

MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA

**FATORES INTERNOS ASSOCIADOS À DECISÃO DE DIVERSIFICAÇÃO NAS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2002

MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA

**FATORES INTERNOS ASSOCIADOS À DECISÃO DE DIVERSIFICAÇÃO NAS  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: 5 de fevereiro de 2002.

---

Erly Cardoso Teixeira

---

Ralf Panzutti  
(Conselheiro)

---

Sebastião Teixeira Gomes

---

Telma Regina C. G. Barbosa

---

Marcelo José Braga  
(Orientador)

" Enquanto houver vontade de lutar, haverá esperança de vencer."  
(Santo Agostinho)

À minha mãe, pelo amor e pelo incentivo.

Às minhas irmãs Maíra, Maiane e Mariane, pelo carinho.

## **AGRADECIMENTO**

A DEUS, que no seu infinito amor cobriu-me de bênçãos e fez frutuosos todos os meus projetos.

Ao professor Marcelo José Braga, pela orientação, pelo encorajamento e pela amizade durante a realização deste trabalho.

Aos meus conselheiros, Professor João Eustáquio de Lima e Ralph Panzutti, pelas valiosas sugestões e pelas contribuições.

Aos professores Erly Cardoso Teixeira, Sebastião Teixeira Gomes e Telma Regina C. G. Barbosa, pelas preciosas considerações e sugestões à versão final deste trabalho.

À Organização das Cooperativas de Minas Gerais e à Organização das Cooperativas de São Paulo, pelos dados fornecidos e pelo apoio manifestado.

A todas as cooperativas mineiras e paulistas que responderam o questionário de pesquisa e tornaram possível a realização deste estudo.

À FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DE MINAS GERAIS - FAPEMIG, pela concessão da bolsa de estudos.

Aos colegas de Pós-Graduação, pelo carinho e delicioso convívio durante o Mestrado.

Aos colegas dos cursos de Administração de Cooperativas e Gestão de Cooperativas, pelo encorajamento, especialmente aos acadêmicos Adilson e Juliano, pelo auxílio na tabulação dos dados.

A todos os funcionários e professores do Departamento de Economia Rural que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

À Pat, pelo carinho e estímulo, ao Edinho, pela amizade e apoio, e ao Tio Chico, pelo exemplo de determinação.

À UFV, pelos sete lindos anos e por ter feito do estudo um convite à amizade, ao desafio e ao conhecimento.

## **BIOGRAFIA**

*MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA*, filho de Hélio Fernando de Souza e Regina Marques Ferreira, nasceu em Santo André - SP, em 11 de abril de 1976.

Iniciou seus estudos básicos em Viçosa, na Escola Santa Rita de Cássia, transferindo-se para o Colégio Estadual Doutor Raimundo Alves Torres, onde concluiu o ensino fundamental e médio.

Em janeiro de 2000, graduou-se em Administração - habilitação em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Em março de 2000, iniciou o Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, em nível de Mestrado, no Departamento de Economia Rural, submetendo-se à defesa de tese em 5 de fevereiro de 2002.

Em dezembro de 2001, foi selecionado para ingressar no Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, em nível de Doutorado, nessa mesma instituição.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>BIOGRAFIA.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. PANORAMA DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	1
1.2. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA .....	6
1.3. OBJETIVOS.....	15
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1.1. <i>A teoria do crescimento da firma.....</i>	<i>17</i>
2.2. REFERENCIAL ANALÍTICO .....	24
2.2.1. <i>Condicionantes da estratégia de diversificação .....</i>	<i>24</i>
2.2.2. <i>Diversificação e competitividade.....</i>	<i>30</i>
2.3. ÁREA DE ESTUDO .....	33
2.4. ORIGEM DE DADOS .....	33
2.5. CÁLCULO DA AMOSTRA.....	36
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>37</b>
3.1. PERFIL DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO ESTUDO.....	37
3.1.1. <i>Caracterização da amostra .....</i>	<i>37</i>
3.1.2. <i>Papel das cooperativas no agronegócio.....</i>	<i>41</i>
3.1.3. <i>Estrutura de comercialização das cooperativas agropecuárias.....</i>	<i>42</i>
3.1.4. <i>Diversificação de negócios.....</i>	<i>44</i>
3.1.5. <i>Diversificação de produtos .....</i>	<i>47</i>
3.1.6. <i>Razões que têm levado a cooperativa a diversificar .....</i>	<i>51</i>
3.1.7. <i>Sentido da diversificação.....</i>	<i>54</i>
3.2. CONDICIONANTES DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO .....	59
3.3. DIVERSIFICAÇÃO E COMPETITIVIDADE.....	66
<b>4 . RESUMO E CONCLUSÕES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Participação das cooperativas na produção agropecuária brasileira.	3
Quadro 2 – Distribuição dos cooperados por dimensão das propriedades no Brasil.	4
Quadro 3 – Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação.	18
Quadro 4 – Medidas de correção de viés de questionário.	35
Quadro 5 – Número de cooperativas pertencentes à amostra, por região de MG e SP – 2001.	38
Quadro 6 – Caracterização da amostra, por estados – 2001.	39
Quadro 7 – Papel desempenhado pelas cooperativas de MG e SP no agronegócio.	42
Quadro 8 – Estrutura de comercialização das cooperativas de MG e SP.	43
Quadro 9 – Razões que tem levado as cooperativas de MG e SP continuarem trabalhando com negócios em condições de prejuízo ou baixo retorno.	46
Quadro 10 – Razões que tem levado as cooperativas de MG e SP continuarem trabalhando com produtos em condições de prejuízo ou baixo retorno.	50
Quadro 11 – Razões que têm levado as cooperativas de MG e SP a adotarem a estratégia de diversificação.	52
Quadro 12 – Poder de previsão do modelo Logit nas cooperativas agropecuárias de MG e SP – 2001.	59
Quadro 13 – Variáveis condicionantes da diversificação nas cooperativas de MG e SP – 2001.	60
Quadro 14 – Coeficientes de correlação entre diversificação e medidas de resultado e desempenho nas cooperativas agropecuárias de MG e SP – 2000.	66

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Empregados por ramo nas cooperativas brasileiras.	2
Figura 2 – Decisões no processo de formulação de estratégias.	21
Figura 3 – Interpretação do coeficiente de correlação.	32
Figura 4 – Prejuízo em negócios das cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.	45
Figura 5 – Faturamento (%) com produtos diversificados nas cooperativas de MG e SP, em 2000.	48
Figura 6 – Prejuízos ou baixos retornos em negócios das cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.	49
Figura 7 – Tipo de diversificação das cooperativas de MG e SP, 2001.	55
Figura 8 – Origem de capital investido nas cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.	58
Figura 9 – Influência do tipo de cooperativa (TP) na diversificação, em função da idade das cooperativas.	63

## RESUMO

FERREIRA, Marco Aurélio Marques, M. S., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2002. **Fatores internos associados à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias.** Orientador: Marcelo José Braga. Conselheiros: João Eustáquio de Lima e Ralf Panzutti.

A incorporação de estratégias competitivas tem sido uma das alternativas das cooperativas agropecuárias na busca de ganhos de eficiência e competitividade diante da mundialização dos mercados. Dentre as inúmeras estratégias por elas adotadas, a diversificação de negócios e produtos tem merecido destaque, pela proporção com que vem sendo utilizada. Assim, os objetivos deste trabalho foram avaliar os fatores associados à decisão de diversificar nas cooperativas agropecuárias e relacionar essa estratégia à melhoria da posição competitiva da organização. Como referencial teórico adotou-se a teoria do crescimento da firma, na qual o modelo de tomada de decisões na formulação de estratégias foi utilizado para descrever o processo de crescimento da empresa *via diversificação*. Para a coleta de dados utilizou-se a aplicação de questionários com base em uma amostra de 67 cooperativas distribuídas por diferentes regiões nos Estados de Minas Gerais e São Paulo. De posse dos resultados, verificou-se correlação positiva entre a diversificação e as medidas de resultado e desempenho. Foi possível observar, também, relação positiva entre competitividade e diversificação nas cooperativas da região. O modelo econométrico *Logit*, utilizado para determinar o impacto das variáveis associadas à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias em estudo, apresentou alto poder de previsão, sendo possível identificar os fatores

internos associados à decisão de diversificar nas cooperativas de MG e SP. Entre os fatores que se relacionam negativamente com a diversificação estão o resultado operacional por cooperado, o patrimônio total e o tipo de cooperativa. Por outro lado, aumentos na idade, no número de empregados e nas sobras operacionais influenciaram positivamente a diversificação nas cooperativas agropecuárias mineiras e paulistas. O elevado número de cooperativas diversificadas, bem como a maior relação dos novos negócios e produtos com a atividade principal da cooperativa, se revelou um importante instrumento a ser utilizado pelos formuladores das políticas de fomento ao setor, em razão de a maior frequência de diversificação concêntrica representar uma vantagem competitiva à medida que, de modo geral, permite às cooperativas maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns.

## ABSTRACT

FERREIRA, Marco Aurélio Marques, M. S., Universidade Federal de Viçosa, February 2002. **Internal factors associated to the diversification decision in agricultural cooperatives.** Adviser: Marcelo José Braga. Committee members: João Eustáquio de Lima and Ralf Panzutti.

The incorporation of competitive strategies has been one of the several alternatives of the agricultural cooperatives in the search for gains in efficiency and competitiveness before the universalization of the markets. Among the countless strategies they have adopted, the diversification of business and products have been deserving prominence because the high proportion it has been used. So, the objectives of this study were to evaluate the factors associated to the diversification decision in the agricultural cooperatives, and to relate this strategy to the improvement of the organization's competitive position. As a theoretical referential, the theory of the firm growth was adopted, in which the model of decision making in the strategy formulations was used to describe the company's growth process through diversification. For data collection, the application of questionnaires based on a sample of 67 cooperatives distributed throughout different regions in the States of Minas Gerais and São Paulo. According to the obtained results, a positive correlation occurred between diversification and the measures of result and performance. Also, a positive relation was observed between competitiveness and diversification in the regional cooperatives. The econometric model *Logit*, which was used to determine the impact of the variables associated to the decision for diversification in the agricultural

cooperatives under study, exhibited high forecast power, so making possible to identify the internal factors associated to the diversification decision in the cooperatives located in Minas Gerais and São Paulo states. Among the factors that are negatively related to diversification are the operational result by each cooperator, the total patrimony and the cooperative type. On the other hand, the increases in age, in employee numbers and in the operational leftovers also positively influenced the diversification in Minas Gerais and São Paulo agricultural cooperatives. The high number of the diversified cooperatives and the wider relation of the new businesses and products with the main activity of the cooperative were revealed as an important tool to be used by formulators of the fomentation policies in the sector, because the higher frequency of the concentric diversification does represent a competitive advantage as generally allows to the cooperatives to have a higher efficiency in using the common resources.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. *Panorama do cooperativismo agropecuário*

Embora a propensão a cooperar seja contemporânea à origem do homem, é no início do século XIX que se observa o advento do cooperativismo enquanto forma de organização para as atividades econômicas.

Nesse período, em função da Revolução Industrial e conseqüente divisão do trabalho, houve enorme promoção do capital em detrimento do trabalho. Esse fator pôde ser observado em toda a Europa e mais intensamente na Inglaterra, berço da Revolução Industrial (RUBERMAN, 1980).

Assim, da busca de melhores condições de vida e do resgate da dignidade profissional nasceu em 1844 na Inglaterra a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Gerido dentro de princípios democráticos, esse “modelo organizacional” se propagou pela Europa e, posteriormente, pelos cinco continentes (HOLYOAKE, 1989).

Conforme apontado por CAMPOS JÚNIOR (2000), na América Latina, e no Brasil especificamente, o cooperativismo toma vigor com a intensificação da imigração européia, o que se deu após a segunda metade do século XIX. Segundo o autor, é possível observar, entre as cooperativas brasileiras, semelhanças com as posições defendidas pelos Pioneiros de Rochdale.

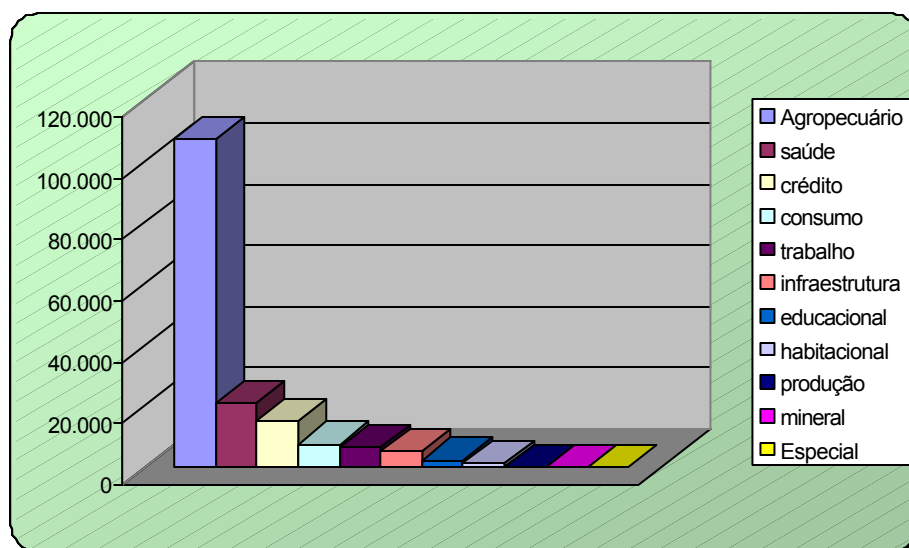
Atualmente, o cooperativismo está presente em quase todos os países do mundo e cerca de 40% da população mundial está, de alguma forma, ligada a esse movimento (AGROANALYSIS, 2001).

Embora no Brasil, de acordo com AGROANALYSIS (2001), esse número não passe de 10%, sua importância econômico-social é notória, tendo em vista

sua contribuição na arrecadação tributária, sua significativa participação na geração de divisas na balança de exportações, além do fato de contribuir para a diminuição da concentração de renda, para a fixação do homem no campo e para a melhoria da qualidade de vida da população cooperativada.

Atualmente, o Brasil possui cerca de 6.094 cooperativas, 5 milhões de cooperados e aproximadamente 169.000 pessoas diretamente empregadas pelo setor. Estima-se ainda que as cooperativas são responsáveis por um volume de transações econômicas equivalente a 6% do PIB brasileiro (OCB, 2001).

Os dois maiores ramos do setor são o cooperativismo de trabalho, com 1.916 cooperativas, e o cooperativismo agropecuário, com 1.461 cooperativas. O ramo agropecuário é o que mais emprega, sendo responsável por 107.158 dos empregos diretos gerados pelo setor no País (Figura 1).



Fonte: Núcleo de banco de dados OCB – Junho/ 2001.

Figura 1 - Empregados por ramo nas cooperativas brasileiras.

De acordo com VALENTE (1999), o cooperativismo agropecuário estruturou-se, sobretudo, nas décadas de 60 e 70, quando o governo se empenhou em medidas voltadas para o desenvolvimento agrícola do País, incentivando a constituição dessas organizações. Desse modo, as cooperativas se constituíram em uma alternativa interessante para os produtores aumentarem

o poder de barganha na compra de insumos, na comercialização da produção e, principalmente, pleitearem incentivos públicos.

Dessa forma, as cooperativas passaram a articular os produtores, através da organização, para se beneficiarem das políticas públicas aplicadas ao setor. Assim, dentre as formas mais comuns de intervenção estatal, as cooperativas administravam programas, verbas e subsídios especiais ao setor (AMODEO, 1999).

Todavia, o marco do cooperativismo nacional está na promulgação da constituição de 1988, a qual eliminou a intervenção governamental na criação e administração das cooperativas, garantindo-lhes autogestão, bem como estabeleceu a obrigação do governo em fomentar o cooperativismo em âmbito nacional (VALENTE, 1999).

Desse modo, o cooperativismo agropecuário cresceu significativamente nos últimos anos, agregando atualmente um total de 822.380 agricultores. Estima-se, ainda, um público de aproximadamente 5.470.070 pessoas envolvidas com esse segmento, considerando-se cooperados, empregados, familiares e agregados (OCB, 2001).

As cooperativas estão presentes em praticamente todas as atividades agropecuárias do País, tendo participação mais expressiva em algumas culturas, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Participação das cooperativas na produção agropecuária brasileira

<i>Produto</i>	<i>Percentual (%)</i>	<i>Produto</i>	<i>Percentual (%)</i>
Trigo	62,19	Café	27,97
Leite	50,00 <sup>1</sup>	Alho	22,47
Cevada	44,19	Uva	19,17
Aveia	39,21	Milho	16,68
Suínos	31,52	Arroz	11,36
Soja	29,40	Feijão	11,18

Fonte: Núcleo de banco de dados OCB – Junho/ 2001 / <sup>1</sup>Gomes (1996)

Além da importância econômica, é relevante frisar a importância social atribuída a essas organizações, sendo em certos municípios e regiões a única forma de organizar e comercializar a produção dos agricultores. Observam-se cooperativas cumprindo papéis antes desempenhados pelo setor público, como manutenção de infra-estrutura para comércio, transporte, estocagem, assistência técnica e apoio financeiro na produção e comercialização agropecuária (Chneider, 1983, citado por ROCHA 1999).

A esse respeito, destaca-se que cerca de 92% dos cooperados filiados às cooperativas agropecuárias possuem menos de 100 hectares e pouco mais de 5% são grandes produtores, com propriedades superiores a 500 hectares (Quadro 2).

As cooperativas propiciam aos pequenos produtores o aumento do seu poder de barganha, além de poder agregar valor às *commodities* agrícolas, distribuindo de forma eqüitativa os resultados alcançados (MARTINEZ e PIRES, 1999).

Quadro 2- Distribuição dos cooperados por dimensão das propriedades no Brasil

<b><i>Dimensão (ha)</i></b>	<b><i>Total (%)</i></b>	<b><i>Total Acumulado (%)</i></b>
Não proprietários	28,09	28,09
0 – 10 hectares	39,56	67,85
10 – 50 hectares	15,71	83,36
50 – 100 hectares	8,90	92,26
100 – 500 hectares	2,35	94,61
Acima de 500 hectares	5,39	100,00

Fonte: Núcleo de banco de dados OCB – Junho/ 2001

Desse modo, é possível perceber a importância do cooperativismo como meio, principalmente, de o pequeno produtor se organizar e aumentar o seu poder competitivo, promovendo a diversificação e rompendo algumas barreiras a mercados específicos (BIALOSKORSKI NETO e ZYLBERSZTAJN, 1994).

Entretanto, esse mesmo cooperativismo é, também, um setor frágil, sofrendo a ação de diversos limitantes, que vão desde endividamentos e dificuldades de capitalização à falta de orientação competitiva e de posicionamento estratégico no mercado.

O cenário atual de globalização, de crescente competitividade entre empresas, nações, tem provocado a necessidade de as cooperativas reverem os paradigmas do setor, visando sua sobrevivência (FLEURY, 1997).

Nesse contexto, é possível visualizar novas formas de ajuste do setor, diante das exigências do mercado.

Segundo VALENTE (1999), a necessidade de adaptação do mercado levou o modelo de cooperativismo agropecuário a uma nova forma de conduta empresarial, absorvendo o mesmo padrão competitivo capitalista.

No Canadá e nos Estados Unidos, novas correntes cooperativistas vêm surgindo, gerando diferentes contornos ao movimento cooperativista mundial. Como exemplo, tem-se destacado “a nova geração de cooperativas”, que difere significativamente dos traços Rochdalianos (FULTON, 1995; COOK, 1995).

Essa nova postura ideológica parte do pressuposto de que cada vez mais as cooperativas precisam adotar estratégias capitalistas como forma de sobrevivência dentro das atuais regras de mercado, impostas pela mundialização dos mercados (MARTINEZ e PIRES, 1999).

De acordo com PANZUTTI (1997), as mudanças no setor agropecuário brasileiro exigiram das cooperativas infra-estrutura adequada para atender às atividades de seus associados, principalmente no que diz respeito à capacidade de armazenagem, beneficiamento e industrialização, o que implicou investimentos elevados. Esse fato fez com que as cooperativas agrícolas adotassem estratégias gerais e específicas para atender às exigências de seus associados.

Segundo PEREIRA et al. (2001), o grande desafio das cooperativas, nesse cenário, é escolher estratégias capazes de manter seu papel no sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização apta a competir com empresas orientadas exclusivamente para o mercado.

Assim, para as cooperativas que atuam no agronegócio, a aproximação das empresas de capital é uma tendência inevitável, haja vista que o mercado não as distingue das empresas no que diz respeito às exigências em nível de preço, quantidade ou qualidade.

Na prática, essa aproximação já vem sendo observada no Brasil, por meio da incorporação de estratégias de mercado, de capitalização, de financiamento ou competitivas, o que vem dando novos contornos ao cooperativismo agropecuário e demandando esforços em pesquisas que procurem maximizar a eficiência dessas estratégias.

## **1.2. O problema e sua importância**

O ambiente social, político e econômico em que estão inseridas as cooperativas agropecuárias vem passando por significativas mudanças nas últimas décadas. A competitividade empresarial, aliada às necessidades de adaptação ao mercado, tem-se caracterizado como uma das maiores exigências para as organizações, principalmente aquelas voltadas ao agronegócio, devido ao maior risco e à menor previsibilidade inerente às atividades agropecuárias.

Ao observar o desempenho do agronegócio cooperativo, pode-se perceber que as alterações no cenário político e econômico, das décadas de 80 e 90, vieram pressionar as cooperativas a se ajustarem no intuito de ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado.

Percebe-se, porém, que os segmentos do cooperativismo agropecuário não foram igualmente afetados. A magnitude dos efeitos dependeu, diretamente, de ajustes às exigências específicas em termos de tecnologia, investimentos, competição externa, melhoria de qualidade e alavancagem de capital.

Entretanto, é possível afirmar que, de modo geral, as cooperativas agrícolas estão tendo dificuldades de se adaptar a essa nova conjuntura, e alguns fatores contribuem de forma significativa para agravar essa situação, a saber: baixa profissionalização da gestão, legislação cooperativista atrasada, gestão econômica incipiente e dificuldades de capitalização, decorrentes de princípios legais e doutrinários (GOMES et al., 2000).

A baixa profissionalização é decorrente, entre outros fatores, da estrutura administrativa inchada e do baixo envolvimento do quadro de funcionários na formulação de metas e resultados. Observa-se, ainda, o fato de boa parte das cooperativas não apresentar em suas estruturas importantes instrumentos que auxiliam na gestão de recursos humanos, como: organograma funcional, identificação dos graus de subordinação e responsabilidade e plano de cargos e

salários, detalhes que evidenciam o grau de limitação da Administração de Recursos Humanos nessas organizações (GOMES et al., 2000).

Em relação à capitalização, PANZUTTI (1997: 85) destaca que:

“as empresas cooperativas, para fazerem frente às exigências do mercado e à modernização de seus associados, terão que tornar-se complexas macro-organizações e, para tanto, necessitam de recursos financeiros, próprios ou de financiamento”.

No entanto, conforme ressalta BENETTI (1982), a própria lei que rege a capitalização na sociedade cooperativa lhe inibe o crescimento via autofinanciamento ou, pelo menos, através de maior participação de recursos próprios nos fundos de investimento. Daí resulta a grande limitação financeira das cooperativas agropecuárias.

A gestão econômica incipiente é resultado do esforço tardio, de maior parte das cooperativas, para acompanhar a nova dinâmica imposta pelo mercado com o advento da agroindustrialização. De acordo com PANZUTTI (1997), o setor cooperativista passou por várias transformações nas últimas décadas e este processo deu-se no mesmo período em que a dinâmica econômica e política da produção agrícola passou a ser determinada pelo capital agroindustrial, passando a fazer parte do complexo agroindustrial.

Outro ponto fraco, comum à maior parte das cooperativas agropecuárias, é a discrepância do quadro social, refletida na heterogeneidade dos cooperados em termos quantitativos e qualitativos. Assim, as cooperativas têm a dura missão de se sustentar competitivamente no mercado, preservando sua identidade cooperativa. Ou seja, o “desafio cooperativo” é ser, ao mesmo tempo, cooperativa em aspectos doutrinários e empresa em aspectos mercadológicos, mantendo a competitividade econômica e a efetividade social.

Ressalta-se que, durante a década de 70 e primeira metade da década de 80, as cooperativas viveram sob a tutela do Estado, recebendo elevados montantes de subsídios financeiros via crédito rural, o que lhes possibilitou, à época, manter e expandir suas atividades e as privou, infelizmente, da busca de eficiência econômico-financeira, principalmente em atividades de maior valor agregado. A inexistência de estratégias para a conquista e manutenção de posição competitiva no mercado foi outra limitação observável nessa época.

Segundo a OCEPAR (1986), os grandes empreendimentos agroindustriais, em empresas fora do setor cooperativista, datam de épocas em que existiam benefícios oficiais, via subsídios ao crédito. Já as cooperativas iniciaram seu processo de industrialização e diversificação um pouco mais tarde, justamente quando os incentivos, embora ainda elevados, estavam sendo reduzidos.

Desse modo, quando o cooperativismo agropecuário começou a se desenvolver, o País já começava a sentir reflexos da crise, por meio da redução dos subsídios, dos limites de crédito e do volume de recursos destinados ao setor, aliado à queda dos níveis de preço dos produtos agropecuários, situação pouco propensa à realização de novos investimentos (OCEPAR, 1986).

Como era de se esperar, o reflexo dessas mudanças sofridas pelo País, nas últimas décadas, repercutiu na redução de incentivos às cooperativas e delineou novas formas de ajuste do setor às exigências do mercado globalizado. Nesse cenário, muitas cooperativas se endividaram, entraram em insolvência ou perderam participação no mercado. Outras, porém, se modernizaram administrativamente e sobressaíram competitivamente, com a preservação de sua identidade cooperativa.

Algumas dessas organizações conseguiram não apenas sobreviver, mas se destacar e aumentar a participação no mercado em que atuam, devido, sobretudo, a atitudes estratégicas do corpo administrativo, possibilitando-lhes sobressair no ambiente em que estavam inseridas.

A esse conjunto de atitudes denomina-se estratégia competitiva, e “sua meta para uma unidade empresarial é encontrar uma posição em que a organização possa melhor se defender contra as forças que atuam sobre ela, ou influenciá-las em seu favor” (PORTER, 1986: 22).

Esse conceito se fundamenta na idéia de que a empresa desenvolve suas estratégias de modo a se ajustar ao meio ambiente. Ou seja, são as crescentes mudanças no ambiente de negócios que têm levado as organizações a alterarem constantemente suas estratégias competitivas (ROSSETO, 2000).

Para PORTER (1986: 49), “a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares”. O autor afirma que, em sentido mais amplo, podem-se encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes, as quais podem ser usadas

isoladamente ou de forma combinada, sendo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

É válido ressaltar, segundo outros autores, como BIALOSKORSKI NETO e ZYLBERSZTAJN (1994), PANZUTTI (1997) e ALBUQUERQUE (1997), a existência de diversas outras estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas, sendo agrupadas nos seguintes blocos: **integração** (vertical e horizontal), **alianças estratégicas** (acordo ou parceria, “holding” e “joint venture”), **concentração ou enfoque** (formação de centrais, união de cooperativas e fusões) e **diversificação** (de negócios, de produtos e de mercados).

Na prática, porém, é comum observar em diversas cooperativas agropecuárias a incorporação da estratégia de diversificação como meio de ajuste competitivo. Muitas delas têm conseguido destaque no mercado no qual atuam, o que leva à contestação do “modus operandi” atual e à investigação dos verdadeiros condicionantes e benefícios da diversificação.

A diversificação, aqui, é entendida como uma estratégia empresarial pela qual a organização direciona seu crescimento a novos negócios e produtos até então desconhecidos (ROCHA, 1999).

Como destaque em diversificação, cita-se a Cooperativa Agropecuária Holambra, fundada em São Paulo por imigrantes holandeses logo após a Segunda Guerra Mundial. A primeira atividade da Holambra foi a criação de gado holandês, porém, em razão das dificuldades do trato desse animal no Brasil, ela optou pela diversificação das atividades.

Assim, a Cooperativa se caracteriza pelo seu elevado faturamento e grande participação nas exportações do setor cooperativista, em virtude da alta diversificação de suas atividades. A Holambra tem como setores-chaves: floricultura, pecuária (gado de leite, suínos, ovos e aves) e agricultura. Suas principais unidades estratégicas de negócio<sup>1</sup> são: Bulbos (mudas), *Veiling* (leilões), Aves, Ovos, Citros, Cereais São Paulo, Cereais Rio Verde, Verduras, Suínos, Ração, Insumos (SANTOS, 1993).

No Paraná, o grande expoente de diversificação é a Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda. – COCAMAR, que, no final dos

---

<sup>1</sup> UEN – Unidade Estratégica de Negócio é uma unidade ou divisão da empresa responsável por determinado negócio ou setor específico, podendo ser composta por marca e administração própria.

anos 60, percebendo os riscos inerentes à dependência de uma só atividade, inicia seu processo de diversificação, limitando-se, no começo, ao café e algodão e, mais tarde, a soja e trigo. Segundo PINAZZA (1997), no início da década de 70 a situação era muito favorável à cotonicultura. Entretanto, a COCAMAR, solidária com a situação dos cooperados produtores de café, não se voltou exclusivamente ao negócio do algodão, mesmo sendo esse produto responsável por quase 70% de sua base econômica. Decisões como essa, demonstram a influência de outros fatores, além dos econômicos, na opção estratégica de diversificação.

Conforme ROCHA (1999), a COCAMAR trabalha com o que ela considera “pesos pesados”; são produtos que garantem, em conjunto, estabilidade à cooperativa, o que pode ser observado por meio da participação do setor de grãos, soja, milho e trigo (62%), do algodão (16%) e do café (16%), totalizando cerca de 90% do faturamento da cooperativa.

A Cooperativa Agropecuária de Rolândia – COROL é outra que optou pela estratégia de diversificação com vistas à diminuição dos riscos da monoatividade. Em razão dos problemas com a lavoura de café, enfrentados no início da década de 70, a COROL optou pela produção diversificada, através do processamento e da comercialização de outros grãos, como soja e milho. O objetivo, à época, era reduzir riscos e agregar valor ao produto de seus associados (ROCHA, 1999).

Embora se acredite que a diversificação é mais comumente utilizada por grandes organizações, é possível verificá-la em cooperativas de pequeno e médio porte. Tem-se como exemplo, em Minas Gerais, a Cooperativa Agropecuária de Resplendor - CAPEL, com cerca de 1.250 cooperados e um faturamento anual em torno de R\$ 18.000.000,00. Essa Cooperativa vem se destacando no setor devido entre outros fatores, a uma estratégia de diversificação de produtos e negócios. Essa estratégia foi iniciada na década de 60 e intensificada nos últimos anos (FERREIRA e BRAGA, 2001).

Todavia, existe uma justificativa para a influência do tamanho da organização na decisão de diversificar. Para PENROSE (1959), essa influência se verifica em razão de as maiores empresas deterem maiores recursos produtivos e acesso a processos tecnológicos mais complexos e menos padronizados do que pequenas empresas. Assim, é razoável pensar que as maiores cooperativas têm maior possibilidade de diversificar que as co-irmãs de

menor porte, principalmente em direção a negócios que exijam grandes investimentos em tecnologias de maior valor agregado ou que sejam bem diferentes das áreas onde já atuam. No entanto, pouco se sabe sobre a diversificação em cooperativas, visto que esse tema, como um dos elementos da estrutura industrial, foi e ainda é pouco explorado na literatura econômica.

Por outro lado, a estratégia de concentração como oposto da diversificação é apresentada, em manuais de administração e economia, como meio de se aumentar a competitividade por meio da redução dos custos, do conhecimento da curva de aprendizado e do “know how” adquirido. Essa postura é fundamentada, sobretudo, na teoria da firma, segundo a qual a concentração, somada ao máximo aproveitamento da força de trabalho e dos fatores tecnológicos, irá permitir a redução do custo unitário, pelas chamadas economias de escala<sup>2</sup>.

Outro limitante muito explorado, dentro do tema diversificação, diz respeito à dificuldade de capitalização nas cooperativas agropecuárias, o que restringe o investimento em novos produtos ou negócios de base produtiva diferente do negócio principal da cooperativa.

Desse modo, grande parte dos economistas que abordaram o assunto considerou a empresa diversificada como ineficiente, no sentido de que a produtividade tenderia a ser menor à medida que um dado conjunto de recursos produtivos de uma empresa fosse utilizado na produção de inúmeros bens (HOLANDA FILHO, 1983). Entretanto, como já apontava as observações de PENROSE (1959), conclusões como essa decorrem, principalmente, do raciocínio estático utilizado por alguns economistas.

Ressalta-se que estudos e pesquisas têm comprovado o caráter de racionalidade na adoção da estratégia de diversificação pelos tomadores de decisão nas organizações cooperativas. Como exemplo, citam-se os trabalhos de CRUZ FILHO et al. (1988) e BARNI e BRANDT (1992).

Segundo CRUZ FILHO et al. (1988), as cooperativas diversificam suas atividades com vistas a reduzir custos médios de comercialização. Outros autores, como BARNI e BRANDT (1992), foram além e constataram que as cooperativas têm diversificado suas atividades, operando com mais de uma unidade de produção, incorporando postos de compra, postos de venda ou unidade de processamento de produtos ou insumos, por razões muito objetivas,

---

<sup>2</sup> Para maiores detalhes sobre definições, ver PINDYCK e RUBINFELD (1994) e FERGUNSON (1972).

entre as quais: (a) busca de ganhos de eficiência, através da redução de custos de transporte e custos administrativos; (b) obtenção de maior parcela de mercado atuando competitivamente; e (c) por aspectos circunstanciais, nos quais procuram atender às exigências dos associados e/ou do mercado comprador.

Segundo esses autores, cooperativas diversificadas que comercializam maior número de produtos e/ou serviços, dentro de certos limites, podem apresentar custos unitários menores que as cooperativas especializadas. Isso evidencia a menor ociosidade dos fatores, com melhor aproveitamento de insumos públicos ou partilháveis, sendo desse modo outro fator de condução à diversificação em detrimento da especialização. Assim, com menor ociosidade de fatores, melhor uso de insumos e maior aproveitamento dos recursos, a firma obtém economias de escopo<sup>3</sup>, o que tem levado à preferência pela multiprodução em organizações cooperativas.

De acordo com ANSOFF (1977) e HOLANDA FILHO (1983), a empresa opta pela estratégia de diversificação devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais. Assim, a organização vê como alternativa de crescimento a estratégia de diversificação de mercados e/ou produtos. Ressalta-se que esses autores tiveram como foco de trabalho a empresa comercial. Outros autores, como PANZUTTI (1997) e TRECHTER (1996), tiveram como foco de análise as organizações cooperativas. Este último afirma que as cooperativas escolhem diversificar suas operações por uma variedade de razões, classificando-as entre razões de natureza externa e interna. De acordo com PANZUTTI (1997), a lógica da empresa cooperativa, na formulação de suas estratégias específicas, não é a mesma lógica da estratégia da empresa de capital, daí a necessidade de uma metodologia específica na análise dos fatores que condicionam a opção estratégica das cooperativas agropecuárias.

Para TRECHTER (1996), fatores internos, como melhoria do desempenho financeiro, tamanho da cooperativa e aversão a risco, exercem mais influência do que os fatores externos, como redução da participação no mercado e aproveitamento de oportunidades existentes.

---

<sup>3</sup> As economias de escopo derivam-se da utilização compartilhada dos insumos. Tal possibilidade de partilha decorre de indivisibilidade ou aglomeração na estrutura produtiva, isto é, diferentes produtos podem exigir praticamente o mesmo investimento fixo (BARNI, 1991).

Dessa forma, acredita-se existir, entre as cooperativas agropecuárias, fatores relacionados à sua estrutura organizacional que representem significativa influência na opção estratégica de diversificar.

Esse enfoque não ignora a influência dos fatores externos, visto que a organização é um sistema aberto, mas busca evidenciar a maior influência dos fatores internos como condicionantes da diversificação nas cooperativas agropecuárias, o que se dá devido às peculiaridades que as distingue das demais empresas rurais.

Assim, variáveis estruturais, como tamanho, tipo, idade da cooperativa e sobras operacionais, entre outras, poderão ser fatores decisivos na estratégia de diversificar nessas cooperativas.

Acredita-se que a justificativa para menor influência dos fatores externos advém da própria natureza das cooperativas, que são mais orientadas para os aspectos internos, devido à sua natureza de sociedade sem fins lucrativos.

A esse respeito, TRECHTER (1996) afirmou que, em contraste com outras formas de negócio, a meta primária de uma cooperativa é melhorar o bem-estar de seus clientes (que também são os donos do negócio), pois em muitas áreas rurais a cooperativa é, ao seu redor, um dos poucos negócios restantes que organiza a produção de bens e serviços dos produtores.

Nesse sentido, acredita-se que a satisfação dos interesses dos associados e a busca de melhor desempenho financeiro estão largamente relacionados aos esforços das cooperativas em diversificar suas linhas tradicionais de negócio.

O conhecimento da quantidade de cooperativas diversificadas e do grau de diversificação é uma informação imprescindível na elaboração de políticas de apoio ao setor. A título de ilustração, das 652 cooperativas que enviaram carta-consulta ao comitê do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP<sup>4</sup>, somente 439 se enquadraram nas exigências do programa, e, destas, apenas 322 se constituíram em projetos aprovados. Entre São Paulo e Minas Gerais, apenas 98 projetos foram aprovados, embora se saiba que efetivamente poucas cooperativas tiveram acesso aos recursos.

---

<sup>4</sup> O RECOOP, criado pela Portaria Ministerial nº. 26 de 13/02/98 e regulamentado pelo Decreto nº.2.936 de 11/01/99, tinha como principais objetivos reestruturar, modernizar e capitalizar as cooperativas agropecuárias, visando o seu desenvolvimento auto-sustentado em condições de competitividade para a manutenção, geração e melhoria da renda rural.

Uma das exigências do programa e, conseqüentemente, critério de peso na aprovação dos projetos foi a concentração na atividade principal da cooperativa e exclusão gradual das atividades diversificadas. Ao que parece, os formuladores do programa não tinham a exata consciência do grande número de cooperativas diversificadas e do papel representado por elas. Assim, foi aparentemente ignorado o fato de que milhares de cooperados dependem dessa economia diversificada, tendo nela a única forma de comercialização da sua produção, além do fato de que a diversificação cooperativa garante emprego a centenas de trabalhadores nessas regiões.

Essa atitude passa por discussões não apenas de caráter econômico e administrativo, mas, sobretudo, doutrinário, uma vez que os formuladores do RECOOP limitaram a participação, justamente, das cooperativas socialmente comprometidas com cooperados e empregados. Mais ainda, ao exigir concentração como critério de eficiência, está implícita a idéia “discriminatória” de que as cooperativas diversificadas são ineficientes, o que não foi comprovado por nenhum estudo.

A esse respeito, é válido frisar que não se conhecem no Brasil trabalhos que tenham buscado examinar os condicionantes da diversificação e sua influência na *performance* organizacional das cooperativas. Aliado a isso, existe amplo questionamento por parte de administradores, economistas e profissionais ligados ao setor cooperativista acerca das vantagens dessa estratégia para o crescimento e a melhoria da posição competitiva dessas organizações.

Assim, propôs-se, por meio deste estudo, analisar a opção estratégica de diversificação pelas cooperativas agropecuárias, objetivando verificar os condicionantes e as conseqüências dessa estratégia para a *performance* econômica das cooperativas agropecuárias.

Desse modo, a importância deste estudo está vinculada à orientação estratégica das cooperativas e ao ajustamento competitivo do cooperativismo agropecuário ao ambiente globalizado.

Acredita-se que os resultados deste trabalho darão oportunidade a questionamentos e reflexões, para que os órgãos do Sistema Cooperativista Nacional, bem como os profissionais da área, possam formular estratégias visando ganhos de eficiência e competitividade no setor.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo geral**

Objetivou-se avaliar os condicionantes estruturais da opção estratégica de diversificação em cooperativas agropecuárias e relacionar essa estratégia à melhoria da posição competitiva da organização.

#### **Objetivos específicos**

Constituíram-se objetivos específicos deste estudo:

- Identificar o grau e o tipo de diversificação das cooperativas agropecuárias.
- Identificar os fatores internos associados à decisão de diversificar nas cooperativas agropecuárias.
- Relacionar a diversificação a medidas de desempenho e competitividade nas cooperativas agropecuárias.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Referencial teórico

O termo estratégia<sup>5</sup> tem sido muito enfatizado em economia e administração nos últimos anos. Trabalhos relacionados à estratégia de linhas de produtos, estratégia de marketing, estratégia de diversificação e estratégias competitivas de maneira geral são facilmente encontrados em artigos, revistas e manuais da área. Pode-se interpretar isso como o resultado do reconhecimento de que uma empresa precisa definir bem o seu papel no mercado e ter um crescimento orientado por meio da implementação de estratégias empresariais.

Dentro da análise a que se propôs este trabalho, Igor Ansoff, conhecido como “o pai da administração estratégica”, é quem melhor caracterizou as implicações do termo estratégia. Para ANSOFF (1977), as estratégias são as decisões acerca de diretrizes que nortearão o crescimento orientado da empresa. A necessidade do conceito decorre de características peculiares ao problema estratégico: o fato de que uma empresa necessita ter orientação e sentido na busca e criação de novas oportunidades para o seu crescimento competitivo.

Neste trabalho, estratégia não deve ser entendida apenas como atitudes específicas da cooperativa, mas como a tomada de decisão em direção a

---

<sup>5</sup> A origem etimológica do termo ESTRATÉGIA remonta à Grécia antiga, sendo utilizado para caracterizar ações militares. O estrategista, chamado estrategista, era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico (MOTTA, 1997).

caminhos que possibilitem a ela atingir o seu crescimento, aumentar sua competitividade e alcançar os resultados pretendidos.

### **2.1.1. A teoria do crescimento da firma**

Ao longo dos anos, várias abordagens teóricas se propuseram ao estudo da organização e dos motivadores de sua estratégia, dentre as quais se destacaram, pela maneira como abordaram o assunto, a teoria da organização industrial e a teoria do crescimento da firma.

De acordo com KOCH (1985,) a organização industrial, através do modelo de estrutura, conduta e desempenho, se propõe ao estudo teórico e empírico de como a estrutura de um mercado e a conduta de vendedores e compradores afetam o desempenho e o bem-estar econômico da firma.

Já a teoria do crescimento da firma visa compreender o comportamento desta, respeitando suas especificidades, por meio do exame de sua estrutura interna, motivações e processo de decisão ao implementar uma nova estratégia (PENROSE, 1959). Essa teoria melhor se aplica ao objeto de estudo, uma vez que fornece subsídios à investigação e compreensão dos fatores internos associados à decisão estratégica.

O crescimento de uma organização, de acordo com a teoria do crescimento da firma, é determinado pelo seu posicionamento competitivo em termos de produto e negócio.

Desse modo, o objetivo central de uma estratégia de crescimento é definir o direcionamento da organização, ou seja, definir as potencialidades acerca da expansão de negócios e produtos atuais ou aptidão e recursos disponíveis para se investir em novos produtos e negócios (PENROSE, 1959).

Assim, o problema básico da empresa diante da estratégia de crescimento é a tomada de decisão acerca da expansão ou da diversificação.

ANSOFF (1977), GUIMARÃES (1987) e TACHIZAWA e REZENDE (2000) apresentam as limitações impostas pela expansão dos mercados. Diante da impossibilidade de crescer via expansão, a firma tem como alternativa o crescimento via diversificação. Dessa forma, a organização, ao formular sua estratégia de crescimento, se depara com uma situação típica. Ela pode investir em produtos e/ou negócios atuais ou investir em produtos e/ou negócios novos. À

primeira alternativa dá-se o nome de estratégia de expansão e, à segunda, estratégia de diversificação, o que pode ser mais bem visualizado com o auxílio do Quadro 3.

Na expansão, as cooperativas podem dedicar-se à penetração do mercado, por meio do aumento da sua participação relativa nas suas linhas correntes de produtos e negócios, representado, no Quadro 3, pelos quadrantes produtos atuais e negócios atuais. Já na diversificação, a empresa incorpora novos produtos ou negócios, o que pode ser visualizado ao acompanhar o sentido das setas.

Quadro 3- Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação

<b>Produtos</b>		
<b>Negócios</b>	Atuais	Novos
Atuais	<b>Expansão</b>	↓
Novos	→	<b>Diversificação</b>

Fonte: adaptado de ANSOFF (1977).

### 2.1.1.1. A estratégia de diversificação

Uma vez que a estratégia de diversificação resume-se na decisão de crescer via novos produtos e negócios, é necessário delinear as fronteiras entre diversificação de produtos e diversificação de negócios.

Doravante, entende-se por diversificação de negócios a existência de outros negócios, além do principal, no portfólio de atividades econômicas da cooperativa. Por diversificação de produtos entende-se a existência de produtos de base comercial ou base produtiva diferente do produto principal da cooperativa.

Conforme descrito por TACHIZAWA e REZENDE (2000) e por ANSOFF (1977), a direção do processo de diversificação poderá seguir dois caminhos: diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada.

Ocorre diversificação concêntrica quando a base produtiva ou comercial da nova área de negócios da organização é altamente relacionada com as já existentes. Isso significa dizer que a empresa passa a produzir “novos produtos destinados a novos mercados, cuja produção ou comercialização guarda um relacionamento estreito com a atividade anterior” (TACHIZAWA e REZENDE, 2000: 81). Logo, cooperativas de processamento de leite que resolvem ampliar sua produção para bebidas lácteas ou cooperativas de trigo que decidem partir para a comercialização de outros grãos correlacionados são exemplos comuns desse tipo de diversificação.

A diversificação conglomerada ocorre quando a nova área de negócios apresentar pouca ou nenhuma relação/sinergia com as áreas anteriores, no aspecto tecnológico ou comercial. Como exemplo, observa-se a abertura de supermercados, lojas de consumo, posto de gasolina e oficinas por cooperativas agropecuárias.

#### **2.1.1.2. Modelo de tomada de decisões estratégicas**

Conforme apresenta ANSOFF (1977: 11), ao introduzir seu modelo de tomada de decisões estratégicas:

“O produto final das decisões estratégicas é enganosamente simples; uma combinação de produtos e mercados é escolhida para uma empresa. Esta combinação é obtida pela adição de novos produtos e mercados, abandono de produtos e mercados antigos e expansão da posição corrente”.

Entretanto, a empresa não tem o conhecimento global das variáveis que a afetam direta e indiretamente. Assim, sob condições de conhecimento parcial, a empresa enfrenta dois problemas básicos: a condução de uma busca contínua de oportunidades atraentes e a alocação dos recursos limitados da empresa entre essas oportunidades e as que ainda estão por vir (ANSOFF, 1977).

As decisões estratégicas são tomadas com vistas à satisfação de um vetor de objetivos e não apenas um objetivo específico, ou seja, não visam apenas o resultado financeiro. Segundo ANSOFF (1977: 15), “esse vetor normalmente é composto por objetivos mutuamente conflitantes, assim, quando o desempenho

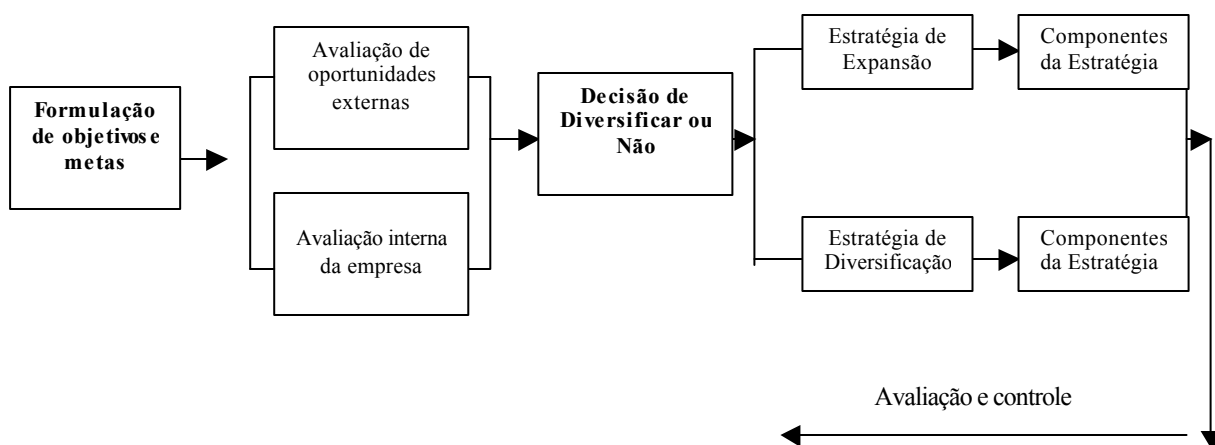
da empresa atinge um nível ótimo em termos de um objetivo, ele é prejudicado com outros”; daí a limitação de diversas teorias que tratam das decisões estratégicas como simples alocação de capital entre negócios e produtos diferentes, como a teoria do investimento de capital.

De acordo com ANSOFF (1977), a Teoria do Investimento de Capital, embora utilizada por alguns autores para a análise de decisões estratégicas, representa limitações ao direcionar o administrador a combinações de produtos e mercados não necessariamente iguais às das reais oportunidades envolvidas, pois o que a empresa deseja é refletir especificamente sobre as vantagens concorrenciais peculiares à oportunidade em termos de produto e mercado, como qualidade superior, lançamento de novos produtos e aceitação pelos consumidores.

ANSOFF (1977:19) caracteriza o fator dinâmico do modelo de tomada de decisões estratégicas ao mencionar que “as decisões para a busca e a avaliação de produtos e mercados não são as mesmas para todas as empresas”.

Assim, a existência de objetivos típicos para cada cooperativa resulta em um processo de ajustamento estratégico específico a cada uma dessas organizações.

O método proposto por ANSOFF (1977) na formulação de estratégias utiliza um procedimento de busca contínua para chegar a uma estratégia, conforme pode ser visualizado pela Figura 2. Isso é feito através de um processo em "cascata". No início, as alternativas possíveis de decisão são formuladas em termos grosseiros e são sucessivamente refinadas pela passagem por diversos estágios, à medida que prossegue o processo de solução.



Fonte: adaptação de ANSOFF (1977:23).

Figura 2 - Decisões no processo de formulação de estratégias.

A primeira etapa consiste na formulação dos objetivos e das metas da organização, o que é realizado na cooperativa pelos conselhos (administrativo ou executivo) e gerentes, sendo aprovado em assembléia geral de cooperados.

A segunda etapa diz respeito à leitura do ambiente interno e externo, com a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, assim como das ameaças e oportunidades. Nessa etapa, é possível identificar os condicionantes da opção estratégica de diversificar.

Para TRECHTER (1996), fatores como melhoria do desempenho financeiro, idade e tamanho da cooperativa exercem significativa influência na diversificação das cooperativas. Segundo esse autor, o papel da cooperativa no agronegócio é outro determinante de sua vocação à diversificação. Ou seja, cooperativas mais envolvidas com prestação de serviços, fornecimento de insumos e organização da produção estão mais propensas a diversificar, no intuito de atender melhor as necessidades dos cooperados, pelo fato de em muitas regiões as cooperativas serem a única forma de os produtores rurais comercializarem sua produção.

CRUZ FILHO et al. (1988) identificaram a redução dos custos médios de comercialização como motivador da diversificação.

De acordo com BARNI e BRANDT (1992), a busca de ganhos de eficiência, através da redução de custos de transporte e custos administrativos, a obtenção

de maior parcela de mercado e o atendimento das exigências dos associados e/ou do mercado comprador são decisivos na escolha da diversificação.

Outros autores, como TACHIZAWA e REZENDE (2000), GUIMARÃES (1987), ANSOFF (1977) e PENROSE (1959), apresentaram a impossibilidade de crescer via expansão de negócios e produtos atuais como o maior motivador da diversificação. Isso se dá porque a cooperativa vê a diversificação como única alternativa de crescimento, quando não dispõe de condições que favoreçam a expansão.

Assim, de posse da análise do ambiente, a próxima etapa consiste na escolha entre duas alternativas principais: diversificar ou não diversificar as atividades da empresa.

A quarta etapa é a escolha de um conjunto bastante amplo de produtos e mercados para a organização, a partir de uma lista de categorias industriais, definindo os principais componentes da estratégia adotada.

A última etapa diz respeito a retroalimentação do sistema. Nessa etapa, a estratégia é avaliada e controlada, sendo determinado o grau de êxito da opção estratégica e aplicado às medidas corretivas, quando necessário.

A pressuposição básica desse processo é de que a empresa procura otimizar a sua eficiência empresarial por meio da implementação de estratégias competitivas. Desse modo, o retorno da empresa é otimizado relativamente aos recursos empregados para gerá-lo.

Portanto, o foco deste trabalho, ao determinar os fatores condicionantes da diversificação, está na investigação da relação entre esses fatores e a estratégia de diversificação e na avaliação dos resultados dessa estratégia.

### **2.1.1.3. Estratégia de diversificação e competitividade**

A reestruturação da economia mundial decorrente da crescente globalização, formação de blocos econômicos e redução de barreiras nacionais ao comércio tem colocado a competitividade no centro das discussões de políticas públicas e de estratégias empresariais como um todo (FARINA e ZILBERSZTAJN, 1994).

Todavia, ainda não existe uma definição precisa para o termo competitividade, devido à gama de variáveis que o permeia. Assim, embora seja

necessária, qualquer definição aceitável acaba por restringir muito a abrangência conceitual do tema.

Para PORTER (1980), a competitividade é vista como a forma de a empresa se posicionar e se defender contra as forças do mercado. Já FARINA et al. (1998) definem a competitividade, do ponto de vista das teorias de concorrência, como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados.

A semelhança na análise desses autores diz respeito ao fato de a competitividade ser uma medida de desempenho individual da organização no mercado.

De acordo com ANSOFF (1977), para se medir a competitividade de uma empresa que adotou uma estratégia de diversificação, é necessário quantificar algumas variáveis, como: aumento de volume de receitas, redução de custos operacionais e retorno de investimento.

TRECHTER (1996) destacou a importância de se relacionar a diversificação a outras medidas de desempenho cooperativo, como rentabilidade, nível de distribuição de sobras e valor do patrimônio líquido incorporado ao capital social. Todavia, na análise da diversificação, é possível construir a competitividade por intermédio de outras medidas, como o tamanho e a posição da cooperativa no mercado. Para isso, torna-se necessária apenas a construção de um “ranking” por meio dessas variáveis.

A construção de um “ranking” permite o estabelecimento de diferentes medidas de associação entre este e a diversificação. Permite também a observação empírica do posicionamento das cooperativas diversificadas diante das não-diversificadas.

De posse dos diversos ensaios sobre a competitividade, é relevante destacar que cada autor realiza uma medida de competitividade que visa adequar-se aos contornos do seu trabalho ou estudo, especificamente. Isso é realizado através da incorporação das variáveis que melhor explicam a relação com o fenômeno estudado.

Semelhantemente, este estudo, ao relacionar a competitividade à estratégia de diversificação, procurou abordar tanto o desempenho quanto o

resultado<sup>6</sup> das cooperativas agropecuárias, o que pode ser visualizado na próxima seção.

## **2.2. Referencial analítico**

Esta seção se divide em duas partes, sendo elas: condicionantes da estratégia de diversificação; e diversificação e competitividade. Na primeira é utilizado um modelo econométrico para identificar as variáveis associadas à diversificação nas cooperativas agropecuárias, assim como quantificar a influência dessas variáveis na probabilidade de diversificação.

Nessa fase, optou-se pela utilização de variáveis relacionadas à estrutura organizacional das cooperativas. O objetivo é identificar na essência da organização os condicionantes da diversificação. Assim, variáveis estruturais, como tamanho, tipo, idade da cooperativa, sobras operacionais, patrimônio total, entre outras, são testadas no intuito de identificar sua relação com o fenômeno em estudo.

Na segunda parte, utilizou-se de medidas de resultado e desempenho, no intuito de associar a diversificação à melhoria do desempenho das cooperativas agropecuárias. Desse modo, foi construído um “ranking de competitividade” entre as cooperativas diversificadas, com o objetivo de verificar a associação entre o grau de diversificação e o grau de competitividade nessas organizações.

### **2.2.1. Condicionantes da estratégia de diversificação**

A inclusão de um modelo econométrico no estudo foi motivada pela necessidade de relacionar a diversificação às variáveis estruturais apresentadas no referencial teórico.

O modelo Logit foi utilizado por TRECHTER (1996) para analisar os fatores associados com diversificação nas cooperativas agropecuárias de Wisconsin, nos Estados Unidos, apresentando-se como importante ferramenta na previsão de diversificação.

---

<sup>6</sup> O resultado refere-se à atuação da cooperativa no mercado, sendo medido pelo Resultado Operacional. O desempenho, por sua vez, refere-se à capacidade de manutenção e ampliação do ativo, sendo medido pelo Ativo Total da cooperativa.

Semelhantemente, o objetivo da inclusão desse modelo como ferramenta empírica desta pesquisa foi determinar as variáveis que estão mais associadas à decisão de diversificar nas cooperativas agropecuárias em questão.

O Logit pertence à classe dos modelos econométricos em que a variável explicada é na verdade uma variável qualitativa, ou, sendo quantitativa, dela apenas se pode observar uma manifestação de caráter qualitativo (OLIVEIRA et al., 1997). O objetivo desses modelos é refletir uma escolha entre duas alternativas, do tipo “sim ou não”, “isto ou aquilo”, respostas estas caracterizadas pelo seu caráter de alta objetividade. “Os modelos mais simples dentro dessa classe são aqueles em que a escolha é uma ou outra de (apenas) duas alternativas disponíveis e mutuamente exclusivas” (OLIVEIRA et al., 1997: 245).

De acordo com GUJARATI (2000), nesses modelos, a variável dicotômica<sup>7</sup> é uma variável *dummy*, que assume os valores 0 ou 1, o que, na análise em questão, representa: 0 – caso a cooperativa não apresente grau significativo de diversificação de negócios e/ou produtos e 1 – caso a cooperativa apresente grau significativo<sup>8</sup> de diversificação de negócios ou produtos em sua estrutura.

No modelo Logit, define-se  $P_i$  como a probabilidade de uma cooperativa diversificar. Essa probabilidade é determinada por vários fatores, representados por  $X_i\beta$ . Dentre esses fatores, têm-se a idade da cooperativa, o número de empregados, as sobras operacionais, o tipo de cooperativa, o patrimônio total e o resultado operacional por cooperados.

Uma vez que a probabilidade é uma variável que se encontra no intervalo [0,1], a relação entre essa probabilidade e determinado atributo pode ser representada. No caso do modelo Logit, essa relação é representada pela função densidade de probabilidade acumulada logística. Tem-se, assim:  $P_i = f(X_i\beta)$ , em que  $f$  é uma função densidade probabilidade acumulada.

No caso da função logística,  $f(*)$ , tem-se a seguinte forma:

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-(X_i\beta)}} \quad (1)$$

---

7 A variável dicotômica é um caso especial de variável dependente; para maiores detalhes, ver GUJARATI (2000).

<sup>8</sup> Esse grau dito “significativo” será definido na operacionalização das variáveis.

Na equação (1)  $P_i$  é a probabilidade de ocorrência do evento,  $X_i$  é vetor de variáveis independentes,  $\beta$  é o vetor de parâmetros e  $e$  representa a base do logaritmo natural.

A função (1) é conhecida como função de distribuição logística acumulada.

Multiplicando ambos os lados da equação (1) por  $-1$  e adicionando-se 1 em cada lado da equação, tem-se:

$$1 - P_i = 1 - \left[ \frac{1}{1 + e^{-X_i\beta}} \right] \quad (2)$$

$$1 - P_i = \left[ \frac{1 + e^{-X_i\beta} - 1}{1 + e^{-X_i\beta}} \right] \quad (3)$$

$$1 - P_i = \left[ \frac{e^{-X_i\beta}}{1 + e^{-X_i\beta}} \right] \quad (4)$$

Dividindo ambos os membros do lado direito da última equação acima por  $e^{-X_i\beta}$ , tem-se:

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{X_i\beta}} \quad (5)$$

$$e^{X_i\beta} - e^{X_i\beta} \cdot P_i + 1 - P_i = 1 \quad (6)$$

$$e^{X_i\beta} (1 - P_i) = P_i \quad (7)$$

Dividindo-se a probabilidade de ocorrência do evento pela não-ocorrência, tem-se:

$$e^{X_i\beta} = \frac{P_i}{(1 - P_i)} \quad (8)$$

Tomando-se o logaritmo:

$$\ln( e^{X_i\beta} ) = \ln\left( \frac{P_i}{1-P_i} \right) \quad (9)$$

$$L_i = \ln\left( \frac{P_i}{1-P_i} \right) = X_i\beta \quad (10)$$

A variável dependente nessa regressão é o logaritmo das chances de uma escolha específica. Assim, o lado esquerdo da equação 10 é denominado *logit*, e é uma função linear dos parâmetros e das variáveis explicativas. A probabilidade  $P_i$  não é observável. Observa-se  $y = 1$ , se a escolha for realizada, e  $y = 0$ , caso a escolha não seja realizada. Nesse sentido, a equação 10 deve ser ajustada pelo método de Máxima Verossimilhança (GUJARATI, 2000).

Assim, por meio da obtenção dos coeficientes das variáveis explicativas e do cálculo dos seus efeitos marginais, pode-se precisar a variação na probabilidade da variável dependente, calculada no seu ponto médio, pela variação das variáveis explicativas descritas no modelo, o que é realizado através da equação a seguir:

$$EMX_k = \beta_k(1-P_i^*)P_i^* \quad (11)$$

em que  $\beta_k$  é o coeficiente da variável explicativa  $X_k$ ,  $P_i^*$  é a estimativa da probabilidade de ocorrência de diversificação e  $(1-P_i^*)$  é a estimativa da probabilidade de não-diversificação (GUJARATI, 2000).

### 2.2.1.1. Operacionalização das variáveis

Esperava-se, *a priori*, que os fatores estruturais, contemplados no modelo teórico, fossem os condicionantes dessa estratégia. Entretanto, como não era possível mensurar precisamente todos esses fatores, foram definidas variáveis que servissem de “proxy” para determinar o impacto dessas variáveis na decisão de diversificar.

Assim, com base no referencial teórico e nas características peculiares das sociedades cooperativas, esperava-se que a idade da cooperativa, o número de empregados, as sobras operacionais, o tipo de cooperativa, o patrimônio total e o resultado operacional por cooperado fossem significativos para explicar o fenômeno em questão.

Desse modo, suas relações com o evento serão mais bem exploradas a partir da exposição a seguir.

**Diversificação (Y):** constatada através de informações obtidas por meio da coleta de dados. Desse modo, a cooperativa foi considerada diversificada, recebendo  $Y = 1$ , quando apresentou negócio(s) diferente(s) do negócio principal da cooperativa ou apresentou produtos de base comercial ou base produtiva diferente do produto principal da cooperativa, desde que estes representassem, conjuntamente, mais de 10% da receita bruta da cooperativa<sup>9</sup>.

Nos casos contrários, a cooperativa foi considerada não-diversificada, sendo  $Y = 0$ .

Convencionou-se como base produtiva aquele conjunto de bens de capital, fatores de produção, insumos e recursos humanos destinados à produção de um ou vários produtos que guardam alta relação tecnológica entre si. A base comercial diz respeito aos recursos e às tecnologias empregadas na comercialização de um ou vários bens específicos com alto grau de sinergia. A sinergia é definida aqui como alta relação em aspectos de armazenagem, transporte, recursos humanos e logística como um todo.

**Número de empregados (EP):** refere-se ao número de empregados pertencentes à estrutura funcional da cooperativa.

Esperava-se que as cooperativas que dispunham de maior estrutura de recursos humanos (gerenciais, diretivos e operacionais) fossem mais diversificadas. Na literatura, diversificação está fortemente associada ao porte da organização, sendo o número de empregados um importante indicador nesse aspecto.

---

<sup>9</sup> O valor de 10% representa uma arbitrariedade necessária, visto que existem casos em que as cooperativas dispõem de pequenos negócios fora de sua atividade principal, ou está apenas iniciando seu processo de diversificação, o que as desqualifica para a análise a que se propõe este estudo.

**Resultado operacional por cooperado (RO):** representa o resultado operacional líquido, em reais (R\$), obtido com o(s) negócio(s) da cooperativa no período de 01/01/2000 a 31/12/2000, dividido pelo número total de cooperados nesse mesmo período. É difícil prever a influência dessa variável na decisão de diversificar, uma vez que, diante de um melhor resultado por cooperado, a empresa poderia investir em outros negócios ou continuar insistindo nos mesmos, no intuito de aumentar o resultado.

A cooperativa poderia enxergar também a diversificação como uma alternativa de diminuição de riscos, quando começa a perder paulatina e sucessivamente a participação no mercado.

**Sobras operacionais (SO):** medida pelas sobras operacionais, em reais (R\$), registradas no balanço contábil referente ao período de 01/01/2000 a 31/12/2000.

Esperava-se que cooperativas com maiores sobras fossem mais propensas a investimentos em novos produtos e negócios, além daqueles diretamente ligados ao negócio principal da cooperativa.

**Tipo de cooperativa (TP):** essa variável, de aspecto qualitativo (*dummy*), representa o papel das cooperativas dentro do agronegócio. Assim, convencionou-se dividi-las em dois grupos, atribuindo-lhes valores 1 ou 0, conforme seu papel principal, apresentado em seguida.

**Cooperativas de processamento e comercialização (TP = 1):** equivalem àquelas cooperativas que têm como papel principal *receber e processar o produto dos cooperados, assim como comercializar esses produtos no mercado.*

**Cooperativas de serviços e repasse de produção (TP = 0):** equivalem àquelas cooperativas agropecuárias que têm como papel principal *a disponibilização de insumos e serviços para os cooperados e/ou apenas recebem e repassam a produção do cooperado para uma central ou empresa comercial.*

Inicialmente, esperava-se uma relação positiva entre diversificação e cooperativas ( $TP=0$ ). Isso porque, na literatura, a diversificação é tida como uma alternativa diante da impossibilidade de crescer via expansão.

**Idade da cooperativa (ID):** determinada pelo total de anos desde a constituição da cooperativa.

Esperava-se que as cooperativas mais antigas fossem mais diversificadas, uma vez que novos negócios poderiam ter sido implementados, ao longo dos anos, para atender a demanda da comunidade ou para satisfazer as necessidades do seu quadro de associados. A expectativa, inicialmente, era de que as cooperativas mais velhas tivessem sido mais beneficiadas pelo crédito subsidiado, estando mais aptas, na época, a promover a diversificação.

**Patrimônio total (PT):** medido pela soma, em reais (R\$), de todos os ativos registradas no balanço contábil do exercício referente ao período de 01/01/2000 a 31/12/2000.

Esperava-se uma relação negativa entre patrimônio total e diversificação, uma vez que a maior parte desse patrimônio é notoriamente representada por ativos imobilizados, o que representa um desestimulante à diversificação, ou, visto de outra forma, como estimulante à especialização.

## **2.2.2. Diversificação e competitividade**

### **2.2.2.1. Associação entre diversificação e medidas de resultado**

O coeficiente de correlação simples ( $r$ ) é uma medida de associação entre variáveis quantitativas, cujo objetivo é mensurar e determinar o sentido de relação entre variáveis (BARBETTA, 2001).

Assim, de posse das cooperativas diversificadas pertencentes à amostra, foi calculado o coeficiente de correlação entre grau de diversificação e medidas de resultados e desempenho nas cooperativas agropecuárias em estudo.

O objetivo era desvendar a relação existente entre diversificação e as seguintes medidas de resultado e desempenho: Faturamento Bruto (FB), Ativo Total (AT), Resultado Operacional (RO) e Sobras Operacionais (SO).

### 2.2.2.2. Associação entre diversificação e posição competitiva

De posse das cooperativas diversificadas pertencentes à amostra, foi calculado o coeficiente de correlação por postos ( $R_p$ ) entre o grau de diversificação e a competitividade.

O  $R_p$  é utilizado quando os dados de algumas das variáveis em estudo mostram-se com distribuição muito assimétrica ou com valores discrepantes. Nesses casos, a utilização do coeficiente de correlação simples pode ficar comprometida (BARBETTA, 2001).

O coeficiente de correlação por postos utiliza-se apenas da ordenação dos valores na análise de associação das variáveis.

O objetivo foi desvendar a relação entre diversificação e competitividade nas cooperativas diversificadas.

Para isso, foi construído um “ranking”<sup>10</sup> de competitividade entre as cooperativas pesquisadas, como o objetivo de verificar se as cooperativas diversificadas se encontravam entre as mais competitivas.

A posição competitiva foi obtida por uma mescla entre as seguintes variáveis de desempenho e resultado: ativo total, representando todos os bens da empresa; e o resultado operacional líquido, representando as vendas menos custos operacionais, impostos, devoluções e descontos.

A escolha dos indicadores se deu por acreditar que estes fossem os que mais se aproximavam da realidade a ser explorada, conforme apresentado no modelo teórico. Assim, estabeleceu-se a posição da cooperativa em termos de ativo total (AT) e a posição da cooperativa em termos de resultado operacional líquido (RO).

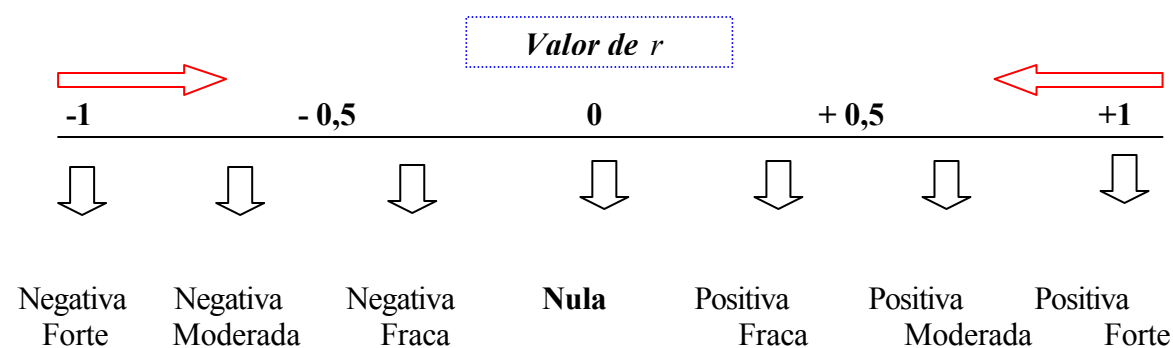
---

<sup>10</sup> Semelhante metodologia foi desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que arquitetou um “ranking” de performance entre cooperativas agropecuárias, demonstrando ser uma importante ferramenta analítica. Esse “ranking” é composto pelas 50 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil em 2001 e foi baseado no ativo total e na receita operacional líquida dessas organizações (AGROANALYSIS, 2001).

O passo seguinte foi a obtenção da média aritmética entre esses dois indicadores. O resultado da média aritmética entre AT e RO, um número ordinal, representa o Grau de Competitividade (GC), conforme demonstra a equação 12.

$$GC = (AT + RO)/2 \quad (12)$$

De posse das informações obtidas, foi possível verificar o grau de correlação entre diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias, mensurar seu grau e determinar seu sentido, o que foi realizado com o auxílio da Figura 3. Esta figura permite uma análise contínua no efeito da correlação, uma vez que não estabelece escalas numericamente definidas, mas sim escalas conceituais. Desse modo, ao caminhar de [ - 1 ] para [ + 1 ], verifica-se o deslocamento da correlação negativa forte para a correlação positiva forte. Assim, parece bem evidente que o ponto zero [ 0 ] estabelece uma correlação nula, o que significa que os valores da análise de correlação muito próximos a 0 demonstram não haver correlação entre as variáveis testadas.



Fonte: BARBETTA (2001).

Figura 3 – Interpretação do coeficiente de correlação.

### **2.3. Área de estudo**

O estudo tem como referência as cooperativas agropecuárias filiadas à Organização das Cooperativas de Minas Gerais - OCEMG e Organização das Cooperativas de São Paulo - OCESP.

A escolha desses Estados deve-se ao fato de pertencerem à Região Sudeste, um dos maiores pólos nacionais do agronegócio cooperativo, conforme pode ser verificado nos dados a seguir.

Os Estados de Minas Gerais e São Paulo, juntos, detêm cerca de 54% do número de cooperados e 34% do número de empregados das cooperativas nacionais ligadas à OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. Além disso, esses Estados detêm, conjuntamente, 33% das cooperativas vinculadas ao sistema cooperativista nacional, ocupando destaque no “ranking” das cooperativas ligadas à OCB no Brasil (OCESP, 2001). Dessas cooperativas, 328 são do segmento agropecuário, das quais 132 estão ligadas à OCESP e 196 à OCEMG; daí a importância do cooperativismo nesses Estados, servindo de referência para estudos em nível nacional.

### **2.4. Origem de dados**

Foram utilizados dados primários obtidos por meio de questionários<sup>11</sup> enviados, via postal, às cooperativas agropecuárias filiadas à OCEMG e OCESP.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 13 de agosto e 25 de setembro de 2001. Paralelamente ao recebimento dos questionários, realizou-se a classificação e, posteriormente, a tabulação e análise dos dados.

A aplicação de questionários, como metodologia para a coleta de dados, justifica-se por ser uma eficiente técnica de pesquisa, muito utilizada em ciências sociais aplicadas. Entretanto, essa técnica pode apresentar algum grau de viés, decorrente tanto do desenho do questionário quanto de outras variáveis que fogem ao controle do pesquisador.

---

<sup>11</sup> O questionário, em modelo original, encontra-se anexo.

Segundo BRUYNE (1991), a coleta de dados deve obedecer essencialmente a critérios de validade, de eficiência (custo de informação) e de qualidade (exatidão e precisão).

No que diz respeito à validade, ressalta-se que todas as medidas cabíveis foram aplicadas visando garantir a representatividade e significância estatística da amostra, dentro dos padrões de eficiência disponíveis.

Os critérios de qualidade exigiram uma análise mais detalhada; assim, buscou-se selecionar as variáveis que poderiam comprometer a exatidão e precisão dos dados, ajustando medidas de controle a estas (Quadro 4).

Acredita-se que essas medidas tenham sido eficientes no sentido de neutralizar ou minimizar a incidência do “viés de questionário” na amostra.

Quadro 4 – Medidas de correção de viés de questionário

<b>Viés</b>	<b>Medidas de Correção</b>
Discrepância relativa entre parâmetros e estatísticas	Os questionários foram formulados em linguagem simples e direta, visando facilitar a ação do respondente e possibilitando a participação de cooperativas de diferentes portes.
Maior influência de uma região ou cidade especificamente	Os questionários foram enviados para todas as cooperativas, das diferentes regiões de MG e SP, evitando maior influência de região ou cidade especificamente.  Procedeu-se à análise dos parâmetros e estatísticas buscando identificar disparidade entre as variáveis examinadas.
Protesto de resposta	Incluiu-se uma medida de incentivo para motivar os respondentes, possibilitando atingir o número significativo de questionários dentro de padrões desejáveis de qualidade.
Subjetividade nas repostas	Incluíram-se variáveis que permitiram monitorar a coerência nas respostas. Desse modo, os questionários que se apresentaram incoerentes tiveram um dos seguintes destinos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• foram ajustados por intermédio de contato com o respondente, para complementação ou reparação de informações; ou</li> <li>• foram eliminados, após rigorosa seleção.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de BRUYNE (1991) e PEARCE e TURNER (1990: 149).

## 2.5. Cálculo da amostra

Para se obter o grupo de cooperativas a serem pesquisadas, utilizou-se a amostra aleatória simples.

Entretanto, para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, ela deve conter um número significativamente suficiente de casos, e alguns fatores interferem diretamente na escolha desse número, como: extensão do universo, nível de confiança, erro máximo permitido e percentagem com a qual o fenômeno se verifica (GIL, 1999).

Assim, o cálculo de amostras para uma população finita, pode ser:

$$\eta = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

em que

$\eta$  = tamanho da amostra;

$\sigma$  = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvios-padrão;

$p$  = probabilidade de ocorrência do fenômeno 'diversificação';

$q = (1 - p)$ , ou seja, probabilidade de não-ocorrência do fenômeno 'diversificação';

$N$  = tamanho total da população; e

$e$  = erro máximo permitido.

Uma vez que a população é composta por cerca de 300 cooperativas agropecuárias<sup>12</sup>, das quais aproximadamente 50% são diversificadas, em nível de confiança de 90% ( $1,65\sigma$ ) e erro de 10%, obteve-se uma amostra estatisticamente representativa de 58 cooperativas.

Todavia, os esforços da pesquisa foram no sentido de aumentar o número de cooperativas na amostra, como forma de diminuir o erro máximo permitido. Assim, foi possível incluir 67 cooperativas no estudo, diminuindo o erro para 9%, aumentando o nível de confiança e, conseqüentemente, dando mais consistência aos resultados do trabalho.

---

<sup>12</sup> Esse total representa a soma de todas as cooperativas registradas na OCESP e OCEMG, descontando-se as centrais e aquelas que, mesmo registradas, estão com as atividades paralisadas por algum motivo.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### ***3.1. Perfil das cooperativas agropecuárias do estudo***

##### **3.1.1. Caracterização da amostra**

As cooperativas que compõem a amostra pertencem a 64 cidades, localizadas em 12 regiões, pertencentes aos Estados de Minas Gerais e São Paulo, conforme pode ser visualizado no Quadro 5. A significativa abrangência da pesquisa, que procurou contemplar todas as regiões dos Estados em análise, contribuiu bastante para eliminar o viés decorrente de maior influência de uma região ou cidade especificamente.

Quadro 5 – Número de cooperativas pertencentes à amostra, por regiões de MG e SP - 2001

<b>Região</b>	<b>Estado</b>	<b>Nº de Cooperativas</b>
Araraquara	SP	1
Assis	SP	1
Campinas	SP	4
Campo das Vertentes	MG	1
Central Mineira	MG	2
Itapetininga	SP	2
Macro Metropolitania Paulista	SP	2
Marília	SP	2
Noroeste de Minas	MG	5
Norte de Minas	MG	1
Oeste de Minas	MG	2
Piracicaba	SP	1
Presidente Prudente	SP	1
Região Metropolitana de BH	MG	6
Ribeirão Preto	SP	2
São Carlos	SP	1
Sorocaba	SP	1
Sul/Sudoeste de Minas	MG	10
Triâng. Mineiro/Alto Paranaíba	MG	11
Tupã	SP	1
Vale do Mucuri	MG	2
Vale do Paraíba Paulista	SP	1
Vale do Rio Doce	MG	1
Zona da Mata	MG	6

Fontes: IBGE / Resultados da pesquisa.

Cerca de 70% das cooperativas agropecuárias que compõem a amostra são de Minas Gerais, e o restante, 30%, é de São Paulo. Embora a participação

de Minas Gerais seja mais expressiva, deve-se levar em consideração que este Estado possui cerca de 50% a mais de cooperativas agropecuárias que São Paulo, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Caracterização da amostra, por estados – 2001

Estado	Cooperativas	Cooperados	Empregados	Média de Cooperados	Média de Empregados
<i>População</i>					
MG	196	163.133	12.008	832	61
SP	132	122.067	23.260	925	176
<b>Total</b>	<b>328</b>	<b>285.200</b>	<b>35.268</b>	<b>870</b>	<b>108</b>
<i>Amostra</i>					
MG	47	61.960	5.256	1318	112
SP	20	19.103	2.592	955	130
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>81.063</b>	<b>7.848</b>	<b>1.210</b>	<b>117</b>
Amostra / População (%)	20,42%	28,42%	22,25%		

Fontes: OCEMG / OCESP / Resultados da pesquisa.

A representatividade existente na composição dos dados, esboçados no Quadro 6, também contribuem para amenizar a influência do “viés de questionário”.

Desse modo, observa-se que não existe elevada disparidade entre parâmetros e estatísticas no que diz respeito ao número de cooperados e número de empregados por cooperativa (Quadro 6).

As outras influências negativas (viés), de caráter exógeno, como o protesto e a subjetividade de resposta, foram, em grande parte, eliminadas por uma rigorosa análise e seleção dos questionários. Nessa fase, foram descartados mais de 20% dos questionários recebidos, em razão da inconsistência de dados ou excessiva subjetividade nas respostas.

As idades das cooperativas variam de 1 a 67 anos, tendo como média 33 anos, fator que demonstra a representatividade da amostra que contempla

cooperativas que foram constituídas há mais de cinco décadas e cooperativas contemporâneas, constituídas no “Pós-Real”.

Uma vez levantada a hipótese de influência da idade da cooperativa na opção estratégica de diversificar, a heterogeneidade deve ser vista como um fator positivo na análise descritiva, uma vez que permite descrever melhor a influência dessa variável, conforme será visto na seção 3.2. (Condicionantes da diversificação).

O quadro social médio de aproximadamente 1.210 cooperados é consequência da participação de cooperativas de maior porte, algumas das quais estão entre as maiores do País<sup>13</sup>.

O número total de empregados demonstra a importância social das cooperativas enquanto organizações geradoras de renda e emprego nos municípios de atuação. Vale lembrar que esses dados contemplam apenas os empregos diretos; uma infinidade de empregos indiretos e, conseqüentemente, uma gama de famílias são beneficiadas pelo agronegócio cooperativo.

As cooperativas da amostra empregam conjuntamente 7.848 pessoas, o que representa, em média, cerca de 117 empregados por cooperativa. Uma vez que as cooperativas apresentam várias estruturas funcionais, encontra-se aquelas que empregam 1.167 pessoas, o que representa cerca de 15% do total da amostra, assim como há cooperativas que não dispõem de empregados, funcionando, inteiramente, sob a colaboração dos cooperados.

Essa discrepância se justifica também pelas diferentes atividades e área de atuação de cada cooperativa. Algumas desempenham papel local ou regional importante enquanto unidades organizadoras da produção, outras, de maior porte, estão entre as grandes agroindústrias do País, com produção voltada aos mercados nacional e internacional. Somado a isso, tem-se o fato de algumas atividades serem mais intensivas em recursos humanos do que outras.

---

<sup>13</sup> O “ranking” das cooperativas agropecuárias do Brasil (2000) foi realizado pela OCB e está disponível no endereço eletrônico: [www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br).

### 3.1.2. Papel das cooperativas no agronegócio

O Quadro 7 oferece uma visão do papel desempenhado pelas cooperativas no agronegócio.

Observa-se que 40,40% das cooperativas se concentram na etapa denominada “papel primário”, ou seja, a cooperativa fornece insumos, faz compras em comum, ou presta serviços de assistência técnica ao seu quadro social.

Um segundo papel é desempenhado por aquelas cooperativas que reúnem, armazenam e/ou repassam a produção dos cooperados para outra empresa ou cooperativa central, representando 19,50% do total de cooperativas.

Sabe-se que nas duas etapas anteriores a cooperativa tem pouco contato com o mercado, tendo em vista que não promove a comercialização do produto; assim, a sua sobrevivência, enquanto organização, depende das vantagens auferidas na negociação com os seus próprios cooperados, o que se dá na maior parte das vezes “via preço”.

Uma vez que os preços dos produtos agrícolas se encontram perto da concorrência perfeita, sofrendo as oscilações do mercado, resta a muitas dessas cooperativas repassar os preços desvantajosos, obtidos no mercado, aos seus cooperados, descontados ainda das taxas de administração, que visam cobrir as despesas de manutenção da organização.

Desse modo, não havendo soluções criativas e eficientes, muitas das cooperativas que nasceram para defender os interesses dos cooperados acabam, por consequência das pressões mercadológicas, se tornando organizações opressoras ao se comportarem como qualquer outro agente intermediário.

Outro papel, desempenhado por 38,8% das cooperativas, diz respeito à fase mais elaborada do agronegócio cooperativo, ou seja, recepcionar, processar e comercializar a produção dos cooperados. Ressalta-se que esse papel tem o maior poder de agregação de valor à produção dos cooperados, uma vez que, quanto mais a cooperativa se aproxima do seu consumidor final, maiores serão as possibilidades de auferir melhores resultados econômicos.

É notório que um papel não exclui o outro; assim, cooperativas maiores ou mais bem estruturadas têm possibilidades de atuar, conjuntamente, em diversas

etapas do agronegócio cooperativo, por meio de diferentes arranjos estratégicos. Observa-se que 34,3% das cooperativas de MG e SP se encontram nessa faixa.

Quadro 7 – Papel desempenhado pelas cooperativas de MG e SP no agronegócio

<i><b>Papel</b></i>	<i><b>Percentual (%)</b></i>
Cooperativas que fornecem insumos, fazem compras em comum, ou prestam serviços de assistência técnica	40,40
Cooperativas que reúnem, armazenam (quando for o caso) e repassam a produção dos cooperados para outra empresa ou cooperativa central	19,50
Cooperativas que recebem, processam e comercializam a produção dos cooperados	38,80
Cooperativas que desempenham todos os papéis acima	34,30

Fonte: Resultados da pesquisa.

### **3.1.3. Estrutura de comercialização das cooperativas agropecuárias**

O Quadro 8 demonstra a estrutura de comercialização das cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e São Paulo.

Quadro 8 – Estrutura de comercialização das cooperativas de MG e SP

<i>Estrutura</i>	<i>Percentual (%)</i>
Cooperativas que possuem equipe de vendas e estrutura própria de distribuição	37,5
Cooperativas que vendem seus produtos para diferentes atacadistas e distribuidores	40,6
Cooperativas que repassam a produção à central	6,3
Cooperativas que comercializam via corretores ou promovem exportação direta	3,1
Cooperativas que não possuem sistema definido de comercialização	17,2
Cooperativas que possuem outros sistemas de comercialização	15,6

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observou-se que 37,5% das cooperativas possuem equipe de vendas e estrutura própria de distribuição de seus produtos. Outros 40,6% das cooperativas vendem seus produtos para atacadistas e distribuidores que se encarregam da venda final do produto, fase em que a cooperativa tem pouco ou nenhum controle. Destaca-se que essa opção se torna importante quando a cooperativa deseja diminuir custos de comercialização ou não dispõe de sistema logístico adequado à expansão de mercado.

Por outro lado, isso limita o conhecimento dos seus consumidores finais, assim como não garante que seus produtos estejam sendo comercializados dentro de padrões de qualidade e critérios técnicos exigidos, o que repercute diretamente na imagem da cooperativa. Excetuam-se, na análise anterior, aquelas que trabalham com *commodities*, onde não existe grande diferenciação de marca ou produto.

Destaca-se que 17,2% das cooperativas não possuem sistema definido de comercialização, vendendo seus produtos a diferentes intermediários.

Observou-se, ainda, que apenas 6,3% repassam sua produção às centrais, o que demonstra a diminuição do papel dessas organizações, que já tiveram maior expressividade no passado.

A esse respeito é válido ressaltar os resultados do trabalho de MELLO e RICCI (1996), os quais destacaram que as centrais, em algumas regiões, têm impossibilitado a expansão das cooperativas no mercado. Muitas dessas centrais exigem o repasse de alto volume de leite, limitando a industrialização e diversificação e restringindo o desenvolvimento das cooperativas singulares.

Todavia, em muitos casos, o afastamento das centrais significa a extinção das atividades. Isso porque as cooperativas que trabalham com produtos perecíveis, a exemplo do leite, e não detêm capacidade de investimento em processamento não teriam o que fazer com a produção.

Outras cooperativas, devido às características do produto (maior parte grãos), atuam no mercado via corretoras ou se dedicam à exportação direta, representando 3,1% do total.

As demais cooperativas (15,6%) apresentam estruturas diversas de comercialização.

#### **3.1.4. Diversificação de negócios**

Observou-se que 47,7% das cooperativas agropecuárias em estudo apresentam diversificação de negócios e 52,3% não apresentam esse tipo de diversificação.

Como a diversificação é representada pela existência de negócios fora de da base produtiva ou comercial principal da cooperativa, pode-se dizer que cerca da metade das cooperativas de MG e SP está atuando fora de sua atividade principal.

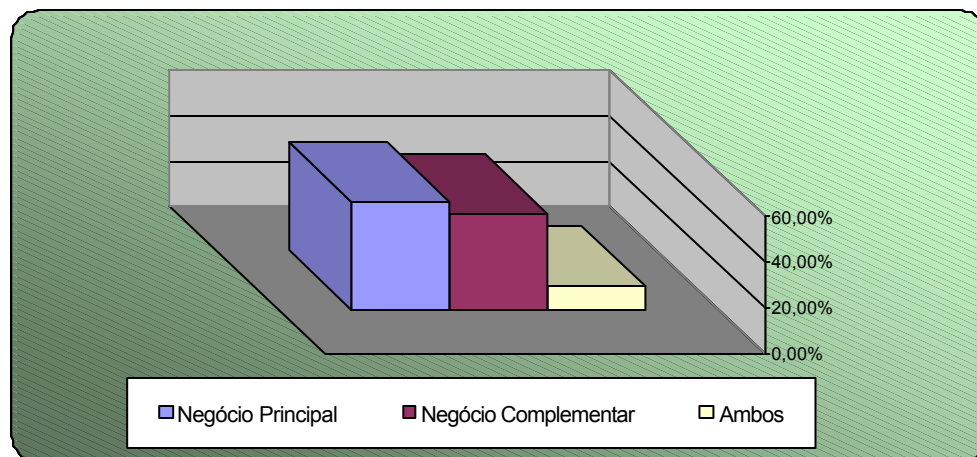
Na investigação dos fatores que poderiam estar estimulando essa busca por novos negócios, foi possível perceber que 30,3% das cooperativas pertencentes à região pesquisada apresentaram baixos retornos ou prejuízos nos seus negócios.

Esse percentual é relativamente alto e pode representar um importante estímulo na busca da diversificação de negócios, quando esta for encarada como uma alternativa diante dos prejuízos e baixos retornos nas atividades principais.

Corroborando essa tese, percebe-se que 47,4% dessas cooperativas apresentam esses baixos retornos ou prejuízos justamente no seu negócio

principal, e mais 10,5% apresentam baixos retornos ou prejuízos em ambos os negócios.

Somente 42,1% apresentam prejuízos ou baixos retornos em negócios secundários e/ou complementares à atividade principal da cooperativa, como pode ser observado pela Figura 4.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 4 – Prejuízo em negócios das cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.

Desse modo, o alto índice de cooperativas com prejuízo ou baixo retorno relacionados à atividade principal parece estimular a diversificação como nova postura estratégica que visa, entre outras coisas, minimizar riscos.

Tendo em vista que algumas cooperativas já convivem com esse prejuízo há algum tempo, procurou-se levantar as razões que as têm levado a continuar trabalhando com esses negócios em condições de prejuízo ou baixo retorno. As respostas podem ser observadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Razões que têm levado as cooperativas de MG e SP a continuar trabalhando com negócios em condições de prejuízo ou baixo retorno

<i><b>Razões</b></i>	<i><b>Percentual (%)</b></i>
Atender necessidades específicas dos cooperados	80,4
Promover o desenvolvimento local	48,7
Apostar na melhoria do seu desempenho nos próximos anos	48,7
Ter realizado alto investimento no negócio que apresenta grandes barreiras à saída	31,6
Representar papel estratégico na comercialização da cooperativa	46,2
Ser um negócio/atividade tradicional da cooperativa	53,6
Faltar capital para se investir em outro negócio	29,2
Outras razões	2,4

Fonte: Resultados da pesquisa.

Observa-se maior frequência nas respostas: atender necessidades específicas dos cooperados (80,4%) e ser um negócio/atividade tradicional da cooperativa (53,6%), ambas estritamente relacionadas à satisfação dos interesses dos cooperados. Desse modo, percebe-se que, nas cooperativas, o atendimento das necessidades dos cooperados, somado a aspectos tradicionais do negócio, influencia, significativamente, o portfólio da organização.

Outro fator a ser explorado dessa descoberta é que, devido ao fato de as cooperativas possuírem uma estrutura de representação política, com eleições periódicas, não é do interesse do dirigente que queira se reeleger ou eleger um correligionário desagradar ou deixar de atender os anseios de sua base eleitoral.

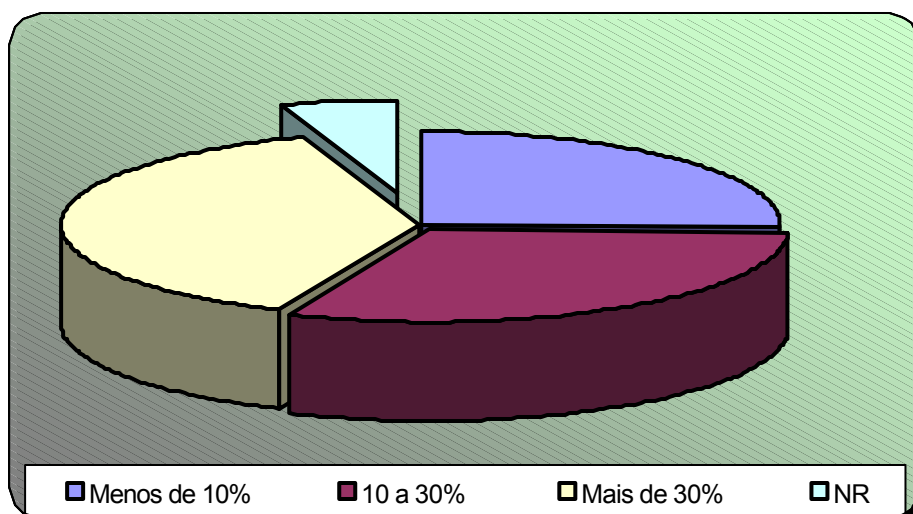
Assim, em muitos casos imperam os anseios da base cooperativa em detrimento da posição competitiva da sociedade cooperativa. Isso parece pouco coerente, uma vez que a sobrevivência da cooperativa é fator primordial e, por isso, deve anteceder qualquer anseio pessoal, até porque, com base nos princípios doutrinários do cooperativismo, “a vontade coletiva deve sobrepor aos anseios singulares”.

Portanto, os ditames das decisões estratégicas em uma cooperativa diferem significativamente das empresas comerciais, onde o capital é o fator mais importante e a ele estão vinculadas todas as demais decisões.

### **3.1.5. Diversificação de produtos**

Cerca de 70% das cooperativas afirmaram que todos os produtos com que trabalham pertencem à mesma base produtiva; o restante, 30%, afirmou trabalhar com produtos de base produtiva diferente. Ressalta-se ainda que 54,7% das cooperativas trabalham apenas com produtos de base comercial idêntica e outras 45,3% trabalham com produtos de base comercial diferente. Desse modo, observa-se número significativo de cooperativas contendo condições primárias de diversificação, ou seja, atuando, em nível produtivo ou comercial, fora de sua área de atuação principal.

A Figura 5 mostra que 45,8% das cooperativas pertencentes ao estudo apresentam diversificação de produtos. Destas, 30,8% têm entre 10 e 30% do seu faturamento bruto originado de produtos fora de sua base produtiva ou comercial principal, ou seja, de linha de produção diversificada. Outros 38,4% das cooperativas têm mais de 30% do seu faturamento bruto originado de produtos diversificados. Assim, eliminando-se 5,2% não-respondentes, é possível notar que apenas 25,6% têm menos de 10% do seu faturamento advindo de produtos de base produtiva ou comercial diferente, sendo consideradas, portanto, não-diversificadas.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 5 – Faturamento (%) com produtos diversificados nas cooperativas de MG e SP, em 2000.

De modo geral, quase 50% das cooperativas apresentaram algum tipo de diversificação. Embora a diversificação de negócios seja um pouco mais acentuada que a diversificação de produtos, ambas representam um papel significativo na gestão estratégica das cooperativas pesquisadas.

Provavelmente, a observação de maior incidência de diversificação de negócios está relacionada ao desejo das cooperativas de atuarem em outros setores.

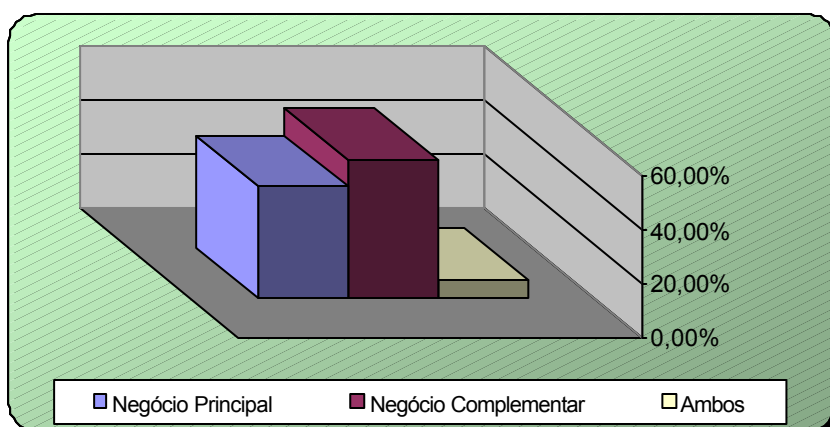
Assim, se uma cooperativa diversificar “via negócios”, ela poderá, além de reduzir risco, ampliar a base de cliente e ganhar acesso a outros setores econômicos. Esse último dificilmente ocorre “via diversificação de produtos”, tendo em vista que a cooperativa tende a permanecer dentro da mesma indústria.

Outro fator primordial na escolha do tipo de diversificação é a existência de recursos ociosos; assim, a diversificação também pode ocorrer para utilizar melhor os recursos da cooperativa. Por exemplo, recursos gerenciais ou fatores de produção disponíveis podem ser facilmente absorvidos por determinado negócio relacionado, assim como subprodutos ou recursos produtivos correlacionados podem ser, facilmente, incorporados à produção de novos produtos.

Os resultados despertam a atenção para um fator que pode estar contribuindo para a diversificação de produtos, a saber: o prejuízo ou retorno excessivamente baixo em alguns produtos, já que essa situação foi constatada em 80,6% das cooperativas agropecuárias no período de 1998 a 2000.

Desses prejuízos ou baixo retorno, 41,4% foram decorrentes de produtos relacionados ao negócio principal das cooperativas. Outros 51,7% dos prejuízos e baixos retornos advieram dos produtos diversificados, o que parece demonstrar que tanto os produtos diversificados quanto os não-diversificados estão apresentando prejuízos na estrutura comercial das cooperativas agropecuárias.

Os 6,9% restantes representam as cooperativas que tiveram prejuízos em ambas as classes de produtos, algumas das quais tiveram prejuízos em todos os produtos com que trabalham, como pode ser observado na Figura 6.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 6 – Prejuízos ou baixos retornos em negócios das cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.

Dentre a infinidade de razões que têm levado as cooperativas a continuar trabalhando com esses produtos em condições de prejuízo ou baixo retorno, tiveram destaque os fatores listados no Quadro 10.

Quadro 10 – Razões que têm levado as cooperativas a continuar trabalhando com produtos em condições de prejuízo ou baixo retorno

<i><b>Razões</b></i>	<i><b>Percentual (%)</b></i>
Atender necessidades específicas dos cooperados	62,1
Promover o desenvolvimento local	48,3
Ser um negócio/atividade tradicional da cooperativa	38,0
Apostar na melhoria do seu desempenho nos próximos anos	51,9
Ter realizado alto investimento que apresente grandes barreiras à saída	34,6
Representar papel estratégico na comercialização da cooperativa	48,3
Faltar capital para se investir em outros produtos	24,4
Outras razões	6,9

Fonte: Resultados da pesquisa.

As três primeiras razões apresentadas destacam o comprometimento social da cooperativa para com o seu quadro social e comunidade de origem. Isso vem corroborar o discurso dos órgãos de representação do cooperativismo quanto ao comprometimento social das cooperativas agropecuárias, sendo esse o fator de distinção para com as demais agroindústrias e empresas rurais.

A visão de administração mercadológica confere às cooperativas uma preocupação em manter certas linhas produtivas no intuito de atender a mercados específicos em vendas conjuntas com outros produtos, o que é representado pelos 48,3% que disseram trabalhar com produtos em prejuízo ou baixo retorno, por representarem papel estratégico na comercialização da cooperativa.

Essa visão é aceitável do ponto de vista estratégico, visto que o fato de a cooperativa perder em um ou dois produtos pode lhe conferir ganhos relativamente satisfatórios em uma cesta de produtos. Todavia, é imprescindível à cooperativa uma análise de sensibilidade que indique em que ponto essa estratégia deixa de ser vantajosa para se caracterizar como prejuízo efetivo.

Observa-se que duas razões de menor frequência foram a falta de capital (24,4%) e barreiras à saída (34,6%). A primeira é consequência de um problema

que há muito tempo afeta as cooperativas: a dificuldade de capitalização, decorrente de princípios doutrinários e legais, o que dificulta a realização de novos investimentos.

O segundo fator é uma decorrência lógica da estrutura de capital da cooperativa, ou seja, cooperativas com maior ativo fixo e maior imobilizado estão menos propensas a abandono de atividade, tendo em vista o elevado custo da decisão.

### **3.1.6. Razões que têm levado a cooperativa a diversificar**

Conforme observado no referencial teórico, os motivos que levam à decisão estratégica de diversificar podem ser classificados em razões de natureza interna e razões de natureza externa, e sua frequência, nas cooperativas agropecuárias em estudo, pode ser visualizada no Quadro 11.

Quadro 11 – Razões que têm levado as cooperativas de MG e SP a adotar a estratégia de diversificação

<i>Razões</i>	<i>Percentual (%)</i>
<i>Fatores de natureza interna:</i>	
Dificuldade ou impossibilidade de atingir os objetivos via expansão	10
Aproveitamento de recursos e tecnologia existente	8
Satisfação das necessidades expressas pelos cooperados	46
Alcance de melhor desempenho financeiro	12
Aversão a risco	2
Outras	22
<i>Fatores de natureza externa:</i>	
Perda de participação no mercado	8
Possibilidade de retornos mais elevados que as atividades atuais	4
Aproveitamento de oportunidades através de uma atitude empreendedora	20
Ajustamento a um negócio agrícola em declínio, na área de comércio da cooperativa	8
Resposta às necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera	30
Impulso ao desenvolvimento econômico local	4
Outras	26

Fonte: Resultados da pesquisa.

A principal razão interna apontada como motivadora da diversificação foi a busca da satisfação das necessidades expressas pelos cooperados, apresentada por 46% das cooperativas. Os outros motivadores foram a busca de maior desempenho financeiro (12%), a dificuldade ou impossibilidade de atingir os objetivos via expansão (10%), o aproveitamento de recursos e tecnologia existente (8%) e a aversão a risco (2%). As demais respostas, de menor expressividade, representaram conjuntamente 22% das razões.

Esperava-se que a diminuição de riscos apresentasse maior influência na opção de diversificar, visto que, na literatura, diversificação é apresentada como uma alternativa de diminuição de riscos, diante das incertezas do mercado, além do fato de que trabalhos como os de CARDINAL e OPIER (1995) e TRECHTER (1996) desvendaram a significativa influência dessa variável na opção estratégica de diversificar. Contudo, conforme indicam os resultados, a diversificação está mais fortemente associada à satisfação dos interesses dos cooperados e à busca de melhor desempenho financeiro, já que, conforme visto, cerca de 50% dos prejuízos nas cooperativas advêm de negócios e produtos principais.

A principal razão externa apontada como motivadora da diversificação foi a satisfação das necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera, com 30% das respostas. Outros fatores de destaque foram: o aproveitamento de oportunidades através de uma atitude empreendedora, com 20% das respostas; a perda de participação no mercado (8%); o ajustamento a um negócio agrícola em declínio na área de comércio da cooperativa (8%); a possibilidade de retornos mais elevados que as atividades atuais (4%); e o impulso ao desenvolvimento local, com 4% das respostas. As demais respostas, de menor expressividade, somaram 26% das razões.

A satisfação das necessidades, expressa pela comunidade na qual a cooperativa opera, principal razão apontada, revela o importante papel que as cooperativas ainda representam em diversas regiões, principalmente nas populações rurais. Em muitas regiões, as cooperativas são a única forma que os produtores têm de comercializar sua produção e de adquirir os insumos agrícolas necessários à manutenção da sua atividade agropecuária. Além disso, em dezenas dessas localidades a cooperativa é a maior empregadora, o que destaca o seu papel no desempenho da economia local.

A possibilidade de retorno mais elevado também demonstra importância como razão motivadora, visto que a linha de negócios e produtos diversificados é responsável pelo equilíbrio financeiro de diversas das cooperativas que apresentaram prejuízos e baixos retornos no triênio 1998, 1999 e 2000.

Desse modo, é possível observar que, embora as razões que têm levado as cooperativas agropecuárias a diversificar não sejam as mesmas, elas guardam significativa relação entre si.

Ressalta-se ainda que a identificação dessas razões permite aos formuladores de planejamento estratégico classificá-las como pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, de acordo com a especificidade de cada caso, o que deve ser visto como uma importante contribuição deste estudo, para os formuladores de planejamento estratégico em cooperativas e para os gestores das políticas voltadas ao setor.

### **3.1.7. Sentido da diversificação**

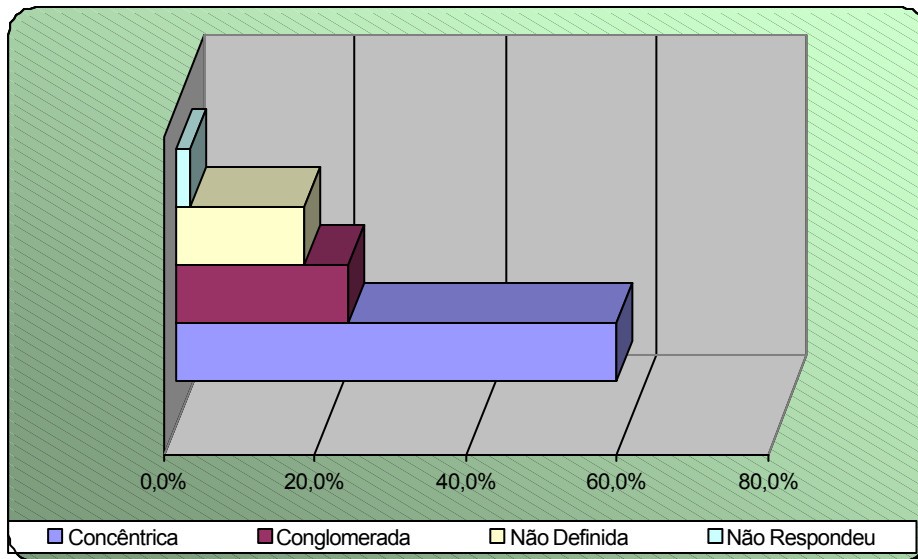
Ao investigar o grau de relação entre as bases produtiva e comercial dos novos negócios e produtos com a atividade principal da cooperativa, constatou-se que em 58,5% das cooperativas existe alta relação; em 20,8%, constatou-se pouca relação; e em apenas 1,9% não se observou nenhuma relação.

Cerca de 17% das cooperativas declararam que alguns dos seus novos negócios ou produtos mantêm alta relação, enquanto outros mantêm pouca relação com a base produtiva ou comercial principal. O restante não manifestou a condição da cooperativa.

Assim, é possível concluir, com auxílio da Figura 7, que a maior parte das cooperativas diversificadas (58,5%) apresenta diversificação concêntrica, isto é, diversificam suas atividades, procurando manter alta relação com as já existentes, principalmente a atividade principal.

Por outro lado, 22,7% das cooperativas diversificadas se dedicam à diversificação conglomerada, ou seja, mantêm pouca ou nenhuma relação entre os negócios atuais e os novos negócios.

Outros 17% das cooperativas não determinam o sentido de sua diversificação, sendo possível observar em certos casos a utilização da metodologia “tentativa-e-erro” na incorporação de novos negócios e produtos. Nesses casos, a consequência é a formação de vários conglomerados diversificados, o que poderá resultar perda de sinergia ou comprometimento da capacidade administrativa ao longo dos anos.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 7 - Tipo de diversificação das cooperativas de MG e SP, 2001.

A diversificação concêntrica é preferencialmente recomendada, tendo em vista que maior relação entre os negócios da cooperativa propicia maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns, o que poderá permitir a geração de economias de escopo. As economias de escopo em cooperativas agropecuárias foram verificadas nos trabalhos de BARNI e BRANDT (1992) e CRUZ FILHO et. al. (1988).

Assim, é possível dizer que, quanto maior o grau de relação dos negócios e produtos existentes, maiores serão as possibilidades de existência de economias de diversificação nas cooperativas agropecuárias.

Outro fator positivo está relacionado ao “know how” adquirido, uma vez que determinadas atividades demandam elevado tempo até que a empresa tenha domínio sobre elas.

A diversificação concêntrica apresenta sinergia de marketing, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento do lugar que a organização já conquistou na mente do consumidor. Dessa forma, se a cooperativa é tida pelo cliente como excelente na área de alimentos, seria mais sensato diversificar no mesmo âmbito do negócio, *coeteris paribus*, do que se deslocar em direção a negócios pouco relacionados, o que poderia gerar certa resistência por parte do

consumidor. Além disso, o aproveitamento da marca em muitos casos se restringe a um mesmo negócio, e o esforço em marcas diferentes gera elevado dispêndio financeiro.

Assim, parece sensato o fato de que a maior parte das cooperativas da região em estudo tenha adotado a diversificação concêntrica.

Os modelos de gestão estratégica costumam enfatizar a análise de oportunidade (internas e externas) e a tomada de decisões como elementos importantes na dinâmica competitiva das organizações. A razão é que esses fatores se tornaram cruciais para o sucesso de qualquer estratégia.

Nas cooperativas agropecuárias, a tomada de decisão ganha maior dimensão analítica, tendo em vista o aparente antagonismo entre exigências de mercado (competitividade) e princípios doutrinários (doutrina cooperativista).

Nas cooperativas, por princípios doutrinários e, em alguns casos, por exigências legais, decisões de maior importância devem ser tomadas em assembléia geral de cooperados, visando garantir a efetiva aplicação do princípio da gestão democrática na sociedade.

Contudo, a velocidade das mudanças no mercado tem exigido uma tomada de decisões mais rápida e precisa por parte dos dirigentes das organizações cooperativas. Nesse contexto, este estudo procurou investigar a estrutura de decisões das cooperativas agropecuárias de MG e SP, principalmente no que diz respeito a investimentos em novos negócios e produtos.

Desse modo, constatou-se que em apenas 28,8% das cooperativas os investimentos são planejados de forma participativa, conforme rezam os princípios doutrinários do cooperativismo. Ou seja, em menos de 29% das cooperativas, administradores, gerentes, diretores e cooperados planejam conjuntamente os novos investimentos, se submetendo à decisão da assembléia geral de cooperados para aprová-los.

Em 27,3% das cooperativas, os administradores, gerentes e diretores planejam e decidem sobre a realização de novos investimentos sem a participação efetiva dos cooperados e sem o aval da assembléia de cooperados. Outros 25,8% das cooperativas têm uma tomada de decisão mais descentralizada, em que são contratados administradores e gerentes que planejam os investimentos, se submetendo, apenas, à decisão do conselho de administração da cooperativa para realizá-los.

As demais cooperativas (18,1%) apresentaram outras estruturas de planejamento e de tomada de decisão.

Pesquisa realizada por FLEURY (1983) já apontava esse problema no final da década de 70, embora, até hoje, pouco tenha mudado nesse aspecto. No estudo, a autora constatou, entre as cooperativas, mecanismos arcaicos de tomada de decisão. O poder decisório, afirma a autora, concentrava-se nas mãos das diretorias, que demonstravam, à época, pouca habilidade administrativa e muita habilidade política. Do ponto de vista da autora, as cooperativas eram, via de regra, “cabides de emprego” e o excesso de funcionários pouco contribuía para o desempenho da organização, haja vista a alienação destes à tomada de decisão.

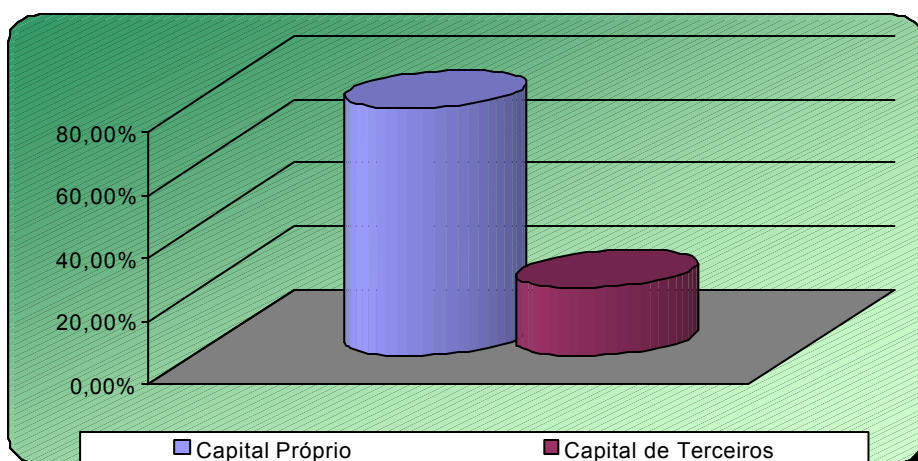
Os estudos de MELLO e RICCI (1996), com as cooperativas mineiras na metade da década de 90, confirmaram que em cerca de 20 anos pouca coisa mudou. Todas as cooperativas pesquisadas demonstraram centralização, acompanhada de baixa profissionalização na tomada de decisões.

Assim, ao longo das três últimas décadas, pouco ou nenhum progresso foi realizado pelas cooperativas agropecuárias a esse respeito.

Todavia, os tempos são outros, e a adaptação é uma questão de sobrevivência. Assim, o próprio sistema cooperativista, nos seus órgãos de representação, terá que formular sistemas de decisão que orientem uma ação mais rápida das cooperativas, sem comprometer o caráter democrático e autogestionário da sociedade, ao passo que o órgão de administração na cooperativa tem como incumbência criar sistemas de informação que sirvam de suporte à tomada de decisão pautados nos valores típicos dessas organizações. Nesse ponto, o planejamento participativo aparenta ser uma alternativa que vem se despontando, pela maneira dinâmica que envolve os diversos atores da estrutura cooperativista no processo de tomada de decisão.

Quanto aos novos investimentos, foi possível observar também que 78,47% destes foi de capital próprio e apenas 21,53% de terceiros, considerando-se o triênio 1998, 1999 e 2000 (Figura 8). Esse percentual é surpreendente e incompatível com a realidade das cooperativas que atuam no agronegócio, tendo em vista que pesquisa recente realizada pela FGV, publicada em AGROANALYSIS (2001), revela alto grau de endividamento nas cooperativas agropecuárias brasileiras, embora se ressalve que a referida pesquisa envolveu

apenas as maiores cooperativas do País. Este estudo demonstrou que 66% das dívidas vigentes no exercício de 2000 foram de curto prazo, o que aumenta, ainda mais, o risco de insolvência nas cooperativas.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 8 - Origem de capital investido nas cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000.

Desse modo, a menor incidência de recursos de terceiros nos investimentos das cooperativas representa um panorama favorável, uma vez que o sistema cooperativista agropecuário tem buscado alternativas para se sustentar num cenário marcado por diversas transformações, como abertura e desregulamentação do mercado, avanço tecnológico, elevação das taxas de juros e diminuição de incentivos governamentais.

Outros trabalhos identificaram a promoção do crescimento dentro do sistema cooperativista via recursos de terceiros e, conseqüentemente, o elevado endividamento. A esse respeito, BENETTI (1985) relata a crise financeira das cooperativas gaúchas, decorrente da ampla utilização de capital de terceiros na década de 70.

Todavia, ao que parece indicar os resultados, as cooperativas agropecuárias em estudo estão acompanhando a tendência econômica atual, que desaconselha investimentos “via endividamento”.

Assim, os resultados são encorajadores, tendo em vista que quaisquer esforços em busca da melhoria dos níveis de competitividade, sem o

comprometimento da capacidade financeira nas sociedades cooperativas, são muito bem vistos pelo setor.

### 3.2. Condicionantes da estratégia de diversificação

A inclusão do modelo *Logit* neste estudo visa não apenas identificar, mas quantificar, o impacto das variáveis que condicionam a opção de diversificação nas cooperativas agropecuárias, o que é realizado pela análise do efeito marginal.

Ao analisar o Quadro 12, é possível perceber que as variáveis descritas pelo modelo (ID, EP, TP, PT, SO, RO)<sup>14</sup> foram capazes de prever 80% das cooperativas agropecuárias diversificadas e 74% das cooperativas não-diversificadas. Desse modo, o poder total de previsão do modelo é de 77,5%, o que caracteriza sua eficiência na previsão do fenômeno em questão. Observa-se que, das 66 cooperativas consideradas na análise, somente 15 não foram corretamente identificadas.

Quadro 12 – Poder de previsão do modelo Logit nas cooperativas agropecuárias de MG e SP – 2001

<i>Previsão</i>	<i>Não-diversificadas</i>	<i>Diversificadas</i>	<i>Total</i>
Valores absolutos			
Correto	23	28	51
Incorreto	8	7	15
Valores percentuais			
Correto	74,00%	80,00%	77,50%
Incorreto	26,00%	20,00%	22,50%

Fonte: Resultados da pesquisa.

Por intermédio do Quadro 13 podem ser observadas as variáveis utilizadas no modelo econométrico, com as respectivas significâncias, apuradas pelas

<sup>14</sup> Idade das cooperativas (ID), número de empregados (EP), tipo de cooperativa (TP), sobras operacionais (SO), resultado operacional por cooperado (RO).

estatísticas Z. É possível observar também o efeito marginal das variáveis idade das cooperativas (ID), número de empregados (EP), tipo de cooperativa (TP), sobras operacionais (SO) e resultado operacional por cooperado (RO) sobre a probabilidade de diversificação nas cooperativas agropecuárias.

Quadro 13 – Variáveis condicionantes da diversificação nas cooperativas de MG e SP – 2001

<i>Variável</i>	<i>Coef. Estimado</i>	<i>Efeito Marginal</i>	<i>Estatística – Z</i>	<i>Probabilidade</i>
C	-0,21406300	-0,0533191820	-0,26995	0,787
ID	0,03796200	0,0094556406	1,97398	0,048
EP	0,01415800	0,0035264991	2,30703	0,021
TP	-1,33885800	-	-1,68237	0,092
PT	-0,00000009	-0,0000000229	-2,24024	0,025
SO	0,00000287	0,0000007149	1,81282	0,061
RO	-0,00020400	-0,0000508127	-2,73620	0,006
LR statistic	29,71			

Fonte: Resultados da pesquisa.

Os coeficientes estimados, por meio do modelo, apresentaram ajustamento satisfatório. O teste de razão de verossimilhança apresenta-se significativo a 1%, indicando que as variáveis incorporadas têm considerável poder para explicar o fenômeno em estudo.

Das variáveis, SO e TP apresentam-se significativas a menos de 10%. As demais, ID, EP, PT e RO, apresentam-se significativas a menos de 5%.

As variáveis apresentaram resultados compatíveis com o esperado, sendo os sinais coerentes com a literatura pertinente.

Observou-se que a idade afeta positivamente a probabilidade de a cooperativa diversificar; desse modo, pode-se dizer que, quanto maior a idade, maior a probabilidade de a cooperativa diversificar. Assim, um aumento de 10 anos na idade da cooperativa (ID) aumenta em 0,095 a sua probabilidade de diversificação.

A maior incidência de diversificação entre as cooperativas mais velhas, provavelmente, remonta ao período entre as décadas de 60 e 80, quando estas viviam sobre a tutela do Estado, recebendo elevados subsídios financeiros

destinados à produção e comercialização de produtos agrícolas. Diante da abundância de recursos, as cooperativas agropecuárias daquela época tiveram condições financeiras para incorporar novos produtos e negócios no seu portfólio.

Por outro lado, observa-se que as cooperativas constituídas na segunda metade da década de 80 não tiveram a mesma sorte, uma vez que vivenciaram a crise da redução dos subsídios agrícolas. Elas tiveram de conviver, ainda, com a queda dos níveis de preços dos produtos agrícolas durante as décadas de 80 e 90 e as crescentes exigências de investimento em tecnologias de maior valor agregado, ambos agindo como inibidores das estratégias de crescimento via diversificação.

Observa-se que o número de empregados da cooperativa afeta positivamente a probabilidade de ela diversificar; dessa forma, quanto maior o quadro de empregados, maiores serão as possibilidades de a cooperativa diversificar. Assim, um aumento de 10 empregados na cooperativa aumenta em 0,035 a sua probabilidade de diversificação.

Em conformidade com a teoria do crescimento da firma, espera-se que as empresas que dispõem de melhor estrutura de recursos humanos (gerenciais, diretivos e operacionais) tenham maior possibilidade de diversificar, daí a origem de relação positiva constatada entre número de empregados e diversificação nas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e São Paulo.

TRECHTER (1996) também observou efeito marginal positivo entre o tamanho da cooperativa e a probabilidade de ela ser diversificada, em pesquisa realizada nas cooperativas agropecuárias de Wisconsin, nos Estados Unidos.

Isso evidencia a influência do porte da organização na diversificação em cooperativas agropecuárias. A título de ilustração, das 15 maiores cooperativas agropecuárias de Minas e São Paulo<sup>15</sup>, 7 estavam presentes na amostra de pesquisa desse trabalho; destas, apenas 2 não eram diversificadas.

Outro fator relevante é que, em muitas regiões, as cooperativas são as maiores empregadoras, tendo papel social importante; assim, várias delas optam por iniciar uma nova atividade como meio de impulsionar o desenvolvimento regional via geração de empregos. Observou-se que 34% das cooperativas diversificadas da amostra declararam como fator motivador da diversificação a

---

<sup>15</sup> "Ranking" das 50 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil (2001) encontra-se em AGROANALYSIS (2001).

resposta às necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera e o impulso ao desenvolvimento local. Isso demonstra o comprometimento social das cooperativas e as difere, significativamente, das empresas de capital, onde o foco principal está na satisfação dos interesses dos detentores do capital.

Esses resultados são corroborados pelas observações de RODRIGUES (2001), que afirma serem as cooperativas agropecuárias uma forma de contribuição ao desenvolvimento e progresso regional.

Desse modo, é possível observar cidades que se desenvolveram e têm sua economia lastreada ao progresso da cooperativa agropecuária; como exemplo RODRIGUES (2001) cita: Não-Me-Toque (RS), Chapecó (SC), Maringá ou Campo Mourão (PR), Orlândia (SP), Rio Verde (GO), Rondonópolis (MT), Guaxupé (MG), as quais contribuem de forma ímpar para o desenvolvimento regional.

Quanto ao tipo de cooperativa<sup>16</sup>, o que se observa é a menor probabilidade de diversificar entre as cooperativas de processamento e comercialização, uma vez que a variável tipo (TP) se relaciona negativamente com a diversificação.

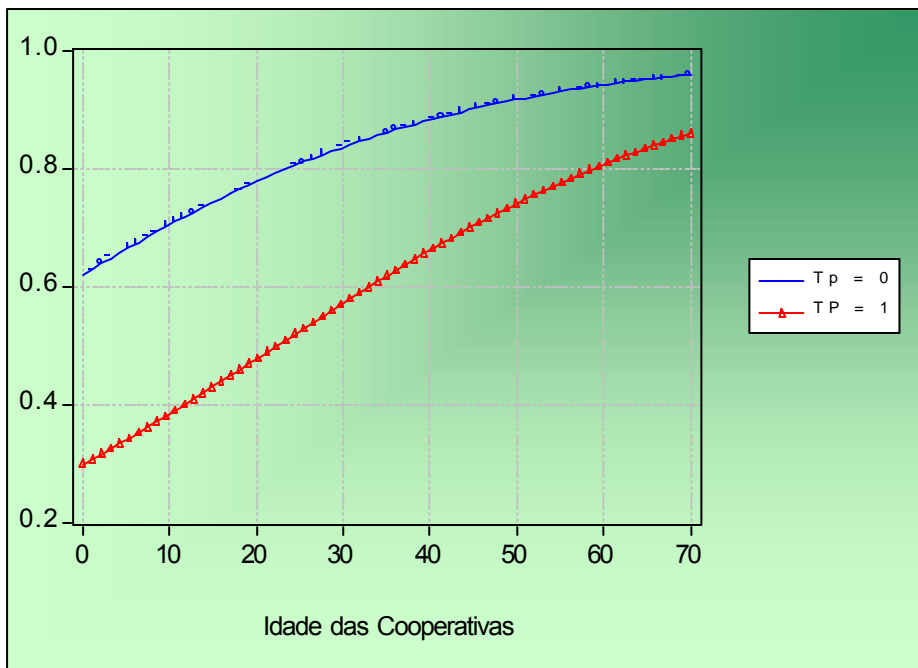
Entretanto, essa influência apresenta-se em diferentes intensidades, dependendo da idade da cooperativa em análise. Assim, é possível notar, pela análise da Figura 9, que TP=0 exerce influência maior, no sentido de diversificar (eixo das ordenadas), nas cooperativas agropecuárias mais novas do que nas mais velhas (eixo das abscissas), ao contrário de TP = 1.

A explicação pode estar na pressão competitiva exercida pelo mercado, principalmente no que diz respeito a necessidades de mudanças e exigências na capacidade de inovação.

Acredita-se que o aumento da competitividade empresarial, ao longo dos anos, tenha levado as cooperativas a rever constantemente suas estratégias como alternativa de crescimento ou sobrevivência.

---

<sup>16</sup> A variável tipo (TP) foi definida no modelo analítico da seguinte forma: cooperativas de serviços e repasse de produção (TP = 0) e cooperativas de processamento e comercialização (TP = 1).



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 9 - Influência do tipo de cooperativa (TP) na diversificação, em função da idade das cooperativas.

O sentido e sinal da variável TP, demonstrados pela Figura 9, estão de acordo com a teoria de crescimento da firma, que apresenta a diversificação como uma alternativa diante da impossibilidade de crescer via expansão. Os resultados reafirmam, também, as observações de GUIMARÃES (1987) e TACHIZAWA e REZENDE (2000), que constataram que a diversificação é uma alternativa diante das limitações impostas pela expansão dos mercados. Assim, perante uma retração do mercado, ou uma demanda de investimento muito grande para a expansão do seu negócio, a cooperativa agropecuária opta pela diversificação, o que pode ser realizado via “crescimento para trás”.

Esse tipo de diversificação foi identificado por ROCHA (1999) em cooperativas agropecuárias brasileiras. A autora observou, dentre as estratégias adotadas pelas cooperativas agropecuárias, a diversificação vertical, que pode ocorrer não apenas a montante, mas também a jusante dentro do setor.

Exemplificando, cooperativas do setor lácteo, que não dispõem de capital suficiente para expandir via processamento de produtos mais elaborados, começaram a trabalhar com ração para gado, sal mineral e produtos veterinários, como meio de aumentar o faturamento sem deixar de atender as necessidades do seu quadro social.

Desse modo, a cooperativa se vê em um processo de crescimento, “para trás”, o que pode ser realizado de duas formas (sentidos): diversificação concêntrica e diversificação conglomerada. O sentido mais observado foi o da diversificação concêntrica, ou seja, em cerca de 60% das cooperativas, os novos negócios e produtos incorporados mantinham alta relação com a base produtiva ou comercial principal da cooperativa.

Observa-se relação negativa entre o patrimônio total (PT) e a diversificação nas cooperativas agropecuárias. Assim, um aumento de R\$ 100.000,00 no patrimônio total das cooperativas resulta na diminuição da probabilidade de diversificar em 0,0023.

Conforme já mencionado, existem fatores típicos que norteiam a tomada de decisão estratégica em cada organização, de acordo com sua estrutura e seus recursos. Uma cooperativa com alto investimento em ativo fixo estará mais propensa a atividades que incorporem esse ativo. Outra, com ativos de elevada liquidez, poderá se aventurar em direção a novos produtos e mercados.

Desse modo, já se esperava que as cooperativas com maior patrimônio total fossem as menos diversificadas, uma vez que a maior parte desse patrimônio é notoriamente constituída por ativos imobilizados, o que representa um desestimulante à diversificação, ou, visto de outra forma, como estimulante da especialização.

As sobras operacionais (SO) afetam positivamente a probabilidade de diversificação nas cooperativas agropecuárias. Desse modo, um aumento de R\$100.000,00 nas sobras operacionais no fim do período está associado a um aumento de 0,071 na probabilidade de diversificação.

Conforme já citado, uma das prováveis razões que levam a cooperativa agropecuária a diversificar é o aproveitamento de recursos existentes, sendo a existência de sobras operacionais (SO) fator primordial no estímulo à diversificação. Desse modo, cooperativas que dispõem de maior sobra apresentam maior possibilidade de diversificar, uma vez que em várias delas, a

Assembléia Geral Ordinária de cooperados<sup>17</sup> decide reinvestir parte dessas sobras, quando não a totalidade, no aumento do capital social da cooperativa.

A incorporação das sobras foi comprovada em pesquisa realizada pela organização das cooperativas de Minas Gerais (OCEMG), publicada em março de 2000. Em 44,0% das cooperativas mineiras entrevistadas, as sobras do exercício de 1999 foram totalmente investidas; outras 42,0% não tiveram sobras; 5,0% as investiram parcialmente; e apenas 5,0% não investiram as sobras (SESCOOP, 2000).

Quanto ao resultado operacional por cooperado (RO), observou-se que este afeta negativamente a probabilidade de diversificar; assim, um aumento de R\$100.000,00 na RO da cooperativa resultará em diminuição de 5,081 na sua probabilidade de diversificar. Desse modo, pode-se concluir que as cooperativas com maior resultado operacional líquido têm menor probabilidade de diversificar.

Acredita-se que uma empresa enxerga a diversificação como uma alternativa de diminuição de riscos quando começa a perder paulatina e sucessivamente a participação no mercado, fato esse, aparentemente, comprovado quando se observa que 53% das cooperativas diversificadas apresentam prejuízo ou baixo retorno no seu negócio principal.

Diante da diminuição dos resultados operacionais por cooperados, devido à queda da receita operacional, ou aumento excessivo de custos encargos, o nível de incerteza com relação aos produtos e serviços da cooperativa tende a se elevar e a administração da cooperativa vê a diversificação como meio de diminuir riscos e retomar o seu poder competitivo no mercado.

Pelo fato de os dados ajustados no modelo corresponderem ao mesmo período, é possível julgar que as cooperativas agropecuárias com maior RO apresentam menor probabilidade de diversificação, o que pode decorrer de uma menor pressão, do quadro social, para diminuir riscos.

Assim, se o RO é satisfatório, a diversificação poderia ser vista como um risco em vez de uma alternativa para diminuí-lo, o que é semelhante a dizer “não se deve mexer em time que está ganhando”.

Os dados indicam significativa relação entre as variáveis contidas no modelo e a opção de diversificar. Embora algumas delas apresentem maior

---

<sup>17</sup> A AGO – Assembléia Geral de Cooperados é o órgão maior da cooperativa e se reúne pelo menos uma vez ao ano, entre 1º de janeiro e 31 de março. Um dos deveres desse órgão é

influência, como ID, EP, SO e TP, e outras menor influência, a exemplo de RO e PT, o fato é que todas elas influenciam, nas suas respectivas proporções, a probabilidade de diversificação nas cooperativas de MG e SP.

Assim, ao conhecer essas variáveis, os formuladores das políticas voltadas ao setor, bem como os responsáveis pelo planejamento estratégico em nível organizacional, poderão fazer uso desses resultados e incorporá-los ao processo de tomada de decisão.

### **3.3. Diversificação e competitividade**

O cálculo do coeficiente de correlação entre grau de diversificação e medidas de resultados (financeiros, econômicos) nas cooperativas agropecuárias demonstrou que existe associação entre diversificação e as seguintes medidas de resultado ou desempenho: Faturamento Bruto (FB), Resultado Operacional Total (RO), Sobras Operacionais (SO) e Ativo Total (AT).

Conforme pode ser observado no Quadro 14, todas as medidas de resultado ou desempenho foram significativas a menos de 10% de probabilidade pelo teste "T", com exceção das sobras operacionais, que foram significativas a 10,5%, sendo, portanto, desconsideradas nas análises subsequentes.

Quadro 14– Coeficiente de correlação entre diversificação e medidas de resultado e desempenho nas cooperativas agropecuárias de MG e SP – 2000

<b>Variáveis</b>	<b>Coef. de Correlação</b>	<b>Test T</b>
Faturamento Bruto	0,27	0,0074
Ativo Total	0,31	0,0007
Resultado Operacional	0,16	0,0483
Sobras Operacionais	0,22	0,1056

Fonte: Resultados da pesquisa.

De acordo com a metodologia de análise proposta por BARBETTA (2001), na Figura 3, pôde-se observar que existe correlação positiva fraca entre grau de

---

destinar as sobras operacionais (SO), quando estas existirem.

diversificação e as seguintes variáveis: faturamento bruto, resultado operacional líquido e ativo total.

Sabe-se que a correlação não estabelece uma relação de causa e efeito. Assim, não se pode dizer, por meio desta análise, se a cooperativa é mais diversificada por ter melhores medidas de resultado e desempenho ou vice-versa.

Essa relação positiva entre diversificação e medidas de resultado já foi revelada por outros trabalhos. A esse respeito, citam-se os trabalhos de MEGENÁRIO e ARAÚJO (2001), GOODHUS (1996) e TRECHTER (1996), os quais demonstraram que a diversificação afeta positivamente o desempenho das cooperativas agropecuárias.

Desse modo, este trabalho vem corroborar os resultados de trabalhos anteriores, que desvendaram a relação positiva entre diversificação e medidas de desempenho entre cooperativas agropecuárias.

Os resultados parecem indicar que, quanto maior for o grau de diversificação, acentuadamente melhores serão as medidas de resultado e desempenho nas cooperativas agropecuárias de MG e SP. Daí a provável explicação para o fato de que, entre as maiores cooperativas da região em estudo, cerca de 72% sejam diversificadas.

O cálculo da correlação por postos veio reforçar os resultados da correlação simples, ao indicar a existência de correlação positiva de 0,25 entre o grau de diversificação e a posição competitiva das cooperativas agropecuárias.

A explicação pode estar na maior abrangência de mercado das cooperativas diversificadas. Assim, a penetração em outros setores pode estar proporcionando, às cooperativas diversificadas, o maior aproveitamento de recursos disponíveis e oportunidades através de uma atitude empreendedora.

Ressalta-se ainda que as cooperativas diversificadas estão menos propensas aos riscos da monoatividade, o que lhes permite conviver melhor com as intempéries do mercado agropecuário.

Todavia, a diversificação não pode ser vista como uma solução para os problemas de competitividade no setor cooperativista, mas como uma forma de agregar esforços competitivos dentro da organização.

Os resultados estão de acordo com o esperado, visto que não se tinha como pretensão explicar a competitividade apenas por meio da diversificação,

mas sim evidenciar a relação positiva entre diversificação e medidas de resultado, o que aparentemente foi revelado.

Acredita-se que a competitividade seja influenciada por uma série de fatores, dos quais a diversificação é apenas um. Desse modo, outros fatores de natureza administrativa, econômica e social exercem grande influência, podendo inclusive determinar a competitividade em uma cooperativa agropecuária.

Contudo, os resultados parecem desmistificar a existência de relação negativa entre grau de diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias, conforme postulam os defensores da especialização.

Em resumo, pode-se dizer que a classificação da diversificação como estratégia competitiva é acertada, uma vez que foi possível evidenciar um caráter de competitividade embutido nessa estratégia, o que sumariza a importância do tema dentro da dinâmica competitiva do agronegócio nacional.

#### **4 . RESUMO E CONCLUSÕES**

O cooperativismo cumpre enorme papel socioeconômico no Brasil, uma vez que se configura, em muitas regiões, como única forma de organização e comercialização da produção agropecuária.

Na economia nacional, sua expressividade pode ser vislumbrada pela sua participação no PIB, na geração de divisas via exportação e, principalmente, na geração de empregos. As cooperativas estão presentes na produção e comercialização de quase todos os produtos agropecuários do País e agrega número significativo de agricultores.

Todavia, as transformações no ambiente social, político e econômico em que estão inseridas essas organizações as têm levado a rever o seu posicionamento estratégico.

A incorporação de estratégias competitivas tem sido uma das alternativas das cooperativas na busca de ganhos de eficiência e competitividade diante da mundialização dos mercados.

Dentre as inúmeras estratégias por elas adotadas, a diversificação de negócios e produtos tem merecido destaque, pela proporção com que vem sendo utilizada.

No entanto, os condicionantes que vêm determinando a opção por essa estratégia, bem como sua relação com a melhoria dos indicadores de desempenho, representavam uma incógnita, sendo o principal motivador deste trabalho.

Assim, os objetivos deste trabalho foram avaliar os fatores associados à decisão de diversificar nas cooperativas agropecuárias e relacionar essa estratégia à melhoria da posição competitiva da organização.

O estudo, realizado à luz da teoria do crescimento da firma, teve como referência as cooperativas de Minas Gerais e São Paulo.

Foram utilizados como instrumentos de pesquisa o modelo econométrico *Logit*, possibilitando a análise dos condicionantes da diversificação, bem como a análise de correlações entre diversificação e medidas de desempenho e resultado.

O modelo econométrico *Logit* foi utilizado para identificar as variáveis associadas à diversificação nas cooperativas, permitindo quantificar a influência de cada uma delas na probabilidade de as cooperativas diversificarem suas atividades, o que foi realizado através da análise dos efeitos marginais.

A associação entre medidas de resultado e desempenho foi realizada por dois processos: correlação simples entre essas medidas e o grau de diversificação; e correlação por postos entre competitividade e diversificação. Nessa parte, foi utilizado um “ranking de competitividade” entre as cooperativas diversificadas, o qual propiciou a análise de associação entre o grau de diversificação e o grau de competitividade nessas organizações.

O elevado número de cooperativas diversificadas, bem como a maior relação dos novos negócios e produtos com a atividade principal da cooperativa se revelou como um importante instrumento a ser utilizado pelos formuladores das políticas de fomento ao setor. Isso porque a maior frequência de diversificação concêntrica representa uma vantagem competitiva, uma vez que, de modo geral, permite às cooperativas maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns.

O atendimento às necessidades específicas dos cooperados e o incentivo ao desenvolvimento regional, destacados como motivadores da diversificação, vêm destacar o caráter de comprometimento social dessas organizações na formulação de suas estratégias.

Todavia, é entre os fatores estruturais que se observaram os condicionantes da diversificação. Dentre eles, o “resultado operacional por cooperados”, o “patrimônio total” e o “tipo de cooperativa” relacionaram-se negativamente com a diversificação.

O tipo de cooperativa, um dos principais condicionantes da diversificação, exerce maior influência nas cooperativas mais novas, visto que as cooperativas mais velhas, sobretudo as de maiores patrimônios, têm relativa dificuldade de incorporação de estratégias que não utilizem esse patrimônio.

Em situações como essa, a diversificação concêntrica é novamente indicada como opção estratégica. Contudo, há casos em que a diversificação só poderá ser implementada acompanhada de uma redução de ativos ociosos.

Dentre os condicionantes que se relacionaram positivamente com diversificação têm-se a “idade da cooperativa”, o “número de empregados” e as “sobras operacionais”.

O conhecimento da influência dessas variáveis na probabilidade de diversificar se torna importante não apenas para os gerentes e diretores de cooperativas, que poderão fazer uso dessas informações no planejamento estratégico organizacional, mas também para os formuladores das políticas de incentivo e apoio ao sistema cooperativista, que poderão encontrar na diversificação uma das estratégias que visam a elevação dos níveis de competitividade no setor.

De posse da relação positiva encontrada entre diversificação e medidas de desempenho e resultado, é possível visualizar a diversificação como estratégia competitiva.

O resultado da correlação por postos veio corroborar os resultados da correlação simples, ao indicar a existência de correlação positiva entre o grau de diversificação e a posição competitiva das cooperativas agropecuárias. Desse modo, os resultados demonstram que, quanto mais diversificada for a cooperativa, acentadamente melhor será sua posição competitiva.

Desse modo, qualquer associação generalizada entre diversificação e ineficiência competitiva nas cooperativas agropecuárias é inapropriada, de acordo com os resultados deste trabalho.

Contudo, a diversificação está longe de ser uma panacéia para os problemas das cooperativas agropecuárias e sua escolha como estratégia competitiva passa por rigorosa análise de oportunidades, envolvendo tanto o ambiente interno quanto o externo.

Como o mercado está em constante transformação, a cooperativa tem de estar apta a se ajustar, constantemente, a essa dinâmica.

Além disso, à medida que uma cooperativa torna-se competitiva na sua área de atuação, ela se torna também alvo das suas concorrentes, que certamente investirão contra ela com maior intensidade.

Conforme os resultados indicaram, existem fatores típicos que norteiam a tomada de decisão estratégica em cada organização, de acordo com sua estrutura e seus recursos. Assim, uma cooperativa com alto investimento em ativo fixo estará mais propensa a atividades que incorporem esse ativo; outra, com ativos de elevada liquidez, poderá se aventurar em direção a novos produtos e mercados.

Também parece sensato que a diversificação não se aplique a todas as situações, o que aparentemente é uma das justificativas para a diversificação ser bem sucedida em algumas cooperativas e não o ser em outras. Isso se dá porque, além dos recursos disponíveis, da região e do mercado específico, a diversificação vai depender também do tipo de produto com que a cooperativa está trabalhando, do seu posicionamento no mercado e da percepção do corpo administrativo acerca das mudanças do ambiente.

Nessas situações, a diversificação poderá ser utilizada com outras estratégias ou dar lugar a estratégias mais voltadas às exigências específicas do contexto.

Como exemplo, a economia de escala e a redução de custo são imperativos para as *commodities* de baixo valor agregado, em que se pode perder no pouco, visando ganhar no todo. Ou seja, nessas situações, a redução das margens de ganho leva as empresas e cooperativas a aumentar a escala para recompor o ganho total. Em situações como essa as estratégias de enfoque e concentração são mais objetivas e, provavelmente, mais eficientes, daí a necessidade de fusões e alianças estratégicas, que são sugestões para outros trabalhos.

Já em situações em que a cooperativa começa a identificar nichos específicos de mercado para novos produtos, aprecia crescimento na demanda interna, ou está convivendo com o decréscimo da participação dos seus produtos no mercado, é evidentemente hora de inovar, e, nesse momento, a diversificação poderá ser a estratégia mais apropriada.

Com relação ao exposto, espera-se que as cooperativas, ao incorporarem estratégias competitivas, se ajustem não apenas externamente, mas principalmente internamente, através da revisão do seu modelo de administração.

Assim, a quebra do conservadorismo, da morosa tomada de decisão e a inclusão de processos mais dinâmicos e profissionalizados se tornam imperativos para o ajustamento competitivo dessas organizações. Isso ocorre porque o êxito de estratégias como a diversificação passa antes por modificações na própria estrutura das cooperativas, onde uma administração inchada e despreparada cede lugar a uma outra enxuta e profissionalizada, o que inclui uma direção comprometida não apenas com aspectos políticos e sociais, mas, especialmente, econômicos.

Contudo, isso está longe de ser uma afronta aos princípios doutrinários. A esse respeito, os dados deste trabalho são transparentes, ao demonstrar o comprometimento da direção das cooperativas com os associados e com a comunidade à qual pertencem.

Todavia, comprometimento social não é suficiente, sendo necessário fomentar entre os cooperados uma mentalidade mais agressiva, que tenha como foco a competitividade no mercado. Objetiva-se, assim, garantir ao próprio associado a competitividade de sua unidade produtiva, aliada ao seu bem-estar social.

Evidentemente, muitas dessas decisões passarão por discussões de caráter doutrinário, mas nessas questões terão que imperar o “bom senso” diante da necessidade de sobrevivência e de competitividade no mercado.

Assim, aconselha-se aos órgãos de gestão do sistema cooperativista, bem como aos planejadores singulares, que desejem dispor da diversificação como estratégia competitiva, que o façam voltados não apenas à satisfação dos interesses dos associados ou da comunidade local. A otimização dos resultados da estratégia deve levar em consideração a satisfação das necessidades dos seus clientes externos, ou seja, dos consumidores dos produtos ou serviços cooperativos.

Falar em estratégia de diversificação sem levar em consideração essas mudanças parece impróprio, uma vez que não há eficiência cooperativa que não passe antes pelo efetivo cumprimento do seu papel econômico e social.

Essas conclusões estão de acordo com as observações da Aliança Cooperativa Internacional, que vem declarando constantemente que as cooperativas precisam ser competitivas, reduzindo custos, aprimorando a gestão (por meio de treinamentos e contratações) e dispensando funcionários, sempre que necessário, o que parece sensato, uma vez que uma estratégia, à semelhança de um plano econômico, só tem efetivo resultado quando acompanhada dos ajustes necessários à sua sustentação.

Assim, acredita-se que as cooperativas que estiverem aptas à incorporação de estratégias competitivas, dentre as quais a diversificação, terão potencial possibilidade de crescer efetivamente no mercado com os ganhos econômicos e sociais advindos desse crescimento.

A diversificação é um tema relativamente amplo e envolve diversos aspectos, alguns dos quais não foram explorados neste trabalho. Como sugestão para aprofundar ou complementar o presente estudo, destaca-se a necessidade de: a) expandir o número de variáveis na análise dos condicionantes da diversificação. Algumas variáveis que definam o crescimento de mercado, a vocação da região para atividades agropecuárias e a renda per capita da região, podem ser incorporadas em futuras análises da diversificação; b) a relação entre diversificação e competitividade, construída apenas por coeficientes de correlação, poderia ser realizada por intermédio de análise multivariada, como uma alternativa de se explorar melhor essa associação; e c) foi possível detectar cooperativas que incorporaram mais de uma estratégia competitiva, não sendo possível, nem objetivo deste estudo, isolar a contribuição específica de cada uma delas. Assim, sugere-se, a trabalhos posteriores, que estabeleçam relações de grupos de estratégias com medidas de resultado e desempenho na sociedade cooperativa.

Uma vez que a preocupação com os aspectos sociais da cooperativa foi detectada como uma das grandes motivadoras na tomada de decisão estratégica, é necessária a incorporação de medidas de eficiência social na análise dos resultados da estratégia. Como exemplo, têm-se o número de empregos gerados, a participação de cooperados em assembleia, investimentos em projetos comunitários, entre outros.

Por fim, sugere-se que o sistema de representação do cooperativismo, através dos seus órgãos (OCEB, OCE'S e SESCOOP), criem um banco de

dados, atualizando-o periodicamente. Esse banco de dados facilitaria a realização de pesquisas e estudos que gerem melhorias para o próprio setor.

Atualmente as informações existem, mas cada Estado dispõe daquilo que lhe convém, cabendo ao pesquisador um esforço, relativamente grande, para a aquisição e padronização dessas informações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGROANALYSIS. **As 50 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, V. 21, n. 10, out. 2001.
- ALBUQUERQUE, P. P. Estratégias empresariais e o novo ambiente econômico – a realidade virtual da mudança, **Perspectiva econômica**, v. 32, nº 96, (série cooperativismo), p. 57-74, 1997.
- AMODEO, N. B. P. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. Rio de Janeiro, RJ, 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1999.
- ANSOF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001. 338p.
- BARNI, E. J. **Economias de escala, escopo e descentralização em cooperativas agropecuárias de Santa Catarina**. Viçosa, MG: UFV, 1991. 79 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, 1991.
- BARNI, E. J. e BRANDT, S. A., Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 30, n.1, p. 1-10, 1992.
- BENETTI, M. D. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 1982.171 p.

- BIALOSKORSKI NETO, S. & ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo - economia de empresas e estratégias, **Perspectiva Econômica**: V. 29, nº 84, (série cooperativismo), p. 7-22, 1994.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves Editora, 1991. 252p.
- CAMPOS JÚNIOR, L.C. **O cooperativismo no Vale do Paranapanema: estudo das cooperativas: Riograndense, Agropecuária de Pedrinhas Paulista e Coopermota**. São Paulo: Arte e Ciência, 2000. 251 p.
- CARDINAL, L. B. e OPLER, T. C. Corporate diversification and innovate efficiency an empirical study. **Journal of Accounting & Economics**: 19, p. 365- 381, 1995.
- COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: A Neo-Institutional Approach, **American Journal of Agricultural Economics**: 77, p. 1153 - 1159, 1995.
- CRUZ FILHO, H., BRANDT, S. A., Souza, D., GUIMARÃES, L. A. Estrutura de custos do comércio cooperativo diversificado. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, V.26, nº 2, p. 157-62, 1988.
- FARINA, E.M.M.Q. et. al. **Competitividade no agribusiness brasileiro**, São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998. 79 p.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERZTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Trabalho realizado para o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) - Costa Rica, 1994.
- FERREIRA, M. A. M. e BRAGA, M. J. Diversificação e administração estratégica no cooperativismo de leite, **Economia Rural**, Viçosa, MG, 2 (12), p. 18-22, 2001.
- FERGUNSON, C. E. **Microeconomic theory**. Richard D. Irwin, 1972. 610 p.
- FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- FULTON, M. The future of Canadian agricultural cooperative, **American Journal of Agricultural Economics**: 77, p. 1144 - 1152, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

- GOODHUS, R. E. Agency theory and effort incentives in agricultural cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, V. 78, n. 5, p. 1398, 1996.
- GOMES, S. T, BRAGA, M. J. e FERREIRA, M. A. M. Efficiency in Human Resources Management as a Way to Develop the Cooperative Companies. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Rio de Janeiro – RJ, **Anais...SOBER**, 2000.
- GOMES, S. T. Perspectivas do setor leiteiro. **Economia Rural**, Viçosa, V. 7, n. 2, p. 4-9, 1996.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A., 1987. 196 p.
- GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. São Paulo: Makron Books, 2000. 846 p.
- HOLANDA FILHO, Sérgio Buarque de. **Estrutura industrial no Brasil: concentração e diversificação**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1983. 275 p.
- HOLYOAKE, G. J. História de los pioneiros de Rochdale, Buenos Aires, Argentina: Intercoop, 1989. 93p.
- MARTINEZ, I. B. e PIRES, M. L. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo da “nova geração de cooperativas”. **Perspectiva econômica**: v. 34, nº 46, (série cooperativismo), p. 123-137. 1999.
- MENEGÁRIO, A. H. e ARAÚJO, P. F. C. Empregos de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias. **Economia Aplicada**: V. 5, nº 4, p. 757 – 787. 2001.
- MELLO, F. J. e RICCI, R. **Cooperativas de leite de Minas Gerais: um panorama da situação atual frente à internacionalização dos mercados**. Belo Horizonte, 1996. 95p.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1997. 256 p.
- OLIVEIRA, M. M. et alli. **Econometria**, Alfragide, Portugal: McGraw-Hill, 1997. 324 p.
- OCEPAR, **Cooperativismo e Agroindústria no Paraná**, Curitiba: Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), 1986. 95 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - OCESP, **estatística do cooperativismo 1998**. [03 mai. 2001]. (<http://www.ocespar.org.br>).

- PANZUTTI, R. Especificidades da empresa cooperativa agrícola: Estratégias de financiamento. **Agricultura em São Paulo**, SP, p.75 -118, 1997.
- PEARCE, D. W., TURNER, R. K. **Economics of natural resources and the environment**. Londres: Harvester Wheatsheaf, 1990. 178 p.
- PENROSE, E. G. **The theory of the growth of the firm**. 2ª ed., Oxford: Basil BlackWell, 1959. 272 p.
- PEREIRA, V. S., RODRIGUES, V. e DOS SANTOS, A. C. Estrutura de governança e competitividade: o caso das cooperativas produtoras de café e leite no estado de Minas Gerais, In: Segundo Encuentro de Investigadores, Buenos Aires – Argentina, **Anais...Segundo Encuentro de Investigadores**, 2001.
- PINAZZA, L. A., COCAMAR 30 anos de desafios e mudanças. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, p. 71-96, 1997.
- PINDYCK, Robert S. e RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia: Teoria Microeconômica**. São Paulo: Makron Books, 1994. 968 p.
- PORTER, M. E.: Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**, 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- ROCHA, E. E. R. B. **O Cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas**. Campinas, SP, 1999. 226 p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- ROSSETTO, C. R. **O estudo das mudanças estratégicas no processo de adaptação organizacional para o gerenciamento do agronegócio**, Rio de Janeiro: SOBER, 2000. 7p.
- RUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. 318p.
- SANTOS, R. C. Cooperativa Agropecuária de HOLAMBRA: Uma organização em mudança, **Estudos de caso em agribusiness**, Porto Alegre: Ortz, p. 127-161, 1993.
- SESCOOP/MG. **Relatório da pesquisa amostral: Necessidades empresariais das cooperativas de Minas Gerais**, Belo Horizonte: SESCOOP/MG, 2000. 80p.

- SILVA, C. J. Considerações sobre o conceito de estratégia e estrutura organizacional. **Perspectiva econômica**, v. 31, nº 93, abril/junho, p. 73-84, 1996.
- TACHIZAWA, T. e REZENDE, W., **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque a realidade brasileira**, São Paulo: Makron Books, 2000. 193 p.
- TRECHTER, D. D. Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin, **Agribusiness**, v. 12, N. 4, p. 385-394, 1996.
- VALENTE, E. **Coordenação via cooperação: Uma abordagem histórico-institucionalista**. Rio de Janeiro, RJ, 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1999.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO

### CONDICIONANTES DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Primeiramente, gostaria de agradecer a sua colaboração e caso o Sr(a), ou qualquer pessoa ligada à cooperativa, deseje receber maiores informações sobre essa pesquisa, favor entrar em contato conosco pelo endereço disposto no final do questionário.

Entrevistado

Por se tratar de pesquisa científica, informamos que o nome da cooperativa e o seu nome não serão divulgados. Entretanto, gostaríamos que o Sr(a) disponibilizasse alguns dados para que possamos contactá-lo (a), caso seja necessário à complementação de alguma informação.

Nome: \_\_\_\_\_  
Cargo na Cooperativa \_\_\_\_\_  
Telefone de contato \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_  
Data da entrevista \_\_\_\_/\_\_\_\_/2001.

#### Parte I: CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

1- Nome da cooperativa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ SIGLA \_\_\_\_\_  
2- Ano de constituição da cooperativa \_\_\_\_\_  
3- N° total de cooperados \_\_\_\_\_  
4- N° total de empregados \_\_\_\_\_  
5- Cidade-sede da cooperativa \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

6- Dentre as alternativas abaixo, marque aquela que melhor descrever o papel da cooperativa no agronegócio.

- ( ) 1- a cooperativa fornece insumos, faz compras em comum, ou presta serviços de assistência técnica  
( ) 2- a cooperativa reúne, armazena (quando for o caso) e repassa a produção dos cooperados para outra empresa ou cooperativa central  
( ) 3- a cooperativa recebe, processa, e comercializa a produção dos cooperados  
( ) 4- Todas as alternativas acima

Obs: Se tiver preenchido ( 1 ), ir para parte II

7- qual a estrutura de comercialização que mais se aproxima da realidade de sua cooperativa? (Caso necessário, marcar mais de uma alternativa)

- ( ) a cooperativa possui equipe de vendas e estrutura própria de distribuição  
 ( ) a cooperativa vende seus produtos para atacadistas e distribuidores que se encarregam da venda final do produto  
 ( ) a cooperativa não possui sistema definido de comercialização, negociando seus produtos com diferentes intermediários  
 ( ) outros:

---



---

Parte II:	<b>DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>
-----------	-----------------------------------

1- Quais os negócios/atividades que a cooperativa já trabalhou, ou trabalha atualmente?

<i>Negócio/atividade</i>	<i>Ano de Início</i>	<i>Ainda atua nesse negócio</i>	<i>Faturamento (R\$) no final de 2000</i>
1-		( )Sim ( )Não	
2-		( )Sim ( )Não	
3-		( )Sim ( )Não	
4-		( )Sim ( )Não	
5-		( )Sim ( )Não	
6-		( )Sim ( )Não	
7-		( )Sim ( )Não	
8-		( )Sim ( )Não	
9-		( )Sim ( )Não	
10-		( )Sim ( )Não	

Obs: Se tiver preenchido todos os campos da tabela, ir para ( 4 )

2- Dos negócios acima, qual é o principal da cooperativa?  
Cite o N° correspondente (apenas um): \_\_\_\_\_

3- Com exceção do negócio principal, quanto representou, em termos de faturamento bruto (R\$), os demais negócios da cooperativa no período de 2000?

- até 10% do faturamento bruto total da cooperativa
- entre 10% e 30% do faturamento bruto total da cooperativa
- entre 30% e 50% do faturamento bruto total da cooperativa
- acima de 50% do faturamento bruto total da cooperativa

4- Dos negócios acima, algum apresentou retorno muito baixo ou prejuízo nos 3 (três) últimos períodos (1998,1999,2000)?

Não  Sim Qual(is)? \_\_\_\_\_

5- Quais as razões que tem levado a cooperativa a continuar com esse(s) negócio(s) nessas condições (prejuízo ou baixo retorno)?

- Atender necessidades específicas dos cooperados
  - Promover o desenvolvimento local
  - Apostar na melhoria do seu desempenho nos próximos anos
  - Ter realizado alto investimento no negócio que apresenta grandes barreiras a saída
  - Representar papel estratégico na comercialização da cooperativa
  - Ser um negócio/atividade tradicional da cooperativa
  - Faltar capital para se investir em outro negócio
  - outras razões. Citar:
- 
-

## Parte III:

## DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

1- Quais os produtos que a cooperativa já trabalhou, ou trabalha\* atualmente?  
 (\*trabalha = comercializa, produz, processa, distribui).

<i>Produto</i>	<i>Ano de Início</i>	<i>Ainda atua nesse negócio</i>	<i>Faturamento (R\$) no final de 2000</i>
1-		( )Sim ( )Não	
2-		( )Sim ( )Não	
3-		( )Sim ( )Não	
4-		( )Sim ( )Não	
5-		( )Sim ( )Não	
6-		( )Sim ( )Não	
7-		( )Sim ( )Não	
8-		( )Sim ( )Não	
9-		( )Sim ( )Não	
10-		( )Sim ( )Não	
11-		( )Sim ( )Não	
12-		( )Sim ( )Não	
13-		( )Sim ( )Não	
14-		( )Sim ( )Não	
15-		( )Sim ( )Não	

Obs: Se tiver preenchido todos os campos da tabela, ir para ( 3 )

2- Dos produtos acima, qual é o principal da cooperativa?  
 Cite o N° (apenas um): \_\_\_\_\_

3- Entendendo base produtiva por: aquele conjunto de bens de capital, fatores de produção, insumos e recursos humanos destinados à produção de um ou vários produtos que guardam alta relação tecnológica entre si; Responda:

Qual das alternativas abaixo mais se aproxima da situação em que se encontra a cooperativa?

- a - Todos os produtos pertencem à mesma base produtiva
- b- Existem produtos de base produtiva diferente

4- Entendendo base comercial por: aquele conjunto de recursos e tecnologias empregadas à comercialização de um ou vários bens com características comerciais semelhantes; Responda:

Qual das alternativas abaixo mais se aproxima da situação em que se encontra a cooperativa?

- a- Todos os produtos pertencem à mesma base comercial
- b- Existem produtos de base comercial diferente

**Obs: Caso tenha preenchido a letra "a" nas duas questões anteriores (3 e 4), ir para (6).**

5- Os produtos que não se encontram dentro da base produtiva ou comercial principal da cooperativa representaram, em termos de faturamento bruto (R\$), no período de 2000?

- até 10% do faturamento bruto total da cooperativa
- entre 10% e 30% do faturamento bruto total da cooperativa
- entre 30% e 50% do faturamento bruto total da cooperativa
- acima de 50% do faturamento bruto total da cooperativa

6- Dos produtos acima, algum apresentou retorno muito baixo ou prejuízo nos 3 (três) últimos períodos (1998,1999,2000)?

Não  Sim Qual(is)? \_\_\_\_\_

7- Quais as razões que tem levado a cooperativa a continuar com esse(s) produto(s) nessas condições (prejuízo ou baixo retorno)?

- Atender necessidades específicas dos cooperados
  - Promover o desenvolvimento local
  - Apostar na melhoria do seu desempenho nos próximos anos
  - Ter realizado alto investimento no negócio que apresenta grandes barreiras a saída
  - Representar papel estratégico na comercialização da cooperativa
  - Ser um negócio/atividade tradicional da cooperativa
  - Faltar capital para se investir em outro negócio
  - outras razões. Citar:
- 
-

Parte IV:                    DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS E PRODUTOS
--

1- Quais as principais razões que tem levado a cooperativa a trabalhar com negócios e produtos fora de sua base produtiva principal?

(marcar: uma razão interna e uma razão externa)

A) Razão interna:

- Dificuldade ou impossibilidade de atingir os objetivos via expansão
- Aproveitamento de recursos e tecnologia existente
- Existência de capacidade ociosa de recursos gerenciais, diretivos, comerciais e financeiros
- Satisfação das necessidades expressas pelos cooperados
- Alcance de melhor desempenho financeiro
- Aversão a risco
- 

outra: \_\_\_\_\_

B) Razão externa:

- Perda de participação no mercado
- Possibilidade de retornos mais elevados que as atividades atuais
- Aproveitamento de oportunidades através de uma atitude empreendedora
- Ajustamento a um negócio agrícola em declínio, na área de comércio da cooperativa.
- Resposta às necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera, ou
- Impulso ao desenvolvimento econômico local
- 

outra: \_\_\_\_\_

2- No que diz respeito aos novos negócios ou produtos da cooperativa. Pode-se dizer que a(s) base(s) produtiva(s) e comercial(is) nova(s) da cooperativa:

- Não tem nenhuma relação com a base produtiva ou comercial principal
- Tem pouca relação com base produtiva ou comercial principal
- Tem alta relação com a base produtiva ou comercial principal
- Algumas mantêm alta relação e outras mantêm pouca relação com a base produtiva ou comercial principal

3- No que diz respeito aos investimentos realizados pela cooperativa, qual das estruturas de decisões abaixo mais se aproxima da realidade da cooperativa?

- ( ) Os Administradores/Gerentes planejam os investimentos e a Diretoria/Conselho de Administração decide se realiza ou não tal investimento  
 ( ) Os Administradores/Gerentes e Diretores planejam e decidem sobre a realização de novos investimentos  
 ( ) Todos investimentos são planejados pelos Administradores/gerentes, Diretores e Cooperados, e a decisão é tomada pela assembléia geral de cooperados  
 ( ) A Diretoria pondera e decide sobre a realização de novos investimentos tomando como base sugestões de órgãos do cooperativismo (OCB, OCE)  
 ( ) Outros:

Parte V: RESULTADOS DA COOPERATIVA EM 2000

1- Qual o resultado da Cooperativa, no período de 2000, em relação as seguintes medidas de desempenho:

Medidas	Valores em (R\$)
*Faturamento bruto	
**Patrimônio total	
***Resultado operacional	
****Sobras operacionais	
*****Ativo Total	

\*Faturamento bruto – representa o valor total das vendas da cooperativa no período

\*\*Patrimônio total - representa a soma de todo o patrimônio da cooperativa (permanente, imobilizado...).

\*\*\*Resultado operacional – representa as vendas totais do período menos os custos de produção, impostos, devoluções e descontos.

\*\*\*\*Sobras operacionais – Representa o resultado do exercício a ser apresentado a AGO (assembléia geral ordinária)

\*\*\*\*\*Ativo total - representa a soma de todos os ativos (bens e direitos) da cooperativa

2- Qual o volume de capital investido pela cooperativa nos 3 (três) últimos anos (1998,1999, 2000)?

*Capital investido (R\$)	1998	1999	2000

\*Capital investido – representa o valor total investido em compras de máquinas, equipamentos, veículos, ou na inauguração de lojas, construções, reformas, etc.

3- Qual a contribuição de cada fonte de recursos (em percentual), para realização desses investimentos?

Capital próprio \_\_\_%

Capital de terceiros \_\_\_%