientam os próximos passos a serem tomados para atingir níveis mais avançados de progresso. Geralmente, manifestam-se na forma de questionários individuais ou entrevistas, nos quais se busca a percepção do respondente sobre diferentes aspectos-chave relacionados ao objeto de interesse.

¹ O relatório *Exploring the cooperative economy - WCM* está disponível em: <https://monitor.coop/sites/default/files/2022-11/WCM_2022.pdf>.

De maneira geral, a noção de maturidade engloba a ideia de plenitude, perfeição ou prontidão, indicando a realização de um desenvolvimento abrangente. Dentro desse contexto, ela representa um processo evolutivo voltado para a aquisição de habilidades específicas ou o alcance de um objetivo final. Apesar de o modelo de maturidade ser visto como uma representação estática da entidade em foco, revela-se uma ferramenta valiosa para identificar discrepâncias entre o estado atual e o estado desejado de um indivíduo ou entidade (Damasceno, 2012).

Os modelos de maturidade desempenham um papel fundamental como referência para avaliação e comparação, visando aprimoramentos contínuos. Oliveira (2009), afirmou que até alguns anos atrás, o termo "maturidade" era pouco comum ao descrever o desempenho real de uma empresa na execução de determinadas tarefas e processos. No entanto, atualmente, observa-se uma crescente utilização desse conceito para mapear estratégias lógicas e aprimorar os serviços e produtos das organizações.

O modelo inicial de maturidade foi originalmente introduzido por Crosby (1979), denominado de "grid de maturidade em gerência da qualidade", sendo este desenvolvido com o propósito de estabelecer uma metodologia avaliativa ou um indicador do nível de evolução - maturidade - na administração dos diversos processos de qualidade. Esse grid de maturidade em gerência da qualidade é composto por cinco estágios: a) incerteza; b) despertar; c) esclarecimento; d) sabedoria; e, e) certeza. Além disso, é categorizado em seis áreas gerenciais: a) compreensão e atitude da gerência; b) status de qualidade da empresa; c) sistemática para a resolução de problemas; d) custo da qualidade como percentual das vendas; e) medidas da melhoria da qualidade; e, f) resumo das potencialidades da empresa no setor da qualidade (Crosby, 1979).

Oliveira (2009), destaca a presença de diversos modelos de maturidade como aqueles que visam elevar a capacidade de uma empresa em domínios específicos; desenvolvimento e gerenciamento de software e engenharia de sistemas; integração de equipes de produtos; aprimoramento da segurança de sistemas; desenvolvimento de recursos humanos e a gestão de processos em cadeias de suprimentos, entre diversas outras aplicações. Para Bruin et al. (2005, p.2, tradução nossa), os modelos “[...] são concebidos para avaliar a maturidade, ou seja, a competência, a capacidade, o nível de sofisticação, de um domínio selecionado com base em um conjunto mais ou menos abrangente de critérios”, assim, os modelos de análise de maturidade consistem “[...] no conjunto de elementos que [...] fornecem um direcionamento para as organizações, propiciando identificar, analisar e avaliar determinado segmento” (Torres, 2015, p.28).

No que descreve Pedroso et al. (2017, p. 2, tradução nossa), existem 3 agrupamentos básicos para modelos de maturidade: (i) *maturity grids* (Grades de maturidade); (ii) *Likert scale based questionnaires* (Questionário de Escala Likert); (iii) *continuous models* (Modelos Contínuos). As grades de maturidade são modelos com complexidade relativamente baixa, separando os níveis de maturidade por textos descritivos, compreendendo o que é estabelecido em cada área/grau de maturidade. O questionário de escala Likert faz a avaliação das melhores práticas a partir de uma escala de desempenho pré-estabelecida, o que resulta nos graus evolutivos em cada nível. Por fim, os modelos contínuos são mais complexos e tendem a ter maior relevância, estabelecendo metas específicas para cada área e metas gerais em cada nível de avaliação e evolução.

No que tange o estudo acerca de “Maturidade Exportadora”, existe pouca literatura brasileira sobre o tema, sendo difícil encontrar artigos científicos do tema em questão, até mesmo em documentos internacionais. Os estudos de “Modelo de Maturidade” abordam a exportação de forma transversal, como podemos observar no artigo de Aghazadeh e Esfidani (2006), onde os autores estudam o modelo de maturidade para e-commerce e vendas do mercado iraniano, sendo as exportações um tema secundário.

A maturidade exportadora de uma empresa pode ser compreendida empiricamente enquanto a determinação da capacidade da instituição em exportar os seus produtos. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), enquanto órgão governamental responsável pela promoção e produção de inteligência de mercado para as exportações brasileiras, utiliza-se do termo “grau de maturidade exportadora” como fator limitante das empresas que podem ou não, acessar os serviços de missões internacionais, promovidos pela instituição. Conforme exposto por Peixoto et al. (2012, p.1-2):

[...] maturidade exportadora é a classificação desenvolvida pela Apex-Brasil baseada primordialmente no volume exportado, frequência de exportação e na existência ou não de base da empresa no exterior. Nesse modelo, as empresas são agrupadas em não exportadoras, iniciantes, intermediárias, experientes e internacionalizadas [...].

Assim, empresas que estejam no grau definido como “não exportadoras”, não são habilitadas a participar das missões internacionais promovidas pela Apex-Brasil.

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) é a principal instituição responsável pela indústria brasileira, sendo incumbida a desenvolver políticas públicas que favoreçam o empreendedorismo e a produção industrial, assim como ferramentas de apoio ao empresariado.

Neste tocante, enquanto órgão de produção de documentos oficiais e serviços ao empreendedor brasileiro, a fim de determinar o grau de maturidade exportadora das empresas brasileiras, a instituição desenvolveu em 2017, uma metodologia de análise para o grau de

maturidade exportadora, denominado Rota Global, em parceria com a União Industrial Argentina (UIA)² e o FUNDECYT-PCTEX³, da Espanha (GOV BR, 2021). Apesar da metodologia estar disponível hoje na plataforma “Acesso Mundo”⁴, desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço (MDIC) brasileiro, até o presente momento de elaboração deste projeto de pesquisa, ainda não foi elaborado um relatório formal que descreva os indicadores utilizados para mensuração e classificação do grau de maturidade exportadora.

Todavia, é possível determinar indicadores gerais a partir de leituras sistemáticas dos programas e oficinas setoriais desenvolvidas pela Apex-Brasil, que se utilizam desta mesma metodologia de análise. O programa “*Built by Brazil*”⁵, em 2017, produziu um relatório do projeto “Exportando a arquitetura brasileira” em que determina graus de maturidade exportadora a partir de indicadores voltados para empresas de arquitetura, como pode ser observado no quadro a seguir:

² A “Unión Industrial Argentina” - UIA é uma associação sindical que representa os interesses da indústria argentina. Disponível em: <<https://www.uia.org.ar/institucional/mision-objetivos/>>.

³ FUNDECYT-PCTEX é a sigla para união institucional entre a “Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología” - FUNDECYT e a “Fundación Parque Científico y Tecnológico de Extremadura - PCTEx. Disponível em: <<https://www.fundecyt-pctex.es/quienes-somos/>>.

⁴ Plataforma de serviço digital do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) brasileiro, que permite avaliar a sua maturidade exportadora de acordo com metodologia da instituição. Disponível em: <<https://accesseomundo.mdic.gov.br/>>.

⁵ Programa de internacionalização para a arquitetura brasileira, sendo uma iniciativa da AsBEA – Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura e da Apex-Brasil. Disponível em: <<http://builtbybrazil.com.br/>>.

Quadro 1 – Indicadores de Análise para o Grau de maturidade exportadora de empresas de arquitetura

ESTÁGIO 1 POTENCIAL	ESTÁGIO 2 EXPORTADORA EVENTUAL Itens anteriores +	ESTÁGIO 3 EXPORTADORA CONTÍNUA Itens anteriores +	ESTÁGIO 4 INTERNACIONALIZADA
<p>1. Empresa formalmente constituída por lei</p> <p>2. Ter um profissional com registro no CAU - Conselho de Arquitetura e Urbanismo</p> <p>3. Ter site em português</p> <p>4. Ter portfólio de serviços em português</p> <p>5. Ter certificado digital e procuração eletrônica para registro das exportações no SISCOSERV (pré-requisito para mudar de estágio)</p>	<p>6. Ter profissional dedicado ao desenvolvimento de negócios na área de gestão e planejamento</p> <p>7. Ter profissional bilíngue</p> <p>8. Atendimento eletrônico e pessoal bilíngue</p> <p>9. Site bilíngue</p> <p>10. Portfólio de serviços e produtos bilíngue</p> <p>11. Conhecimento sobre os trâmites de exportação de serviços</p> <p>12. Ter assessoria local para entendimento das exigências a técnicos/legais para cada mercado alvo</p> <p>13. Relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma pontual por oportunidade.</p>	<p>14. Utilizar o Sistema de Gerenciamento BIM – Building Information Modeling</p> <p>15. Possuir Planejamento Estratégico de Exportação</p> <p>16. Relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma contínua</p> <p>17. Conhecer os standards de trabalho dos mercados-alvo e/ou conhecer os standards da UIA (União internacional dos Arquitetos).</p>	<p>18. Ter escritório, ou joint-venture no exterior</p>

Fonte: Extraído do Projeto “Exportando a Arquitetura Brasileira” (2017) e adaptado pelo autor (2024).

Excluindo os indicadores específicos para as empresas do setor de arquitetura e/ou obsoletos, podemos selecionar indicadores⁶ gerais determinados pela instituição, de acordo com cada nível de maturidade exportadora. Os graus de maturidade podem ser representados em 4 níveis, com 1 ou mais indicadores por nível de maturidade.

Neste ínterim, apesar da pouca bibliografia acadêmica produzida a respeito da temática em questão, a concepção de maturidade exportadora a partir da vivência empírica entre empresas e setores governamentais de fomento, denotam muita importância para a temática. As metodologias de análise de maturidade exportadora desenvolvidas pelos órgãos institucionais brasileiros serviram de base para esta pesquisa, onde foram elaborados indicadores específicos para a realidade cooperativa COFRUTA.

Neste ínterim, a partir das observações dos trabalhos empiricamente desenvolvido pelos órgãos que fomentam o comércio exterior brasileiro e a partir das revisões de literatura nacional e internacional feitas sobre esta temática, determinamos neste trabalho que a definição científica da Maturidade Exportadora seria a determinação do nível de estruturação de uma empresa perante a prática de exportar produtos ou serviços. A Maturidade Exportadora não mede somente a capacidade exportada, mas sim o quão apta está uma empresa a alcançar o sucesso nos processos de exportação. Ao determinar o seu grau de maturidade, pode-se observar quais são os processos gerenciais que a empresa já possui para alcançar o objetivo da exportação assim como, quais são as deficiências que a empresa precisa contornar para exportar seus produtos ou ampliar sua capacidade de exportação.

As análises de Maturidade Exportadora devem determinar então, os processos gerenciais que uma empresa precisa ter ou desenvolver, para alcançar a exportação nas suas diversas etapas. Estas podem ser desde o seu grau mais baixo, onde a empresa ainda não exporta, mas tem potencial de alcançar esta estratégia comercial mais qualificada; ou até mesmo o seu grau mais elevado, onde a empresa já exporta produtos ou serviços continuamente, com relações comerciais continuadas com empresas internacionais ou mesmo, com base própria no exterior.

⁶ “Indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões” (Brasil, 2012, p. 17).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Visto que o método científico pode ser compreendido enquanto um conjunto sistemático de procedimentos racionais e analíticos a fim de elaborar respostas para problemas propostos (Gil, 2002), o presente trabalho busca pautar-se nos métodos, técnicas e procedimentos científicos para alcançar resultados satisfatórios pertinentes a temática estudada.

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa e análise da maturidade exportadora da cooperativa COFRUTA.

3.1 Classificação da Pesquisa

A Pesquisa é qualitativa, de abordagem dedutiva, que segundo Gil (2008) é a abordagem clássica de análise que parte de princípios gerais para abordar temas particulares. No caso desta pesquisa, parte-se da concepção geral da maturidade exportadora e seus graus de maturidade até o objetivo do trabalho, que é descobrir, particularmente, o grau de maturidade da cooperativa COFRUTA.

Para alcançar esse objetivo, buscou-se a realização do Estudo de Caso de caráter Exploratório, sendo essa classificação mais apropriada para um Estudo de Caso. Observando que a análise do grau de maturidade exportadora de uma cooperativa agrícola tem-se mostrado um estudo escasso, dado a pouca literatura existente sobre o caso, o caráter exploratório da pesquisa é pertinente, dado a flexibilidade desta classificação para o apontamento de ideias e resultados (Gil, 2002).

A fonte dos dados é tanto primária quanto secundária, visto que além das informações obtidas pelo questionário qualitativo, algumas informações sobre a instituição advêm das leituras realizadas pelas revisões bibliográficas, onde foram encontradas dissertações que tratam da referida cooperativa, enquanto objeto de estudo.

3.2 Coleta dos Dados

Os caminhos metodológicos abordados para elaboração desta pesquisa se deram primeiramente por meio de pesquisa bibliográfica, utilizada como fonte de conhecimento e embasamento teórico acerca do tema pretendido, com levantamento realizado nos principais catálogos de teses, dissertações e artigos científicos existentes, tais quais Google Acadêmico, Scientific Electronic Library Online (SciELO), leis e decretos disponíveis eletronicamente, Plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Notas Técnicas sobre desenvolvimento do Estado do Pará e livros de Comércio Exterior e

Administração, a fim de compreender os principais conceitos: Cooperativismo e Análise de Maturidade.

Posteriormente, e seguindo o protocolo para estudo de caso proposto por Robert Yin (2001), foi aplicado um questionário de caráter qualitativo com a cooperativa COFRUTA, objeto de pesquisa deste estudo, onde as perguntas realizadas foram formuladas a partir da escolha dos indicadores de análises para a mensuração do grau de maturidade exportadora dessa cooperativa agrícola. Durante a entrevista, observou-se a necessidade de acrescentar uma nova pergunta ao formulário, de grande pertinência para definir o grau de maturidade exportadora. A pergunta 4 “Exportou algum produto nos últimos 2 anos?” foi respondida verbalmente no ato da entrevista, sendo acrescentada ao questionário qualitativo enquanto indicador do grau de maturidade.

As perguntas aplicadas nesse questionário foram selecionadas pelo autor com base em questionários de análise já validados pelo Governo Federal Brasileiro, através dos estudos realizados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL) e projetos setoriais da APEX-BRASIL, sendo o principalmente embasado no “*Built by Brazil*”. O questionário conta com 15 perguntas pertinentes sobre a estrutura organizacional e administrativa da cooperativa, levando em consideração os indicadores necessários para definir categoricamente o Grau de Maturidade Exportadora de uma cooperativa agropecuária. Esses indicadores estão ilustrados no quadro a seguir:

Quadro 2 – Indicadores de análise do Grau de Maturidade Exportadora

ESTÁGIO 1 POTENCIAL	ESTÁGIO 2 EXPORTADORA EVENTUAL + ITENS ANTERIORES	ESTÁGIO 3 EXPORTADORA CONTÍNUA + ITENS ANTERIORES	ESTÁGIO 4 INTERNACIONALIZADA
1.EMPRESA FORMALMENTE CONSTITUIDA POR LEI*	4. TER EXPORTADO NOS ÚLTIMOS 2 ANOS**	13.POSSUIR PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE EXPORTAÇÃO	15. TER ESCRITÓRIO, OU JOINT-VENTURE NO EXTERIOR.
2.TER SITE EM PORTUGUÊS	5. TER PROFISSIONAL DEDICADO AO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS NA ÁREA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO	14.RELAÇÕES COMERCIAIS COM ESCRITÓRIOS OU EMPRESAS INTERNACIONAIS DE FORMA CONTÍNUA	
3.TER PORTIFÓLIO DE SERVIÇOS EM PORTUGUÊS	6. TER PROFISSIONAL BILINGUE		
	7.ATENDIMENTO ELETRONICO E PESSOAL BILINGUE		
	8.SITE BILINGUE		
	9.PORTIFOLIO DE SERVIÇOS E PRODUTOS BILINGUE		
	10.CONHECIMENTO SOBRE OS TRÂMITES DE EXPORTAÇÃO		
	11.TER ASSESSORIA LOCAL PARA ATENDIMENTO DAS EXIGÊNCIAS TÉCNICO/LEGAIS PARA CADA MERCADO ALVO		
	12.RELAÇÕES COMERCIAIS COM ESCRITÓRIOS OU EMPRESAS INTERNACIONAIS DE FORMA PONTUAL POR OPORTUNIDADE		

* Pré-requisito para enquadrar-se neste grau de maturidade

** Pré-requisito para enquadrar-se neste grau de maturidade e avançar para os demais graus de maturidade exportadora

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Após extensa análise dos indicadores utilizados pela APEX-BRASIL e pela “*Built by Brazil*” determinou-se então que seriam mantido os indicadores mais gerais (expostos no quadro acima) para que se possa atender empresas cooperativas de um modo geral, sem restrição de categoria, podendo ser replicado também, em outras empresas diversas que desejam fazer um autodiagnóstico.

No questionário, as perguntas estão organizadas por blocos, ilustrados no quadro por “estágio”, onde cada qual é determinante para qual grau de maturidade exportadora se encontra a cooperativa. Para o grau denominado “Potencial”, foram selecionadas 3 perguntas específicas; para ao grau “Exportadora Eventual”, foram selecionadas 8 perguntas; para o grau

“Exportadora Contínua” foram selecionadas 2 perguntas e; para o grau “Internacionalizada”, fora selecionada apenas 1 pergunta.

Para que uma empresa esteja enquadrada no Grau 1 de maturidade exportadora (Potencial), ela deve apresentar ao menos 1 resposta positiva aos indicadores do quadro em questão, sendo necessário que, no caso de ter apenas 1 resposta positiva neste bloco, que esta seja referente ao indicador um, que determina se a empresa está ou não formalmente constituída por lei (com CNPJ ativo e regular). Este indicador foi determinando enquanto Pré-requisito mínimo para que uma empresa possa se enquadrar no menor grau de maturidade exportadora.

Para o enquadramento no grau 2, “Exportadora Eventual”, a empresa precisa responder positivamente ao menos a questão 4, que se refere a “ter realizado ou não uma exportação nos últimos 2 anos”. Está, foi determinada também, enquanto questão e indicador pré-requisito de enquadramento no bloco e, para que a empresa possa avançar de estágio. Todavia, para que a empresa alcance os demais graus de maturidade, se faz necessário responder positivamente todos os indicadores presentes no referido bloco. Nos graus 3 e quadro, o enquadramento depende das positivas respostas nos demais indicadores

O levantamento de dados para este estudo foi realizado por meio de 1 visita presencial à sede da Cooperativa COFRUTA, no município de Abaetetuba, em caráter de visita técnica, a fim de conhecer as instalações da instituição e aplicar o questionário qualitativo para com os gestores da organização. O questionário foi aplicado após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no dia 12 de maio de 2024, sendo respondida pelo Diretor Presidente Vanildo Ferreira Quaresma, onde pôde, na ocasião, contar com o apoio de sua equipe: Raimundo Brito, cooperado da COFRUTA e Ex-Diretor Presidente na última gestão correspondente ao período de 2018 a 2023; Srta. Adenilza, Secretária da cooperativa; Srta. Alessandra, Tesoureira da empresa cooperativa; Sr. Helder, Assistente Administrativo e por fim; Sr. Tiago, responsável pela Logística.

3.3 Análise dos Dados

Os indicadores foram analisados a partir dos resultados obtidos após aplicação do questionário, determinando em qual estágio encontra-se a cooperativa: 1) Estágio 1 “Potencial para exportar”; 2) Estágio 2 “Exportadora Eventual”; 3) Estágio 3 “Exportadora Contínua”; 4) Estágio 4 “Internacionalizada”, embasado nas metodologias de diagnósticas da maturidade exportadora desenvolvida pela APEX-Brasil, já discutidas anteriormente nos tópicos destinados a revisão de literatura e análise de maturidade.

Foram avaliadas também, competências referentes à gestão e comercialização dos produtos da cooperativa COFRUTA, observando a sua capacidade produtiva e de negociação no comércio local e internacional. Para melhor discuti-las no tópico destinado a resultados e discussões, gerando maior proposições à cooperativa, viu-se a necessidade de aplicar também, ferramentas diagnósticas importantes para o meio administrativo. Para enriquecer este trabalho, a ferramenta utilizada foi a Análise SWOT.

A análise SWOT, devido à sua natureza abrangente, pode ser aplicada em diversas situações e organizações, incorporando elementos-chave em múltiplos campos de atividade e níveis de interesse, tais como, liderança, estratégia, processos de produção, marketing interno e externo, valor da marca, desenvolvimento de produtos, distribuição, modelo de negócios e gestão operacional. Sua ampla utilização deve-se à facilidade de aplicação e à sua funcionalidade e intuição inerentes. A matriz SWOT é composta por quatro combinações de suas dimensões, conhecidas como maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças) (Costa Junior et al., 2021).

Com intuito em manter este trabalho de conclusão de curso o mais propositivo possível, a escolha em utilizar-se de metodologias de análises complementares como a S.W.O.T, nos auxilia a ampliar nossa visão sobre a cooperativa perante o processo de exportação, possibilitando observar com mais clareza, principalmente, os pontos fortes da cooperativa, independente do seu grau de maturidade. O intento de observar de forma mais crítica e elucidada a cooperativa, conseguimos proposições qualitativas que respeitem a realidade desta empresa associativa.

Retomando o questionário qualitativo aplicado nesta pesquisa exploratória, as perguntas elaboradas para responder os indicadores expostos no Quadro 2 estão transcritas a seguir - em blocos segmentados por grau de maturidade - com as respostas dos representantes da cooperativa.

Quadro 3 – Questionário aplicado com a cooperativa COFRUTA

Bloco 1 - Grau "Potencial"	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	A empresa cooperativa está formalmente constituída por Lei? (Possui CNPJ ativo e regular?)	Sim
2	A empresa cooperativa tem site em português?	Sim, mas não foi pago o Domínio e o site está inativo; mas não tem profissional para administrar o site e nem profissional de marketing na cooperativa.
3	A empresa cooperativa tem Portfólio de Serviços em português?	Não. Tem pretensão, mas sem previsão. Não tem o profissional para isso ainda.
Bloco 2 - Grau "Exportadora Eventual"	PERGUNTAS	RESPOSTAS
4	Exportou algum produto nos últimos 2 anos?	Não diretamente. Só vendemos os frutos (principalmente açaí) para a SAMBRAZON e 100% Amazônia. Eles que exportam.
5	A empresa cooperativa tem profissionais dedicados ao desenvolvimento de negócios na área de gestão e planejamento?	Da empresa não. Mas existem vários parceiros que estão buscando auxiliar, mas ainda não tem ninguém responsável pelos planejamentos de longo prazo da Cooperativa. Recentemente, uma ONG chamada Mandu veio ajudar sobre o SWOT/FOFA.
6	A empresa cooperativa tem profissional Bilíngue?	Não
7	A empresa cooperativa tem atendimento eletrônico profissional e Bilíngue?	Não
8	A empresa cooperativa tem site Bilíngue?	Não
9	A empresa cooperativa tem portfólio de serviços e produtos Bilíngue?	Não
10	A empresa cooperativa tem conhecimento sobre os trâmites de Exportação? (Gestão administrativa, Diretores ou profissional específico para a prática de exportação)	Não
11	A empresa tem assessoria local para atendimento das exigências Técnico/Legais para cada mercado alvo?	Não
12	A empresa cooperativa tem relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma Pontual, por oportunidade?	Sim, através de parcerias de fomento. Já recebeu recursos de diversos consulados internacionais como italiano, japonês e britânico.
Bloco 3 - Grau "Exportadora Contínua"	PERGUNTAS	RESPOSTAS
13	A empresa cooperativa tem plano estratégico de exportação?	Não, mas apresenta interesse em construir.
14	A empresa cooperativa tem relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma contínua?	Não direto. Somente Indireta.

Bloco 4 - Grau "Internacionalizada"	PERGUNTAS	RESPOSTAS
15	A empresa cooperativa tem escritório ou Joint-Venture no exterior?	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

As discussões sobre o grau de maturidade, por meio das respostas obtidas pela equipe gestora da cooperativa, se farão presentes no capítulo 5 de resultados e discussões. Os tópicos 5.1 e 5.2 estão reservados à definição do grau de maturidade da cooperativa COFRUTA e avaliação das demandas organizacionais que a cooperativa apresenta, com base na discussão das respostas adquiridas e na análise SWOT aplicada.

4 AGRICULTURA FAMILIAR EM ABAETETUBA: a cooperativa COFRUTA

Antes de entrarmos nos tópicos de resultados deste trabalho, se faz necessário, anteriormente, descrever sobre a COFRUTA, enquanto objeto focal desta pesquisa, assim como, o município em que ela está sediada. Neste capítulo, abordaremos a relevância da agricultura familiar no município de Abaetetuba, destacando a atuação da Cooperativa COFRUTA.

Inicialmente, apresentaremos uma visão geral sobre Abaetetuba, um município pertencente à Região de Integração Tocantins no Pará, enfatizando suas características econômicas e sociais. Em seguida, exploraremos a trajetória da COFRUTA, desde suas origens nos anos 90 até sua evolução, as parcerias estratégicas ao longo dos anos e sua presença de mercado. Discutiremos o impacto da cooperativa no desenvolvimento local e as suas dificuldades enfrentadas, para então, nos capítulos de discussões, apresentarmos as perspectivas futuras de crescimento e internacionalização, fundamentando nossa análise nos dados e informações coletadas sobre a cooperativa e sua atuação no mercado.

4.1 O Município de Abaetetuba

O município de Abaetetuba integra uma das 10 cidades pertencentes a Região de Integração (RI) Tocantins. Visto a grande densidade territorial do Estado do Pará e os 144 municípios que o compõem, a divisão das 12 regiões de integração facilita à administração pública analisar, de acordo com as particularidades de cada região, as políticas necessárias para promoção do desenvolvimento social e econômico de cada localidade. Compõem a RI Tocantins: Abaetetuba, Acará, Baião, Barcarena, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajuru, Mocajuba, Moju e Tailândia (Abreu, 2022).

A cerca de 125 km de Belém, capital do Estado, Abaetetuba conta com uma população estimada de 158.188 habitantes segundo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2022, tendo sua economia sendo essencialmente agrícola e pesqueira. De acordo com informações disponíveis no *website* da Prefeitura de Abaetetuba, a indústria tem uma singela participação na economia abaetetubense, mais comumente vista em ramos alimentícios e do beneficiamento de produtos agroflorestais (PREFEITURA DE ABAETETUBA, 2024).

De acordo com dados desenvolvidos pela Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas - FAPESPA em 2023, o Estado do Pará é o maior produtor mundial do fruto Açaí (*Euterpe oleracea*), tendo o fruto grande importância para o comércio local e internacional. O município de Abaetetuba é apontado como 3º maior produtor de açaí dentre os 144 municípios do estado, mostrando notória importância estratégica para o desenvolvimento econômico do Pará. Além do mesmo, outros frutos tipicamente amazônicos como o Bacuri (*Platomia insignis* Mart.) e Cupuaçu (*T. grandiflorum* (Wild. Ex Spreng.) K. Schum.) fazem parte da cultura produtiva do município, sendo o 3º maior produtor do estado para esses frutos. Sua economia é marcada pela forte produção extrativista e agroextrativista.

A COFRUTA (Imagem 1) está localizada no município de Abaetetuba, às margens da rodovia que dá acesso à parte central da cidade, afastada cerca de 5 km do centro (Figura 1). A cooperativa está mais próxima da zona rural abaetetubense.

Imagem 1 – Entrada da sede da COFRUTA



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Figura 1 – Mapa de localização da COFRUTA em Abaetetuba



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de imagens coletadas de Wikipedia (2006); Google Earth (2024).

Apesar de pequeno, o distanciamento da zona rural é estratégico, facilitando a logística das mercadorias diretamente para a rodovias locais. A sede fica próximo à entrada de comunidades agrícolas e de parceiros produtores de polpas de fruta, estreitando os laços entre as pequenas agroindústrias próximas com logística facilitada. Ademais, o fato da cooperativa estar longe do fluxo de veículos urbanos facilita as manobras feitas por grandes caminhões frigoríficos, caso necessário.

4.2 Conhecendo a Cooperativa COFRUTA

Para entrarmos no mérito de avaliação e discussão da maturidade exportadora da Cooperativa, objeto deste trabalho, é necessário primeiramente, analisar o processo histórico da COFRUTA, expondo algumas informações importantes sobre o seu estado de comercialização atual. Por meados dos anos 90, os sindicatos rurais se fortaleceram por meio de Organizações da Sociedade Civil (OSCs) - outrora conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONGs) - em parceria com a igreja católica, momentos estes que fortaleceram o papel do agricultor familiar.

Na década de noventa, ONGs como a Federação de Órgão para Assistência Social e Educação (FASE), junto ao Sindicato de Trabalhadores Rurais de Abaetetuba (STR), passam a introduzir na agenda comunitária debates sobre a produção e comercialização de seus associados, sendo força motriz para o surgimento da Associação de Desenvolvimento dos Mini

e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA), fundada em 1992. Esta articulação foi crucial para a elaboração de projetos conjuntos que financiavam a produção, extração e cultivo de frutos -particularmente o açaí - por meio do PRONAF (Reis et al., 2015).

A coordenação dos agricultores familiares se dava por meio da FASE e depois, pela ADEMPA. As primeiras reuniões para criação da cooperativa se deram no ano de 1997, com presença de instituições importantes como a Universidade Federal do Pará (UFPA). A ADEMPA, enquanto ente jurídico nos moldes de Associação, não possuía como objetivo a comercialização, gerando assim, a necessidade de criar uma entidade capaz de manufaturar os produtos, comercializá-los com valor agregado e distribuir os valores de lucro obtidos aos membros integrantes. É sob esse contexto que surge a COFRUTA, buscando solucionar os problemas dos seus cooperados, sejam eles de natureza social, educativa, industrial ou econômica, no ano de 2002 (Abreu, 2019).

Na criação, fortalecimento e desenvolvimento da COFRUTA, diversas entidades foram parceiras, tais como: FASE (2002), Universidade Federal do Pará (2005), Instituto Federal do Pará (IFPA) Campus Castanhal (2010), NATURA (2006), BERACA (2011), 100% AMAZÔNIA (2016) e SYMRISE (2016) (Abreu, 2019). A parceria com a Natura se intensificou em 2013 e está vigente até hoje, permitindo a comercialização de novos produtos, como manteiga e vários óleos provenientes de plantas oleaginosas (ucuúba, muru-muru, tucumã e andiroba), conforme exposto nas imagens a seguir:

Imagem 2 – Produtos comercializados pela COFRUTA



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Imagem 3 – Produtos manufacturados pela empresa NATURA, linha EKOS. Variedade entre óleos e sabonetes



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

O suporte dessas entidades parceiras proporcionou aos membros da COFRUTA programas de capacitação para torná-los gestores e manipuladores de alimentos, além de qualificá-los profissionalmente. Durante cerca de 10 anos, a UFPA e o Instituto Federal do Pará (IFPA), do polo de Castanhal, participaram deste processo de capacitação. Até o fim da incubação, a cooperativa vendia produtos para os governos Federal, Estadual, Municipal e para o mercado internacional. Atualmente, as vendas são feitas apenas para os mercados municipal e estadual.

Em 2012, a COFRUTA recebeu uma doação do governo do Japão, através do "Projeto de Ampliação da Fábrica da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba". Essa doação foi investida na estrutura, compra de materiais e ampliação dos espaços da cooperativa, visando aumentar a capacidade produtiva e contribuir para o desenvolvimento local. Foram realizadas ações específicas, como a ampliação e reforma da cooperativa, além da aquisição e instalação de câmara e antecâmara de congelamento, despoldadora e outros equipamentos, aumentando assim a capacidade produtiva da fábrica e melhorando a vida da população rural local (Abreu, 2019).

Entre 2009 e 2012, a União Europeia, através de seu programa, investiu uma quantia significativa para fortalecer processos, promover o desenvolvimento humano, social,

econômico e ambiental, e reduzir a alta taxa de pobreza entre pequenos agricultores beneficiários. Este investimento beneficiou quatro cooperativas de agricultores extrativistas e possibilitou a associação de 800 famílias do baixo Tocantins. Em 2016, a COFRUTA obteve a certificação ecológica do açaí pelo Instituto de Mercado Ecológico (IMO), da Suíça (Abreu, 2019). Esta certificação garante que a fruta é manejada de forma sustentável, sem causar danos ao meio ambiente. Com isso, a comercialização dos frutos de açaí no município foi incentivada, fortalecendo a economia local e promovendo práticas agrícolas sustentáveis.

Em diálogo com o atual Diretor Presidente da COFRUTA, senhor Vanildo Ferreira, a cooperativa encontra-se em um cenário de grande demanda de mercado pelos seus produtos. Com administração mais ativa e mercado mais aquecido, a COFRUTA comercializa com 3 empresas principais: SAMBAZON, 100% Amazônia e Natura, sendo essa última, a sua principal compradora. Ademais, a cooperativa comercializa para atacados locais, abastecendo pequenas redes de supermercado do município de Abaetetuba. Além do mercado B2B⁷, a cooperativa alcança o mercado de vendas para o Governo (B2Gov) através Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), abastecendo as merendas escolares com frutas e polpas de fruta. O município de Abaetetuba é o seu principal parceiro comercial nessa categoria.

Nesse contexto, os primeiros desafios para ingressar no mercado internacional já se tornaram evidentes. Conforme Vanildo, essa relação comercial dinâmica e aquecida gera dificuldades para que a COFRUTA possa atender às demandas do mercado: “Às vezes, a Natura pede pra nós 200 toneladas de fruto, e a gente só tem 70 ou 110. Aí não tem jeito, temo que ir atrás de comprar com outros não cooperados, pra poder dar conta da demanda”, disse o gestor.

Apesar da vasta variedade de maquinários para beneficiamento dos frutos produzidos pelos cooperados, o espaço do galpão industrial também é um fator limitante. Quando a empresa recebe alta demanda de polpas de frutas - um dos principais produtos que precisam de refrigeração - se faz necessário um trabalho de parceria com outras agroindústrias que tenham câmaras frias adequadas para armazenar o volume produzido pela cooperativa, visto que o espaço de armazenagem resfriada da COFRUTA é hoje, insuficiente.

Quando questionados se havia interesse da cooperativa no presente estudo e investigação, a equipe apresentou extasiada empolgação. Alegando ser somente fornecedor de matéria prima para empresas exportadoras como SAMBAZON e 100% Amazônia, a

⁷ Do inglês *business to business*, o termo refere-se a modalidade de negociação e/ou nicho de mercado onde empresas vendem diretamente para outras empresas.

COFRUTA tem forte interesse em expandir os seus horizontes, levando a força da agricultura familiar de Abaetetuba aos compradores internacionais, com marca própria.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, iremos discutir as respostas coletadas da cooperativa COFRUTA por blocos, buscando deliberar sobre as forças e deficiências da empresa associativa objeto deste trabalho. Por fim, será definido o grau de maturidade exportadora da COFRUTA.

5.1 Definição do Grau de Maturidade Exportadora da COFRUTA

Ao cruzarmos as informações obtidas com as respostas do questionário qualitativo, chegamos ao seguinte quadro que responde aos indicadores:

Quadro 4 – Relação quantitativa de respostas positivas e negativas, por bloco

	NUMERO DE INDICADORES	RESPOSTAS POSITIVAS	RESPOSTAS NEGATIVAS
ESTAGIO 1 - POTENCIAL	3	1	2
ESTÁGIO 2 - EXPORTADORA EVENTUAL	8	1	7
ESTÁGIO 3 - EXPORTADORA CONTÍNUA	2	0	2
ESTÁGIO 4 - INTERNACIONALIZADA	1	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para enquadrar a cooperativa em cada estágio e assim, definir o seu Grau de Maturidade Exportadora, faz-se necessário avaliar os indicadores definidos no Quadro 2. As respostas positivas determinam enquadramento para os requisitos de cada bloco de estágio. Para alcançar um novo grau de maturidade exportadora, a empresa necessita atender a todos os indicadores de cada bloco positivamente, ou seja, uma resposta negativa a desqualifica em avançar para o grau seguinte.

No Bloco 1 referente ao Grau “Potencial”, apesar da resposta positiva para pergunta 1, quanto à regularidade fiscal da cooperativa, as respostas negativas para a pergunta 2 e 3 demonstram uma grande deficiência para a empresa quanto aos seus materiais de marketing e comunicação empresarial. O fato da instituição ainda não ter site e portfólio de serviços no

idioma local (Português) dificulta aos clientes do mercado doméstico acesso aos seus produtos e serviços, gerando menor comercialização e presença de mercado. Apesar da cooperativa estar com alta demanda dos seus produtos no momento, estes estão centralizados em poucos clientes, sendo um alto risco comercial para a empresa caso esses clientes desistam de comprar seus produtos.

De acordo com Dejavit e Uzae (2022, p. 195), quando se trata de exportação e internacionalização, “basicamente, os empreendimentos se desenvolvem, em um primeiro momento, nos seus campos domésticos”. A falta de instrumentos de comunicação de grande importância para o mercado informatizado, impedem a expansão comercial da empresa através do marketing passivo (aonde o cliente chega até você) e a deixam dependente de prospecções ativas para alcançar novos clientes (profissional comercial que vá atrás de novos mercados consumidores).

Todavia, os gestores demonstraram forte interesse em contornar esta deficiência. Pontuando o fato de ainda não haver profissionais responsáveis pela gestão de TI (Tecnologia da Informação) e marketing, a COFRUTA deseja capitalizar-se para contratar gestores qualificados a este segmento.

Quando adentramos as perguntas do Bloco 2, referentes ao Estágio 2 “Exportadora Eventual”, é importante salientar que, mesmo que as respostas sejam quantitativamente positivas nesta etapa, a empresa não pode ser considerada uma “exportadora eventual” se, a mesma, não tiver feito uma exportação nos últimos 2 anos (indicador número 4). Este é um indicador determinado enquanto pré-requisito mínimo para o enquadramento da cooperativa, neste grau de maturidade.

Ao avaliarmos as respostas 6, 7, 8 e 9 do referido bloco, observamos que a empresa ainda não se encontra preparada para uma exposição ao mercado internacional. Primeiramente, a falta de um profissional bilíngue impede uma comunicação eficaz com clientes e parceiros internacionais, essencial para negociações e construção de relações de confiança. Sem essa capacidade, a empresa enfrenta dificuldades para entender e atender às necessidades dos mercados externos, limitando seu alcance e potencial de crescimento.

Em segundo lugar, a ausência de atendimento eletrônico bilíngue significa que a empresa não pode oferecer suporte adequado aos clientes que falam outras línguas, principalmente o inglês, que é a língua de negócios global. Essa lacuna, não apenas dificulta o diálogo com clientes estrangeiros como também, pode resultar em perda de vendas e oportunidades de negócio.

Além disso, a falta de um site bilíngue limita o acesso de potenciais clientes internacionais às informações sobre a empresa e seus produtos. Um site bilíngue é uma ferramenta fundamental para o marketing passivo, onde os clientes podem encontrar e conhecer a empresa por conta própria, sem a necessidade de contato direto inicial.

Por fim, a ausência de um portfólio de serviços e produtos bilíngues dificulta a apresentação clara e profissional dos produtos e serviços da empresa para um público global. Isso é especialmente importante em feiras internacionais e reuniões de negócios, onde uma apresentação bem estruturada e compreensível pode fazer a diferença entre fechar ou não um negócio. A falta desses elementos bilíngues impede a expansão natural da empresa no mercado global, deixando-a dependente de esforços ativos de prospecção para encontrar novos clientes, o que é menos eficiente e mais custoso.

No que tange à questão número 5, esta incide predominantemente sobre o setor estratégico da cooperativa. Com base na resposta fornecida pela equipe, é possível delinear e analisar diversas informações relevantes:

O planejamento constitui um elemento crucial do processo administrativo, cujo propósito é antecipar as ações futuras das organizações, definindo objetivos e delineando os caminhos para alcançá-los. O planejamento estratégico, por sua vez, destaca-se como uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisões e direciona a organização. Suas características fundamentais incluem a projeção a longo prazo e a abrangência de toda a empresa (Oliveira, 2014; Almeida; Oliveira, S., 2020).

A ausência de um profissional dedicado ao desenvolvimento de negócios na área de gestão e planejamento é uma lacuna significativa para a COFRUTA, especialmente no contexto de exportação. A falta de um especialista focado exclusivamente neste setor impede a criação e implementação de estratégias de longo prazo, essenciais para a sustentabilidade e crescimento da cooperativa no mercado internacional.

Apesar da cooperativa ter diversos parceiros que buscam auxiliar a COFRUTA, nenhum deles assume a responsabilidade integral pelo desenvolvimento de planos de longo prazo. Este papel é vital para a formulação de estratégias consistentes que possam antecipar desafios, aproveitar oportunidades e assegurar uma posição competitiva no mercado global. A mais recente cooperação institucional com a OSC Mandu gerou dados importantes para os cooperados, com a aplicação do método SWOT, todavia, ainda se faz necessário o acompanhamento contínuo e integrado ao planejamento estratégico. Essas relações entre parceiros tendem a ser esforços fragmentados e insuficientes para garantir o sucesso a longo prazo.

Ao analisarmos os indicadores 10 e 11, que são específicos do conhecimento técnico-analítico-burocrático, podemos ponderar sobre lacunas críticas da COFRUTA para viabilizar a exportação dos produtos dos seus cooperados. A resposta da pergunta 10, que aponta a falta de conhecimento detalhado sobre os trâmites de exportação, representa uma barreira significativa já que esse conhecimento abrange uma ampla gama de procedimentos essenciais, incluindo as documentações necessárias, regulamentações aduaneiras, normas de embalagem e etiquetagem e requisitos de transporte. Sem um entendimento claro dessas áreas, a cooperativa enfrenta vários desafios operacionais e financeiros.

Primordialmente, a ausência de conhecimento sobre os trâmites de exportação pode resultar em atrasos substanciais na liberação de mercadorias ou mesmo inviabilizar o processo de exportação. Em casos de atrasos, não somente a pontualidade das entregas é comprometida como também, a empresa pode sofrer multas e outras penalidades devido ao não cumprimento das regulamentações. Tais problemas aumentariam os custos operacionais e reduziriam a competitividade da COFRUTA no mercado internacional. Além disso, a falta de preparo para lidar com os trâmites de exportação pode levar à perda de oportunidades valiosas de mercado. Clientes internacionais esperam que os fornecedores sejam capazes de cumprir com eficiência todos os requisitos necessários, e a incapacidade de fazê-lo pode resultar na perda de contratos e parcerias estratégicas.

Outro aspecto crucial é o risco de não conformidade. Sem um conhecimento adequado dos trâmites de exportação, a COFRUTA corre o risco de não cumprir com as leis e regulamentos dos países de destino. Isso pode resultar em sanções legais severas e, mais criticamente, na deterioração da reputação da cooperativa. Em mercados altamente regulamentados, a conformidade é essencial para manter a confiança dos clientes e parceiros de negócios. A falta de conformidade pode levar à desconfiança, perda de clientes e, em casos extremos, à proibição de comercialização em determinados mercados.

No que tange a pergunta 11, o fato da cooperativa não ter assessoria local para atendimento das exigências técnico/legais do mercado alvo dificulta as operações internacionais e até mesmo, no processo decisório para qual país exportar. Cada país possui suas próprias regulamentações e padrões que precisam ser seguidos rigorosamente para que os produtos possam ser comercializados. A assessoria local especializada é essencial para ajudar a cooperativa a adaptar seus produtos e processos a essas normas e regulamentações. Sem essa orientação, a COFRUTA corre o risco de não cumprir com os requisitos de qualidade, segurança e embalagem, que variam significativamente de um país para outro. Isso não apenas impede a

entrada dos produtos em novos mercados, mas também pode resultar em produtos retidos na alfândega, devoluções, ou até mesmo a destruição das mercadorias não conformes.

Além disso, a assessoria local fornece informações valiosas sobre o ambiente de negócios, práticas culturais e preferências dos consumidores em cada mercado específico. Essas informações são cruciais para ajustar as estratégias de marketing e vendas, garantindo que os produtos da COFRUTA sejam bem recebidos pelos consumidores internacionais. Sem esse conhecimento local, a cooperativa enfrenta dificuldades para se posicionar adequadamente no mercado, compreender as necessidades dos clientes e responder de forma eficaz às demandas do mercado.

A falta de assessoria local também significa que a cooperativa pode não estar ciente das atualizações e mudanças nas regulamentações, o que é particularmente problemático em mercados com normas rígidas e em constante evolução. Isso aumenta o risco de não conformidade e as possíveis sanções legais, além de prejudicar a reputação da cooperativa junto aos parceiros e clientes internacionais.

Apesar do significativo número de respostas negativas do bloco 2 e, principalmente, o fato da empresa não ter exportado nenhum produto nos últimos 2 anos (resposta da pergunta 4), enquadrando assim a cooperativa no Estágio 1, definindo-a enquanto empresa cooperativa com grau de maturidade exportadora Potencial, a resposta para a questão 12 expõe importantes oportunidades para a empresa cooperativa. Quando questionados sobre a existência ou não de “relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma pontual e oportunidade”, a resposta do Diretor Presidente Vanildo Ferreira e do Ex-Diretor Presidente Raimundo Brito foi positiva.

Todavia, não necessariamente com empresas, mas sim, instituições governamentais e representantes internacionais interessados em desenvolver parcerias que levassem fomento financeiro para a COFRUTA e apoio para o desenvolvimento econômico da empresa, disponibilizando recurso principalmente para aquisição de maquinários agrícolas e industriais. As relações se findaram principalmente com consulados internacionais do norte global, com países como Itália, Japão e Reino Unido.

As relações estabelecidas com consulados internacionais e governos de outros países oferecem várias oportunidades que podem ser exploradas para fortalecer o processo de exportação da COFRUTA. Primeiramente, essas parcerias governamentais podem fornecer acesso a recursos financeiros essenciais para o desenvolvimento da cooperativa. A disponibilidade de financiamento para a aquisição de maquinários agrícolas e industriais é

crucial para modernizar a infraestrutura da COFRUTA, aumentar sua capacidade produtiva e melhorar a qualidade dos produtos, tornando-os mais competitivos no mercado internacional.

Além disso, essas relações podem facilitar o acesso a novos mercados. Governos de países do norte global frequentemente possuem programas de apoio à exportação e iniciativas de cooperação internacional que podem incluir assistência na penetração de mercados estrangeiros. Através dessas parcerias, a COFRUTA pode obter informações valiosas sobre as exigências e preferências dos mercados-alvo, além de receber suporte logístico e promocional. Isso pode reduzir significativamente as barreiras de entrada em novos mercados e aumentar a visibilidade dos produtos da cooperativa.

Outro aspecto positivo dessas relações é a credibilidade e a confiança que elas conferem à COFRUTA. Parcerias com governos e consulados internacionais podem melhorar a reputação da cooperativa, demonstrando aos potenciais clientes e parceiros que a COFRUTA possui o respaldo de entidades respeitáveis. Isso pode abrir portas para novas colaborações e contratos, fortalecendo a posição da cooperativa no mercado global.

Além do apoio financeiro e da facilitação de acesso a novos mercados, essas relações podem também proporcionar oportunidades de transferência de conhecimento e tecnologia. Os países com os quais a COFRUTA tem estabelecido relações frequentemente possuem tecnologias avançadas e práticas agrícolas eficientes que podem ser adaptadas e implementadas pela cooperativa. Essa transferência de conhecimento pode melhorar os processos produtivos, aumentar a sustentabilidade e a eficiência operacional da COFRUTA, e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos produtos exportados.

Logo, a resposta positiva à questão 12 indica que, apesar das deficiências atuais, a COFRUTA possui uma base sólida de relações internacionais que pode ser estrategicamente explorada para superar as barreiras de exportação e fortalecer sua presença no mercado internacional. Essas parcerias governamentais oferecem um caminho promissor para a expansão da cooperativa, se bem exploradas.

As questões 13, 14 e 15, referentes ao grau de “Maturidade Contínua” e “Internacionalizada” não foram discutidos neste trabalho tendo em vista que estes são graus de maturidade muito aquém do que se enquadra a cooperativa, fazendo com que exista o risco de gerar proposições que vão de encontro à realidade atual da cooperativa e seu processo de desenvolvimento. Assim, para que se pudéssemos nos ater ao que é mais pertinente para as demandas atuais da cooperativa e para que ela possa elevar seu grau de maturidade respeitando a sua realidade, optamos por realizar análises complementares, através da implementação da

Análise S.W.O.T, que outrora já fora mencionada no tópico Materiais e Métodos e será melhor discutida, no tópico a seguir.

5.2 Perspectivas Futuras – Os Próximos Passos da Cooperativa COFRUTA

Apesar da cooperativa estar enquadrada no grau de maturidade exportadora Potencial, podemos observar que esta não contempla todos os requisitos do estágio 1, tais como: site em português e portfólio de produtos e serviços em português. Nesse sentido, é importante esclarecer, que este cenário propicia para a empresa, certa dificuldade para alcançar os próximos estágios de maturidade. A fim de melhor ilustrar o estado empresarial da cooperativa e assim, apontar caminhos para que a cooperativa possa elevar seu grau de maturidade exportadora, optamos por aplicar o método SWOT com base nos dados obtidos da COFRUTA.

A ferramenta SWOT ou matriz FOFA, é indicada para analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Conforme Diniz (2014), a Análise SWOT, cujos termos em inglês significam *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), é uma ferramenta valiosa para o planejamento estratégico. Este instrumento é especialmente relevante no contexto do planejamento participativo no meio rural, pois permite a visualização do cenário futuro desejado, identificando as mudanças necessárias para alcançar resultados positivos e mensuráveis. Neste ínterim, segue abaixo a ferramenta aplicada à cooperativa:

Figura 2 – MATRIZ S.W.O.T/F.O.F. A da Cooperativa COFRUTA



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Com base na análise SWOT, é possível delinear estratégias específicas para que a COFRUTA supere suas fraquezas, aproveite as oportunidades e enfrente as ameaças de forma eficaz. Para que a COFRUTA avance em sua maturidade exportadora e atinja novos graus de desenvolvimento, é essencial que ela aborde as deficiências identificadas.

Inicialmente, a COFRUTA deve concentrar esforços na consolidação de sua presença no mercado doméstico, que é a base para qualquer empreendimento que busca a internacionalização. A criação de um site institucional ativo e funcional em português é um passo fundamental. Este site deve ser administrado por um profissional de TI e marketing, que também poderá desenvolver um portfólio de serviços em português. A presença online permitirá à cooperativa expandir sua visibilidade e acessibilidade no mercado local, atraindo novos clientes e parceiros.

Todavia, a cooperativa também precisa aumentar sua produtividade. Como apontado pelo Diretor Presidente Vanildo Ferreira, a COFRUTA já apresentou dificuldade em atender as altas demandas comerciais solicitadas pelas empresas, em especial a NATURA, no mercado local.

As relações com consulados internacionais e governos de países como Reino Unido - mais recente interessado - oferecem oportunidades valiosas de transferência de conhecimento

e tecnologia. A COFRUTA deve buscar adaptar e implementar tecnologias avançadas e práticas agrícolas eficientes desses países para melhorar seus processos produtivos. A modernização da infraestrutura, aumentada pela aquisição de maquinários agrícolas e industriais, não só aumentará a capacidade produtiva da cooperativa, mas também melhorará a qualidade dos produtos, tornando-os mais competitivos no mercado global.

Não obstante, as relações com esses entes governamentais precisam ser melhor aproveitadas estrategicamente, solicitando acesso também a compradores internacionais, que estes possam facilitar o contato. Para isso, a cooperativa precisa estar preparada para realizar as tratativas comerciais de exportação de forma autônoma e direta.

Investir na capacitação dos membros da cooperativa para compreender os trâmites e exigências do comércio internacional é essencial. A contratação de um profissional bilíngue especializado em comércio exterior facilitará a comunicação com clientes e parceiros internacionais, gerenciando o atendimento eletrônico e criando materiais promocionais bilíngues. A parceria atual com a Sambazon e 100% Amazônia podem servir como um trampolim para desenvolver capacidades internas de exportação.

Além disso, a ausência de um planejamento estratégico focado na exportação representa uma barreira significativa. A COFRUTA deve contratar um profissional dedicado ao desenvolvimento de negócios com especialização em exportação. Este profissional deve utilizar ferramentas analíticas, como a Análise PESTEL⁸ (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal), para identificar oportunidades e ameaças nos mercados-alvo. A Análise PESTEL permitirá uma compreensão profunda do ambiente macroeconômico, ajudando a cooperativa a formular estratégias adaptativas e proativas. Além disso, este profissional deve criar um plano estratégico de exportação detalhado, que inclua metas claras, identificação de recursos necessários e um cronograma para a implementação das ações.

No cerne da discussão, conclui-se que, para o aperfeiçoamento da cooperativa, no sentido de possibilitar a prática de exportação por conta própria, a COFRUTA precisa definir e/ou contratar profissionais qualificados para se responsabilizar pelo setor de exportação, além de investir em treinamento e capacitação contínua de seus colaboradores sobre os trâmites de exportação e as regulamentações internacionais. Desta forma, compreende-se que esse

⁸ A análise PESTEL é uma ferramenta de gestão baseada nos fatores que afetam o ambiente externo de uma operação. O acrônimo representa os seis principais fatores macroambientais que impactam os negócios: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/analise-pestel/>>.

investimento não apenas reduzirá os riscos de não conformidade, mas também aumentará a eficiência operacional, permitindo que a cooperativa aproveite melhor as oportunidades de mercado e a possibilite posicionar-se perante o cenário global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado ao longo desta pesquisa, o presente estudo buscou analisar o grau de maturidade exportadora da Cooperativa COFRUTA, cooperativa de fruticultores de Abaetetuba, município do estado do Pará, no período de gestão compreendido entre 2018 e 2023. O tema se faz pertinente, uma vez que a Maturidade Exportadora tem se tornado uma temática cada vez mais debatida entre os órgãos promotores da cultura exportadora no Brasil.

A Política Nacional de Cultura Exportadora (PNCE) visa não somente difundir a exportação, como também, aumentar o número de exportadores brasileiros. Para tal, a compreensão do grau de maturidade exportadora é crucial para que uma empresa defina quais as bases e os desafios que estas instituições detêm para alcançar a exportação dos seus produtos.

Considerando a escassez de conteúdo sobre a temática da maturidade exportadora, principal desafio encontrando para a elaboração deste estudo, esse Trabalho de Conclusão de Curso buscou enriquecer o acervo científico relacionado aos estudos de grau de maturidade, abordando a exportação como um processo gerencial a ser explorado pela comunidade acadêmica. A relevância do tema é significativa para as linhas de pesquisa em Comércio Exterior, oferecendo conteúdos que serão valiosos tanto para pesquisadores quanto para profissionais da área. Esse estudo apresentou uma metodologia de análise de fácil aplicabilidade, com um questionário que pode ser replicado em futuras pesquisas.

Foi determinado então pelo autor, que a Maturidade Exportadora é a definição do quão estruturada está uma empresa para alcançar sucesso nos diversos processos de exportação. A definição Grau de Maturidade Exportadora, através dos Modelos de Análise de Maturidade Exportadora, geram informações que direcionam a empresa a como alcançar ou potencializar suas práticas de exportar produtos ou serviços, de acordo com sua maturidade a exportar.

Com intuito de sistematizar, em um único questionário simplificado, o que já foi produzido empírica ou cientificamente, sobre análises de maturidade exportadora, o questionário utilizado nesta pesquisa apresentou perguntas e indicadores que definem o que deve haver de mais pertinente em uma empresa exportadora: desde a sua legalização, materiais administrativos e promocionais, relações institucionais, profissionais e setores estratégicos e organizacionais. Assim, o formulário de análise apresentado nesse estudo detém não somente de caráter científico, como também, uma abordagem prática e simplificada para que empresas

e profissionais da área de Comercio Exterior possam se utilizar, não somente restringindo a comunidade acadêmica.

Por meio das leituras realizadas para construção deste estudo, foi possível identificar também, que o cooperativismo agropecuário tem se mostrado uma estratégia de associação empresarial viável para os pequenos agricultores, possibilitando uma interação competitiva mais equitativa em meio ao mercado capitalista.

No que tange os resultados da análise, foi identificado que o Grau de Maturidade Exportadora da Cooperativa COFRUTA é o Grau Potencial, Estágio 1. Para que essa empresa associativa atinja um grau de maturidade exportadora mais elevado, é necessário um esforço coordenado e contínuo em diversas frentes. A resolução das deficiências identificadas e exploradas nos tópicos do capítulo 5 – que são os desafios que respondem a pergunta problema proposta por este trabalho - combinada com a implementação de estratégias de longo prazo, permitirá à cooperativa não apenas se posicionar como uma exportadora eventual, mas também avançar para os estágios de exportadora contínua e, eventualmente, uma empresa internacionalizada. Com ações bem planejadas e executadas, a COFRUTA pode transformar suas aspirações em realidade, expandindo sua presença no mercado global e promovendo o desenvolvimento sustentável de seus cooperados.

Acredita-se que as reflexões e sistematizações presentes nesta pesquisa contribuirão significativamente para que a empresa possa elevar seu grau de maturidade exportadora. Os tópicos destinados às análises e discussões não só abordaram as deficiências apresentadas pela cooperativa, como também, discutiram quais eram as ações que a cooperativa deveria assumir para superar as suas deficiências, não esquecendo de pontuar os pontos fortes já observados na COFRUTA.

Quanto a escassez de material científico desenvolvido sobre essa metodologia de análise, é crucial que a comunidade acadêmica continue se debruçando sobre a temática, tal qual foi a proposição deste trabalho. As análises de grau de maturidade exportadora têm sido discutidas e implementadas, em sua maioria, de forma empírica pelos órgãos que promovem a cultura exportadora no Brasil. É imperativo dar continuidade às pesquisas científicas sobre essa temática, a fim de desenvolver estratégias que fomentem a discussão de indicadores específicos à realidade das cooperativas de agricultura familiar e de empresas de qualquer ramo. Esse esforço permitirá o aperfeiçoamento do modelo aqui apresentado, servindo de referência para futuros estudos de maturidade exportadora nos diversos contextos empresariais.

Vale salientar que, apesar das dificuldades expostas neste trabalho científico para a cooperativa, a COFRUTA detém de relações estratégicas que a coloca em um patamar de

expectativa positiva. A confiança dos cooperados na atual gestão e o forte interesse destes em posicionar a empresa globalmente são pontos chaves para superar as barreiras encontradas. As estreitas relações com embaixadas internacionais e os interesses destes governantes internacionais em apoiar o desenvolvimento econômico da COFRUTA é um ponto estratégico para o seu desenvolvimento, se bem aproveitado.

Como proposição continuada deste trabalho, fora proposto a extensão de apoio profissional ao Diretor Presidente Vanildo Quaresma, a fim de organizar o seu quadro administrativo, qualificando profissionais para atuar enquanto setor de exportação na cooperativa ou até mesmo, fazer com que o autor integre o quadro técnico da empresa, com vista a desenvolver um plano estratégico para exportação. O trabalho continuado, como outrora salientado nessa pesquisa, é essencial para que a empresa possa continuar se desenvolvendo e alcance novos graus de maturidade exportadora, chegando ao seu objetivo de levar os produtos da agricultura familiar abaetetubense ao mercado internacional, sob marca própria.

REFERÊNCIAS

ABREU, Eliane dos Santos. **AS ESTRATÉGIAS SOCIAIS E ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DA COOPERATIVA DE FRUTICULTORES DE ABAETETUBA – COFRUTA-PA**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Educação do Campo) – Universidade Federal do Pará, Abaetetuba/PA, 2019.

ABREU, Giovanna. **Divisão do estado em 'Regiões de Integração' auxilia no planejamento de ações governamentais**. **AGÊNCIA PARA**, Belém, 01 de fev. de 2022. Disponível em: <<https://agenciapara.com.br/noticia/34603/divisao-do-estado-em-regioes-de-integracao-auxilia-no-planejamento-de-acoes-governamentais>> Acesso em: 19 de julho de 2024.

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. **Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte**. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780>>. Acesso em: 10 de jun. de 2024.

AGHAZADEH H; ESFIDANI M. **Study of E-Commerce Mature Level of Iran Paramount Exporters in 2003**. *Economia - Journal of Economic Research*, 75ª Edição, 75-109p. 2006. Disponível em: <<http://www.noormags.org/view/Magazine/ViewPages.aspx?ArticleId=219385>>. Acesso em: 08 de jan. de 2024.

ACESSE O MUNDO. **Acesse O Mundo, 2024**. ACESSE O MUNDO, Página inicial. Disponível em: <<https://acesseomundo.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 13 de jan. de 2024.

BRASIL. **Acessar o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)**. GOV-BR, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/acessar-o-programa-nacional-de-fortalecimento-da-agricultura-familiar-pronaf>>. Acesso em: 14 de jan. de 2024.

_____. **Governo avança na digitalização de serviços para impulsionar exportações de pequenos negócios**. GOV-BR, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/10/governo-avanca-na-digitalizacao-de-servicos-para-impulsionar-exportacoes-de-pequenos-negocios>> . Acesso em: 15 de jan. de 2024.

_____. **Lei Nº. 11.947/09**, dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm>. Acesso em: 20 de dez. de 2023.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. 1ª Edição, Brasília/DF – setembro de 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/46/1/indic_orientacoes.pdf>. Acesso em: 10 de dez. de 2023.

BRUIN, T. de; et al. **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model**. 2005. 10p. Australasian Conference on Information Systems, Conferência (ACIS 2005), Sydney, 2005. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1220&context=acis2005>>. Acesso em: 10 de jan. de 2024.

BUILT BY BRAZIL. **Exportando a arquitetura brasileira**. São Paulo: [s.n], 2017. Disponível em: <https://www.caubr.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/Exportando-a-Arquitetura-Brasileira_Apostila-BbyB-AsBEA_Escrit%C3%B3riosFronteiri%C3%A7os_mar%C3%A7o-2017.pdf>. Acesso em: 12 de jan. de 2024.

BUILT BY BRAZIL. **Built by Brazil, 2024**. Página inicial. Disponível em: <<http://builtbybrazil.com.br/>>. Acesso em: 13 de jan. de 2024.

COSTA JÚNIOR, J. F. da.; BEZERRA, D. de M. C.; CABRAL, E. L. dos S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. **The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i2.12580. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>>. Acesso em: 01 de agos. de 2024.

CROSBY, Philip. **Quality is Free: The art of making quality certain**. McGraw-Hill Companies, 1979.

DAMASCENO, Laila Costa. **INTELIGÊNCIA ANALÍTICA: um estudo de caso de maturidade analítica**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

DE SOUSA FILHO, Hildo Meirelles; BONFIM, Renato Manzini. Oportunidades e desafios para a inserção de pequenos produtores em mercados modernos. **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: Ganhar tempo é possível?**, Brasília: CGEE, 71–100p., 2013. ISBN: 978-85-60755-50-9.

DEJAVITE, Luzia Corsini; UZAE, Luciana Magalhães de Rezende. **MARKETING COMO FATOR DE SUCESSO NO PLANEJAMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS BRASILEIROS**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 7, p. 193–200, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i7.6281.

Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/628>>. Acesso em: 10 jul. 2024.

DINIZ, A. L. M. **Estratégias de Gestão e Organização Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

Bittencourt, Daniela. **Agricultura Familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação. EMBRAPA – BR**, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31505030/artigo---agricultura-familiar-desafios-e-oportunidades-rumo-a-inovacao>>. Acesso em: 13 de jan. de 2024.

FAPESPA – Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas do Pará. **NOTA TÉCNICA - Conjuntura da Economia do Açaí**. 1. ed. [s.n], 2023.

FUNDECYT PCTEX. Fundecyt Pctex, 2024. Página inicial. Disponível em: <<https://www.fundecyt-pctex.es/quienes-somos/>>. Acesso em: 13 de jan. de 2024.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 4 ed., 2002.

GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOOGLE EARTH. **Cofruta – Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba**. Google Earth, 2024. Disponível em: <[IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção de Açaí \(cultivo\)**. Pará: IBGE, 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/acai-cultivo/pa>>. Acesso em: 15 de dez. de 2023.](https://earth.google.com/web/search/Cofruta++Cooperativa+de+Fruticultores+de+Abaetetuba++Rodovia+Jo%c3%a3o+Miranda++Abaetetuba,+PA/@-1.73328937,-48.85671365,11.50728881a,12406.66039708d,35y,0h,0t,0r/data=CsoBGp8BEpgBCiUweDkyYTM1MWRIMTRhYzk3ZDE6MHhiZDM5OTBjNjJhMmQyMTY4GdkIH6Vt9_u_IbdVtUnqa0jAK11Db2ZydXRhIC0gQ29vcGVyYXRpdmEgZGUGRnJldGljdWx0b3JlcyBkZSBBYmFldGV0dWJhIC0gUm9kb3ZpYSBKb8OjbyBNaXJhbmRhIC0gQWJhZXRldHViYSwgUEEYAiABliYKJAncmD61wyw3QBHcmD61wyw3wBk0gZdItPdBQCGS92RT2XVRwDoDCgEw>. Acesso em: 15 de jun. de 2024.</p>
</div>
<div data-bbox=)

IBGE. – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Abaetetuba**. Pará: IBGE, 2023. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/abaetetuba/panorama>>. Acesso em: 10 de julho de 2024.

MENEGUIN, Fernando B.; DANTAS, Guilherme Borba. **Como aprimorar a qualidade regulatória – modelos de maturidade**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, 2020. ISSN 1983-064.

- OLIVEIRA, M. P. V. **Modelo de Maturidade de Processos em Cadeias de Suprimentos: Precedências e os Pontos-Chave de Transição**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PEIXOTO, A. R. et al. **Construindo a nova carteira de serviços da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos**. 2012. p.1-19. Administração Pública - Cartagena, Colômbia, 2012.
- PEDROSO, C. B., Calache, L. D. D. R., Lima Junior, F. R., Silva, A. L. da, & Carpinetti, L. C. R. (2017). **Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity evaluation**. *Production*, 27(0). 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20170024>. Acesso em: 22/11/2023.
- PIRES, M. L. L. e S. et al. **Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais**. **Congresso Brasileiro de Sociologia: consensos e controvérsia**, Rio de Janeiro, v 14, jun. 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/90721512/33678759-Cooperativismo-Agricultura-Familiar-e-Redes-Sociais-Na-Reconfiguracao-Dos-ESPACOS-RURAI>. Acesso em: 27 de dez. de 2023.
- PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. **A (re)significação da extensão rural. O cooperativismo em debate**. LIMA, Jorge R. T. (Org.). Extensão rural e desenvolvimento sustentável. Recife: Bagaço, 45-70p., 2003.
- PREFEITURA DE ABAETETUBA. **Prefeitura de Abaetetuba: O Município – Dados do Município**. Prefeitura de Abaetetuba, 2024. Página inicial. Disponível em: <https://abaetetuba.pa.gov.br/omunicipio.php>. Acesso em: 10 de junho de 2024.
- REIS, A. A. dos.; NASCIMENTO, W. L. N. do.; FELIZARDO, A. O.; SANTOS, A. R. da S. **Agricultura Familiar e Economia Solidária: a experiência da Associação MUTIRÃO, na região do Baixo Tocantins, Amazônia Paraense**. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba, v. 11, n. 22, 2015.
- ROCHA, Jean Carlos Mendes; LUZIO-DOS-SANTOS, Luís Miguel. **Da utopia à realidade: retrato do cooperativismo no Brasil – um estudo entre anos de 2010 e 2018**. 2023. v.24, n.3, p. 783-798. Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2023. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v24i3.3702>. Acesso em: 15 de dez. de 2023.
- SISTEMA OCB. **Números do cooperativismo por ramo**. Anuário Coop, 2023. Disponível

em: <<https://anuario.coop.br/brasil/numeros-do-cooperativismo-por-ramo>>. Acesso em: 15 de dez. de 2023.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP. **Fundamentos do Cooperativismo**. 1. ed. Brasília, DF: Sistema OCB, 2017. 72 p. ISBN 978-85-93285066.

TORRES, H. K. M. L. Pressupostos para elaboração de um modelo de maturidade para gestão da inovação. 2015. Dissertação (Mestrado em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento), Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/29708609-Proposta-de-um-modelo-de-maturidade-para-gestao-da-inovacao.html>>. Acesso em: 10 jan. 2024.

TOTVS. Totvs: **Análise Pestel: o que é, fatores, quando usar, como fazer**, 2023. Página inicial. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/analise-pestel/>>. Acessado em: 02 de jun. de 2024.

UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. **Institucional – mision-objetivos**. Unión Industrial Argentina, 2024. Página Inicial. Disponível em: <<https://www.uia.org.ar/institucional/mision-objetivos/>>. Acesso em: 13 de jan. de 2024.

WIKIPEDIA. **Abaetetuba**. Wikipédia, 2006. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Abaetetuba#/media/Ficheiro:Para_Municip_Abaetetuba.svg>. Acesso em: 15 de jun. de 2024.

VAZQUEZ, José Lopez. **Comércio Exterior Brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2003.

WCM, Exploring the cooperative economy. REPORT 2022. Disponível em: <https://monitor.coop/sites/default/files/2022-11/WCM_2022.pdf>. Acesso em: 15 de nov. de 2023.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
TECNOLOGIA EM COMÉRCIO EXTERIOR
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos _____ o _____ (a) Sr _____ (a)
Vanildo Ferreira Quaresma

_____, representante da Cooperativa COFRUTA para participar da Pesquisa **ANÁLISE DO GRAU DE MATURIDADE EXPORTADORA DA COOPERATIVA COFRUTA, DA REGIÃO DO BAIXO TOCANTINS, NO ESTADO DO PARÁ, NO PERÍODO DE GESTÃO ENTRE 2018 E 2023**, sob a responsabilidade do discente **Juliano Paracampos da Silva Manccini** e sob orientação da **Prof. Dra. Mayane Bento**, na qual pretende avaliar o **Grau de Maturidade Exportadora da Cooperativa COFRUTA**. Sua participação é voluntária e se dará por meio da coleta de dados fornecidas através das entrevistas diretas com os (as) representantes da empresa.

Se depois de consentir a sua participação, o/a Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O/a Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Além disso, consente a permissão da:

Gravação e anotação das informações da entrevista

- SIM []
- NÃO []

Citação dos nomes dos entrevistados e divulgação na pesquisa

- SIM []
- NÃO []

Publicação dos dados coletados na pesquisa (Descrição dos resultados)

- SIM []
- NÃO []

Em caso de duvidas, o/a o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o discente no seguinte endereço: Tv. Dr. Enéas Pinheiro, 2626 - Marco, Belém - PA, 66095-015, com horário marcado através do telefone (91) 99286-7576, ou poderá entrar em contato com a Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso do discente em questão, professora Dra. Mayane Bento através do telefone (91) 98219-5776.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu Vanildo Ferreira Quaresma

fui informado sobre do que o discente necessita para desenvolver sua pesquisa acadêmica e porque precisa da minha colaboração. Por isso, concordo em participar da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pelo/a pesquisador, ficando uma via com cada uma das partes envolvidas.

Vanildo Ferreira Quaresma

Assinatura participante da pesquisa

Juliano P. da S. Mancini

Assinatura do Discente responsável

Data: 12 / 06 / 24

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO: ENTREVISTA COFRUTA

18/06/24, 16:39

Grau de Maturidade Exportadora

Grau de Maturidade Exportadora

Questionário Qualitativo, com intuito acadêmico, a fim de coletar dados que possibilitem a construção do Trabalho de Conclusão de Curso do Discente Juliano Paracampos da Silva Manccini, no qual o tema sugere avaliar o Grau de Maturidade Exportadora de empresas Cooperativas Agrícolas.

Nome *

Vanildo Ferreira Quaresma

Telefone *

91985090567

E-mail *

cofrutacooperativa2010@hotmail.com

Empresa a qual pertence *

COFRUTA

Setor de atuação da empresa *

Agroecologia

Estado e Município da Empresa *

Abaetetuba Pará

18/06/24, 16:39

Grau de Maturidade Exportadora

Seu Cargo na empresa *

Diretor Presidente

Para fins de produção acadêmica e construção dos "Resultados" do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do discente Juliano Paracampos da Silva Manccini, orientado pela Profa. Dra. Mayane Bento, você concorda que, os dados aqui coletados, serão analisados e publicados no artigo científico desenvolvido como produto deste trabalho acadêmico.

Sim, concordo em divulgar os dados coletados

Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), assina-le a seguir quais dos seus dados pessoais você autoriza citação, em meio ao texto acadêmico: *

- Autorizo a citação do meu nome e cargo
- Autorizo a citação somente do meu cargo
- Autorizo a citação somente do meu nome
- Não autorizo citação dos meus dados pessoais, somente divulgação dos dados coletados

Questionário Qualitativo - Análise do Grau de Maturidade Exportadora

Seção destinada à coleta de dados qualitativos a fim de avaliar o grau de maturidade exportadora da cooperativa. As respostas variam entre SIM e NÃO, porém, sinta-se a vontade para descrever informações pertinentes para o autor do TCC.

Exemplo: "A empresa cooperativa tem portfólio de serviços em português?" Resposta: "SIM, porém, não está atualizado desde 2019"; "Não, porém, está em construção e será divulgado no segundo semestre de 2024".

18/06/24, 16:39

Grau de Maturidade Exportadora

A empresa cooperativa está formalmente constituída por Lei? (Possui CNPJ ativo e regular?) *

Sim

A empresa cooperativa tem site em Português? *

Sim, mas não foi pago o Domínio e o site esta inativo; mas nao tem profissional para administrar o site e nem profissional de Marketing

A empresa cooperativa tem Portifólio de Serviços em Português? *

Não. Tem pretensão mas sem previsão. Não tem o profissional para isso ainda

Questionário Qualitativo - Análise do Grau de Maturidade Exportadora

Seção destinada à coleta de dados qualitativos a fim de avaliar o grau de maturidade exportadora da cooperativa. As respostas variam entre SIM e NÃO, porém, sinta-se a vontade para descrever informações pertinentes para o autor do TCC.

Exemplo: "A empresa cooperativa tem portifólio de serviços em português?" Resposta: "SIM, porém, não está atualizado desde 2019"; "Não, porém, está em construção e será divulgado no segundo semestre de 2024".

A empresa cooperativa tem profissionais dedicados ao desenvolvimento de negócios na área de gestão e planejamento? *

da Empresa não. Mas existem varios parceiros que estão buscando auxiliar, mas ainda nao tem ninguem responsavel pelos planejamentos de longo prazo da Cooperativa. Recentemente, uma ONG chamado Mandu veio ajudar sobre a SWOT/FOFA

A empresa cooperativa tem profissional Bilingue? *

Não

18/06/24, 16:39

Grau de Maturidade Exportadora

A empresa cooperativa tem atendimento eletrônico profissional e Bilingue? *

Não

A empresa cooperativa tem site Bilingue? *

Não

A empresa cooperativa tem portfólio de serviços e produtos Bilingue? *

Não

A empresa cooperativa tem conhecimento sobre os trâmites de exportação? (Gestão administrativa, Diretores ou profissional específico para a prática de exportação) *

Não

A empresa cooperativa tem assessoria local para atendimento das exigências Técnico/Legais para cada mercado alvo? *

Não

A empresa cooperativa tem relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais de forma Pontual, por oportunidade? *

Sim, através de parcerias de fomento. Já recebeu recursos dos diversos consulados internacionais como Italiano, Japones, Britânico

Questionário Qualitativo - Análise do Grau de Maturidade Exportadora

Seção destinada à coleta de dados qualitativos a fim de avaliar o grau de maturidade exportadora da cooperativa. As respostas variam entre SIM e NÃO, porém, sinta-se a vontade para descrever informações pertinentes para o autor do TCC.

18/06/24, 16:39

Grau de Maturidade Exportadora

Exemplo: "A empresa cooperativa tem portfólio de serviços em português?" Resposta: "SIM, porém, não está atualizado desde 2019"; "Não, porém, está em construção e será divulgado no segundo semestre de 2024".

A empresa cooperativa tem plano estratégico de exportação? *

Não, mas apresentam interesse em construir

A empresa cooperativa tem relações comerciais com escritórios ou empresas internacionais * de forma contínua?

Não direto. somente indireta

Seção sem título

A empresa cooperativa tem escritório ou Joint-Venture no exterior? *

Não

Este formulário foi criado em Universidade do Estado do Pará.

Google Formulários



Governo do Estado Do Pará
Universidade Do Estado Do Pará
Centro De Ciências Naturais E Tecnologia
Faculdade De Tecnologia Em Comércio Exterior
Travessia Dr. Enéas Pinheiro, 2626 – Marco
66095-015 – Belém - PA