

Estratégia de diversificação para manutenção dos fins cooperativistas

Diversification strategy for maintaining cooperative fins

Resumo

As cooperativas tem assumido um alto grau de profissionalização e se apoderado de metodologias administrativas desenvolvidas por empresas de sucesso. Exemplo disto é a utilização da estratégia de diversificação, onde algumas cooperativas estão atuando em áreas diferentes para manterem sua sustentabilidade, promoverem o crescimento organizacional, bem como trazerem benefícios financeiros e sociais aos seus cooperados. Esta prática tem sido utilizada de maneira estratégica na busca pela manutenção dos fins cooperativistas, uma vez que áreas que não conseguem sustentarem-se financeiramente, mas, são essenciais para os cooperados, estão recebendo aporte financeiro de outras áreas em busca do bem comum dos cooperados. Este trabalho teve por objetivo o estudo em uma cooperativa agropecuária, a qual desenvolve a estratégia de diversificação como forma de sustentabilidade organizacional e financeira, promovendo benefícios coletivos aos seus cooperados. Apurou-se como resultado, que a estratégia de diversificação desenvolvida tem permitido a esta organização manter seus princípios cooperativistas.

Palavras-chave: Cooperativas, diversificação, estratégia, gestão, organizações.

Abstract

As cooperatives has assumed a high degree of professionalization and has taken over administrative methodologies developed by successful companies. An example of this is a use of the diversification strategy, where some cooperatives are working in different areas to maintain their sustainability, promote organizational growth, and bring their businesses and their partners. Established: has been published in the database, for example, all over the world. . The objective of this work was to study a diversification strategy as a form of organizational and financial sustainability in an agricultural cooperative, promoting collective benefits to its members. It has been found as a result that a diversified strategy developed is allowed for this organization to maintain its cooperative principles.

Keywords: Cooperatives, diversification, strategy, management, organizations.

Recebido: 06/03/2017 Aceito: 11/10/2017

Jamille Araújo Paixão¹, Sara da Costa Fernandes², Vagner Rosalem³

¹ Mestre em Gestão Organizacional (PPGO/UFG/RC/CGEN) - jamillepaixao@yahoo.com.br - Paracatu - MG
CEP: 38.600-000

² Mestranda do Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional - UFG/Regional Catalão - sara.scf1@gmail.com

³ Doutor em Administração de Empresas (EAESP/FGV) - vagner@hotmail.com

1 Introdução

Uma cooperativa se forma a partir da associação de usuários, com direitos iguais e que possuem como objetivo social o desenvolvimento de uma atividade econômica comum, eliminando os intermediários. Estas organizações possuem como principal diferença das empresas de capital a não acumulação de lucros, mas sim, a formação de excedentes que recebem a denominação de “sobras” (EW, 2001).

O trabalho coletivo dos associados gera estas “sobras” que são revertidas em favor de todos os cooperados, estes excedentes são necessários para manutenção da cooperativa, bem como de seus associados, já que busca o benefício coletivo para seus participantes. Assim, o cooperado é ao mesmo tempo usuário e proprietário das cooperativas, e as decisões são tomadas por meio de assembleias (EW, 2001).

A essência do cooperativismo está na formação da produção e distribuição das riquezas, baseado nos princípios da ajuda mútua, da igualdade, da democracia e da equidade (RIBEIRO; NASCIMENTO; SILVA, 2013).

No Brasil, a grande parte de sua produção leiteira é fruto de cooperativas, sendo uma mínima parte acrescida das produções privadas. Assim, fica clara a enorme importância atribuída ao cooperativismo na pecuária, uma vez que esta atividade encontra alguns entraves para se desenvolver de maneira isolada e o sistema cooperativista surge como opção aos pequenos e médios produtores de leite do país (FERREIRA; SANTOS, 2010).

O Brasil vem se destacando no cenário mundial como uma das maiores potências no ramo da pecuária, com produção leiteira acima dos vinte bilhões de litros por ano, de acordo com dados da Associação Brasileira dos Produtores de Leite.

Em meados da década de 1980, o Estado ainda regulamentava os preços na cadeia produtiva do leite, entretanto, na década de 1990 esta ação não era mais desenvolvida pelo governo e uma ampla concorrência no mercado de lácteos se instaurou. As cooperativas passaram a concorrer com empresas nacionais e precisaram se adaptar para atender as exigências do mercado (PAULA, 2002). Segundo Padilha (2009) as mudanças no mercado nacional, acrescida das transformações nas estruturas

produtivas têm causado modificações importantes em diferentes negócios.

As características inerentes a este sistema administrativo fazem com que as gestões necessitem de um preparo ainda maior para enfrentar as dificuldades da competição dos mercados, além das alterações econômicas e fiscais. O atual ambiente globalizado direciona as cooperativas para uma análise interna e a busca por alternativas para o enfrentamento destes desafios (GUERRA; RUBIO, 2014).

Além disto, as peculiaridades do sistema cooperativista exigem que os gestores consigam ter uma percepção muito grande do que ocorre em seus mercados, já que concorrem diretamente não apenas com outras cooperativas, mas também com empresas não cooperativistas. Assim, suas ações devem ser bem planejadas e produzir resultados positivos não apenas para seus funcionários, mas também para seus cooperados (GUERRA; RUBIO, 2014).

As alterações no consumo de leite são constantes e as cooperativas começaram a utilizar a produção para criação de novos produtos lácteos, realizando assim a diversificação direta para melhor utilização da produção e também a diversificação indireta, através da abertura de setores comerciais como postos de combustível, farmácias, supermercados entre outros (SPANEVERELLO; DAL'MAGRO, 2012).

O estudo do sistema cooperativista torna-se importante devido a sua contribuição econômica para o país e a aplicação de práticas administrativas em um sistema de gestão diferenciado (SPANEVERELLO; DAL'MAGRO, 2012).

Neste contexto, a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA, conhecida como COOPERVAP, é uma organização com mais de cinquenta anos de existência e que se utiliza da estratégia de diversificação direta e indireta não só para o desenvolvimento organizacional, bem como para manutenção dos fins cooperativistas.

Este trabalho teve por objetivo identificar a importância da aplicação da estratégia de diversificação para manter esta cooperativa, bem como a promoção de benefícios comuns a todos os seus cooperados.

2 O cooperativismo

Robert Owen (1771-1858), considerado o pai do cooperativismo se caracterizava como socialista e

tinha o pensamento central do homem como fruto do ambiente social, em sua visão, é necessário mudar o ambiente para que se consiga a mudança do homem, com ações de combate ao lucro, a concorrência e a divisão social.

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Sales (2010) a qual faz um levantamento sobre a origem e evolução do cooperativismo, a transformação ocorrida na Inglaterra, de sociedade rural para sociedade industrial e a mudança do trabalho artesanal para o assalariado foram primordiais para a construção de um cenário em que ideias de cooperação comesçassem a sobressair na época. Neste contexto as opiniões de William King (1786-1865) também se destacam, ele enxergava na cooperação uma possibilidade para criação de uma melhor forma de vida, extinguindo os males da sociedade moderna; propunha o desenvolvimento de cooperativas autossuficientes, sem intervenções externas.

Entretanto, Silva; Costa (2010) expõem que o processo para formação dos trabalhos cooperativistas como alternativa a sociedade industrial que se formava, buscando melhor qualidade de vida para os trabalhadores da época foi questionado por Karl Marx (1818-1883) e sua escola. O questionamento tomava como base a utopia acrescentada aos socialistas, uma vez que consideravam estes como idealizadores sem base, já que não levava em conta a contradição primordial da luta de classes.

É fato que Robert Owen e William King tiveram resultados negativos em alguns de seus exemplares de cooperativismo tanto na Europa como na América do Norte, mas também, obtiveram sucesso em outros casos e serviram de embasamento para o avanço o desenvolvimento do sistema cooperativista na Europa (SILVA; COSTA, 2010).

Deste modo, o cooperativismo como é conhecido nos dias de hoje, começou a surgir em 1844, em meio a Revolução Industrial, como alternativa frente ao capitalismo que se estabelecia no mercado. As longas jornadas de trabalho aliadas aos baixos salários provocaram dificuldades sociais e econômicas para a população na época, assim, começaram a surgir lideranças em busca de uma melhor condição para seus pares, gerando as associações de caráter assistencial. Entretanto, estas formações não obtiveram o êxito desejado, por isto, a concepção de uma organização formal, com prática, normas e princípios próprios foi levantada (SILVA;

COSTA, 2010).

Em 1844, um grupo de vinte e oito operários ingleses, moradores do distrito de Lancashire, que fundaram a cooperativa de consumo com o nome de “Rochdale Society of Equitable Pionners”, com o objetivo de buscar melhores formas para a situação econômica precária por meio do auxílio mútuo entre os cooperados (SILVA; COSTA, 2010).

Esta cooperativa ficou conhecida como a Sociedade dos Probos de Rochdale, considerada a primeira cooperativa da sociedade moderna. O sistema de cooperação não nasce em Rochdale, mas ganha grande forma e seus princípios são, até hoje, considerados como a base do cooperativismo (SILVA; COSTA, 2010).

3 O cooperativismo em meio a uma sociedade capitalista

Para os autores Souza; Pereira (2014), no país o movimento cooperativista foi promovido por ações governamentais, com a implementação de políticas públicas a partir da década de 1970, tendo o seu movimento sido abraçado e efetivado pelas elites políticas e econômicas da época, principalmente oriundos da agricultura. Assim, não é possível definir se a formação das cooperativas no Brasil teve como núcleo, a capacidade e o interesse dos envolvidos em se associarem numa perspectiva de trabalho coletivo, acreditando na essência do cooperativismo ou se os benefícios advindos dos incentivos governamentais foi o fator motivacional. Para estes autores o cooperativismo no Brasil, não consegue traduzir o que consta em seus princípios, já que passou por profundas mudanças para se adequar ao capitalismo. A apropriação que ocorreu por parte das elites políticas e econômicas do cooperativismo no país, seguida pela utilização por parte do Estado, como instrumento de controle social, transformou o cooperativismo no país, em apenas um prestador de serviços, bem diferente de suas propostas presentes no seu surgimento na Inglaterra (SOUZA; PEREIRA, 2014).

Samborski; Frantz (2010) concordam ao relatarem que o cooperativismo sempre foi divulgado como uma instituição universal, que pode atender tanto pobres como os ricos, mas, muitas décadas após sua criação o modo capitalista de produção mantém a hegemonia dos grandes produtores, deixando os produtores familiares com

pouca participação nos rumos das cooperativas e muitas vezes com um baixíssimo retorno financeiro.

Ribeiro; Nascimento; Silva (2013) discordam ao apresentarem que atualmente o cooperativismo se constitui como uma busca pela melhoria da qualidade de vida dos cooperados e em uma visão mais ampliada, como um meio alternativo para o desenvolvimento local. Reforçando esta posição, os mesmos autores relembram que o cooperativismo surgiu com o intuito de defender os trabalhadores diante da precarização das relações de trabalho advindas do capitalismo, afirmando assim, que o cooperativismo é um movimento social contrário ao sistema capitalista e tem atuado desta maneira.

Para Kruger (2011) é clara a posição do cooperativismo como um sistema adverso ao capitalismo, pois busca combater o monopólio, mas Thomaz (2010) ressalta em seu trabalho que as raízes do cooperativismo estão no socialismo, movimento oposto, entretanto, este se desenvolve em meio a uma sociedade capitalista, formando assim um cenário diverso que pode vir a gerar distorções na interpretação e execução dos fundamentos sociais.

Neste debate entre cooperativismo e capitalismo, Souza; Pereira (2014) investigam os conceitos que regem as cooperativas, os quais são diferentes de outras formas de sociedade, como o termo cooperar, que de acordo com Ferreira (2012) significa trabalhar em comum, colaborar, auxiliar, ajudar. Além disto, a responsabilidade social é um princípio fundamental e não secundário da organização, diferente das empresas privadas, e o cooperativismo ainda trabalha com propostas de economia comunitária e democrática, ajuda recíproca, solidariedade, democracia e outros princípios. Em síntese, o cooperativismo propõe uma ampla mudança estrutural visando melhores condições de trabalho para os indivíduos envolvidos, deixando em lados bem opostos diversos princípios do capitalismo, entretanto, para Silva (2012) há uma ambiguidade em que hora o cooperativismo é sustentado pelo mercado e hora pelos comandos estatais, gerando assim dualismo em seu conceito.

Já para Ribeiro; Nascimento; Silva (2013) fica claro que as cooperativas fornecem uma importante contribuição para o desenvolvimento econômico, similar ao capitalismo, entretanto ainda incorpora a geração e repartição de renda, além da criação de empregos. Neste sentido, as cooperativas funcionam como uma rede, formada pela afinidade entre os cooperados, podendo contribuir diretamente

para o desenvolvimento local e regional, de maneira integrada e sustentável, tendo assim, consequências bem diferentes do capitalismo.

4 O cooperativismo permanece após um século

Sales (2010) desenvolve uma comparação entre a revolução tecnológica na atualidade, a qual para ele se diverge da exploração presente no século XIX, entretanto, a atual revolução gera uma exclusão da mão de obra aliada a mercados cada vez mais competitivos, com produção superior as demandas. Por isto, o cooperativismo não se constitui como um modelo falido ou além da realidade, conforme pontuam alguns autores contrários a este sistema, mas ainda se apresenta como uma alternativa ao sistema capitalista e com princípios bem diferentes deste.

Corroborando com este pensamento, Ribeiro; Nascimento; Silva (2013) apontam que a essência do cooperativismo está na formação da produção e distribuição das riquezas, baseado nos princípios da ajuda mútua, da igualdade, da democracia e da equidade, conceitos divergentes do capitalismo.

Lima (2012) ainda acrescenta que um dos diferenciais do cooperativismo consiste em seu objetivo o qual não é o conjunto das pessoas, mas sim, o indivíduo através deste conjunto de pessoas, agindo assim com interesses coletivos, mas respeitando a individualidade de cada participante deste sistema, buscando o desenvolvimento integral através do coletivo.

Mas, para que as cooperativas alcancem seus objetivos e este desenvolvimento integral, de acordo com Ribeiro; Nascimento; Silva (2013) é fundamental que o cooperativismo seja mais eficaz como sistema cooperativista buscando o envolvimento dos agentes locais, a fim de que estes sejam protagonistas. Este envolvimento promove a melhoria da qualidade de vida e aumento da renda familiar, além de melhores condições de trabalho, promovendo assim, o incremento da função social das cooperativas. No desenvolver local há o envolvimento das pessoas com suas aptidões, voltando toda a atenção para a comunidade local, não tendo a ação um dono, mas sim, sendo de todos. Neste sentido, o nós prevalece na construção do bem comum.

Entretanto, segundo Lima (2012) existem peculiaridades na execução do cooperativismo, que

devem ser adequadas a cada função produtiva que trabalhará, os princípios básicos são os valores morais e éticos em prol da solidariedade, atendendo às necessidades e interesses dos envolvidos, através do reconhecimento mútuo e da reciprocidade. O cooperativismo é antes de tudo, uma filosofia do homem em sociedade, baseando a economia no trabalho e não no lucro, na ajuda mútua e não na concorrência e competição. Entretanto, os gestores das cooperativas precisam ter clareza sobre a necessidade de sobrevivência e crescimento destes empreendimentos no mercado capitalista, não há como apenas focar a ajuda mútua, sem ter compreensão sobre seus concorrentes e a constante competição presente nos diferentes negócios (LIMA, 2012). Esta se constitui como mais uma das características do cooperativismo, onde os princípios fundamentais devem ser os norteadores, mas não podem impedir o crescimento organizacional. Aliar as funções sociais das cooperativas aos fundamentos do capitalismo pode parecer incompatível a primeira vista, mas tem alcançado sucesso em diversas cooperativas, prova disto, conforme Menegário (2000) expõe é a sua perpetuação passado mais de um século de seu surgimento, sobrevivendo a mudanças políticas, econômicas e sociais.

5 Cooperativas agropecuárias

Em Minas Gerais, de acordo com Gonçalves (2005), foi no ano de 1907 que se organizaram as primeiras cooperativas agropecuárias do Estado, o então governador na época, João Pinheiro, iniciou seu projeto cooperativista tendo por objetivo acabar com os intermediários da produção agrícola, cuja negociação era controlada por estrangeiros. O cooperativismo agropecuário se inclui entre um dos maiores segmentos cooperativistas presentes no Brasil e tendo se estendido por quase todo território brasileiro, é hoje um dos mais conhecidos pela sociedade e participa ativamente das exportações, influenciando no desempenho direto da Balança Comercial, ao mesmo tempo em que abastece de maneira satisfatória o mercado interno de produtos alimentícios.

Martins *et al* (2004) apresentam um posicionamento diferente sobre o cooperativismo agropecuário, apontando que o agronegócio leiteiro vem passando por profundas transformações desde a década de 90, quando o Estado deixou de tabelar os preços, após mais de 45 anos de controle do mercado

e a estabilização da economia nos últimos anos possibilitou um crescimento da demanda de laticínios. Para os produtores, o leite representa uma fonte de renda constante durante o ano, capaz de auxiliar o produtor em seus gastos diários (luz, supermercado, insumos). A receita que o produtor recebe muitas vezes fica na própria cooperativa para o pagamento de seus gastos com insumos ou despesas da família. Muitas cooperativas somente recebem o conjunto do leite produzido pelos cooperados para venda às empresas de laticínios ou cooperativas de maior porte, servindo assim, apenas como atravessadora na cadeia de suprimentos.

Consoante Ferreira; Santos (2010) a produção leiteira no Brasil advém em sua maioria de cooperativas e uma pequena parte é complementada por empresas privadas, daí a grande importância de se trabalhar em prol do desenvolvimento do cooperativismo na agropecuária. O leite processado por estas cooperativas é repassado ao consumidor em diversas formas, tanto como o leite fluido, propriamente dito, como através de derivados exemplo, leite condensado, creme de leite, manteiga, queijo, requeijão e outros. O cooperativismo agropecuário também possui como característica a vasta oferta de serviços, iniciando pela assistência técnica, passando por armazenamento, industrialização até chegar à comercialização de produtos. Esta variedade de serviços é utilizada por várias cooperativas como uma estratégia de diversificação tanto de serviços como também de produtos, oferecendo ao mercado derivados de seu produto principal.

6 Estratégia

O termo grego *stratego* deu origem a palavra estratégia, tal termo significa general, na tradicional divisão da guerra existe o operacional, o tático e o estratégico, aspecto este que está relacionado ao planejamento, a visão de futuro, com horizontes mais longos; a ideia de estratégia teve início durante as campanhas militares e mesmo com resultados bons ou maus, as táticas desenvolvidas nesta época foram primordiais para a formação do pensamento estrategista (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Na antiguidade estão os primeiros textos que apresentam os pensamentos de estratégia, o livro “*Arte da Guerra*” do escritor chinês *Sun Tzu* foi muito difundido no século XX e teve grande influência no pensamento empresarial, principalmente relacionado

à estratégia de negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

O sentimento militar trouxe para esta abordagem a formalidade e disciplina na construção das estratégias, mantendo sua lógica no mundo dos negócios (SILVA, 2004). Entre os principais defensores desta corrente de bases militares encontramos o historiador Alfred Chandler (1962), o teórico Igor Ansoff (1984), o executivo Alfred Sloan (1963) e Michael Porter (1999). Esta abordagem possui como características principais o distanciamento entre concepção e execução, além do compromisso com a maximização do lucro (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Nas últimas décadas, diferentes correntes ideológicas tem buscado a utilização de vários modelos na tentativa de explicar o termo estratégia, gerando assim, uma diversidade de significações, por isto, a literatura não consegue uma unanimidade na definição do termo, já que não existe uma fixação que contemple e satisfaça todas as correntes ideológicas sobre o tema (SILVA, 2004).

Entretanto, os pensamentos sobre estratégia encontram convergência em alguns aspectos gerais como a relação direta com as organizações, independente de qual seja a área de atuação da empresa e seus objetivos, os pensamentos e as ações executadas de maneira estratégica são cruciais para a gestão organizacional (SPANVELLO; DAL'MAGRO, 2012).

Neste sentido, a estratégia vem sendo cada vez mais contemplada pela literatura e utilizada pelas empresas, gerando desta maneira uma maior aproximação entre concepção e execução. Na verdade, a abordagem clássica deu origem a outras correntes teóricas que buscam uma maior interação e melhor aplicabilidade das teorias estratégicas. Cada vez mais as diferentes organizações estão se utilizando dos pensamentos táticos para o alcance de seus objetivos, ampliando desta forma a gama de setores, áreas e segmentos onde esta técnica administrativa pode ser aplicada. E devido ao contexto atual de mudanças contínuas e rápidas no mundo dos negócios, diversas empresas veem sendo atraídas pela estratégia de diversificação, seja de produto ou negócios, buscando alternativas para sobrevivência e crescimento organizacional (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

7 Estratégia de diversificação

A diversificação ocorre quando há entrada de uma empresa ou unidade de negócios em direção a novas linhas de atividades, por meio de desenvolvimento de negócios internos ou aquisições que ocasionam mudanças na estrutura física e administrativa da companhia (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989).

Para uma empresa ser considerada diversificada esta deverá operar simultaneamente em vários negócios ou com produtos diferentes (PITTS; HOPKINS, 1982).

Além disto, os novos produtos ou mercados podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da firma (SOTO, 2003).

Em uma definição mais simplificada diversificar consiste em criar novas fontes de ingresso de recursos, criar alternativas, produzir bens e/ou serviços com maior valor agregado (PADILHA, 2009).

Podendo a diversificação ainda ser apresentada como o padrão e o grau pelos quais as diversas frentes de atividades ou linhas da firma estão ligadas, influenciando o desenvolvimento do produto e mercado bem como interferindo na evolução organizacional (GRZEBIELUCKAS *et al.*, 2007).

No contexto da estratégia de diversificação, o autor Ferreira (2002) pondera que, esta tática administrativa pode ser utilizada de maneira concêntrica ou conglomerada, sendo que a primeira a empresa se diversifica, mas mantém a base tecnológica, clientes e marca já na segunda, novas atividades que não tem relação com as atividades originais da empresa são implantadas; para este autor na conglomerada é mais difícil a obtenção de coerência com a estratégia global (FERREIRA, 2002).

As diversificações concêntrica e conglomerada podem se interpenetrar. A diversificação concêntrica pode ser definida como a escolha por novas atividades, utilizando a mesma tecnologia já dominada pela organização, esta será a exploração do núcleo de competências da empresa como uma vantagem competitiva, favorecendo a entrada em novas áreas para atuação, é a inovação, mas mantendo sua base de produção e mercado. Já a estratégia conglomerada é executada em setores diferentes à atuação corrente da empresa, tecnologias

e mercados distintos (SPANVELLO; DAL'MAGRO, 2012).

Na diversificação concêntrica a empresa passa a produzir novos produtos destinados a novos mercados, com relacionamento estreito com a atividade anterior; sendo possível utilizar os recursos específicos em uma nova base de negócios, otimizando a utilização dos recursos e proporcionando a ampliação das atividades econômicas. No sentido contrário, a conglomerada apresenta uma nova área de negócios com pouca ou nenhuma relação com as áreas anteriores (SOUZA; BRAGA, 2007).

8 Metodologia

Este estudo foi desenvolvido na Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA – COOPERVAP, instalada no município de Paracatu, região noroeste de Minas Gerais, teve como premissa contribuir para o desenvolvimento das atividades do setor cooperativista, uma vez que o mesmo oferece oportunidades para as regiões onde atua e sendo a estratégia um instrumento para o melhor desempenho dos fins cooperativistas, analisar sua aplicação torna-se primordial para o desenvolvimento organizacional.

A pesquisa é definida segundo Marconi e Lakatos (2007) como um procedimento formal, com técnicas de pensamento reflexivo, a qual necessita de um tratamento científico e compõe o caminho para o conhecimento da realidade ou descoberta parcial das veridades. As pesquisas têm por escopo desvendar questões apresentadas por meio de metodologias científicas. A investigação inicia-se em um problema, a qual encontra na pesquisa uma forma de buscar as respostas, utilizando assim um processo de sistematização.

Gil (2007) acrescenta que a pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático para o desenvolver do método científico, tendo por objetivo fundamental buscar respostas para os problemas através da aplicação dos procedimentos científicos pertinentes.

Nesta pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Marconi e Lakatos (2007) busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do problema e promovendo análises mais detalhadas, focando processo e seus significados.

A pesquisa qualitativa pode ser definida pela análise de micro processos, apreciação forte de elementos e distinguida pela heterodoxia no momento da apreciação. Ressalta-se a obrigação do aprendiz da intuição e da imaginação pelo pesquisador, por meio de um trabalho artesanal, o qual permite uma análise mais aprofundada, além de uma grande liberdade intelectual ao desenvolvimento do estudo (MARTINS, 2004).

Assim, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, a qual tem por finalidade ampliar, esclarecer e ou modificar conceitos e ideias. Este tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar uma visão geral, com aproximação de determinado fato (GIL, 2007).

E o estudo de caso foi definido como método por permitir uma análise mais detalhada da aplicação da estratégia de diversificação para a manutenção dos fins cooperativistas nesta organização, além das características apontadas por Yin (2005).

O estudo de caso é uma ferramenta para a busca por respostas do tipo “como” e por que, além dos fenômenos a serem estudados por este estarem inseridos na vida real e serem contemporâneos. Quando o pesquisador opta pelo estudo de caso não tem como objetivo enumerar frequências, mas sim expandir e generalizar teorias (YIN, 2005).

E quanto à temporalidade e espaço o estudo é classificado como um trabalho de corte transversal com perspectiva longitudinal, o que de acordo com Richardson (2012), se caracteriza como um estudo de caso histórico-organizacional, onde o pesquisador tem por interesse a história da instituição. O nível da análise foi organizacional e as unidades de análise foram documentos coletados na cooperativa, além de informações constantes no site da mesma.

Esta metodologia se fez necessária para que fosse possível explorar o desenvolvimento das práticas da estratégia de diversificação em busca da aplicação dos fins cooperativistas, desta maneira, foram observados os processos desenvolvidos, tendo por base a análise de documentação e base de dados interna da cooperativa.

Os seguintes procedimentos foram realizados para a coleta de dados: análise de documentos, entre os quais, Revista Ampliada, Relatório Anual, ata de assembleias, além da coleta de informações constantes no site da instituição. As fontes documentais podem proporcionar ao investigador dados em quantidade e qualidade suficiente, as pesquisas documentais valem-se de documentos de

comunicação de massa, como jornais, revistas e outros como fonte de dados para a pesquisa social (GIL, 2007).

No estudo de caso os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa, sem fórmulas ou receitas predefinidas, podendo utilizar-se da redução, exibição e conclusão. A redução consiste no processo de seleção e posterior simplificação dos dados, a exibição versa na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar uma análise sistemática das informações e a conclusão requer uma revisão dos dados e explicações apontadas (GIL, 2007). Assim, os dados coletados na pesquisa foram trabalhados para a formação dos resultados e discussões apresentados neste artigo.

Este trabalho não teve por objetivo se tornar uma regra geral para o cooperativismo, mas compreender melhor a aplicação da estratégia de diversificação no desenvolvimento dos fins cooperativas. Este estudo poderá servir de base para outros mais abrangentes ou generalistas.

9 Resultados e discussões

Por meio de pesquisa desenvolvida no site da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu, no Relatório Anual 2015 e em sua Revista Ampliada, foi possível coletar informações referentes ao seu surgimento e desenvolvimento. Na década de 1960, o município de Paracatu contava com uma pequena fábrica de manteiga, a qual comprava o creme dos produtores de leite na cidade para a produção da manteiga. Esta fábrica pertencia a uma família da região, posteriormente, os proprietários se juntaram a outros produtores do município, totalizando assim, trinta e oito cooperados que fundaram em 20 de Julho de 1963, a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA - COOPERVAP e esta fábrica de manteiga foi incorporada à cooperativa.

A cidade de Paracatu foi fortemente influenciada pela construção da Capital Federal do Brasil, a 220 km, a qual foi inaugurada em 21 de abril de 1960. A iniciativa de formação da COOPERVAP teve muita relação com o surgimento de Brasília, pois muitos paracatuenses optaram por mudar para Brasília acompanhando o grande desenvolvimento que vivia a região e isto provocou um esvaziamento na cidade de Paracatu, assim, não havia moradores para consumirem a produção realizada na zona rural.

Tal situação poderia ter levado a região ao fracasso econômico e social, entretanto, serviu de fator motivacional para o desenvolvimento da COOPERVAP. Este empreendimento representou uma alternativa para as necessidades dos produtores naquela época, a criação da cooperativa veio da necessidade econômica e social da região.

Como os produtores rurais não tinham condições de escoar sua produção fundaram este empreendimento, deste modo desde o início Brasília se caracterizou como um grande polo consumidor da produção desenvolvida pela COOPERVAP. Através dessa iniciativa os produtores precisaram se profissionalizar para organizar e escoar a produção, assim, a Capital Federal do Brasil foi também, o polo propulsor desta empresa cooperativista.

Este processo também auxiliou o desenvolvimento da cidade de Paracatu, já que os diretores da época buscaram junto aos órgãos estaduais e federais a melhora das estradas na região para o atendimento das demandas por leite e derivados, tendo como justificativa para a falta de produção as dificuldades de transporte na região, a qual ainda estava em expansão.

Importante ressaltar que este histórico da COOPERVAP corrobora com as informações apresentadas por Souza e Braga (2007) onde estes autores relatam que o empreendimento cooperativista agropecuário é importante para o desenvolvimento econômico e social dos cooperados além de representar a opção para organizar e comercializar a produção dos produtores rurais da região onde está situado.

Os empreendimentos cooperativistas são importantes para influenciar os preços pagos aos cooperados. Nas regiões onde não há cooperativa muitos produtores de leite ficam sujeitos aos preços ofertados pelas grandes empresas, baseado no mercado, sem benefícios para os produtores rurais. No sistema cooperativista o cooperado faz parte da organização e busca-se oferecer preços justos para a produção do leite ou dos grãos levando-se em conta as demandas para a produção.

A maior viabilidade da produção leiteira através do empreendimento cooperativista se apresenta como uma alternativa para combate ao monopólio como apresenta Thomaz (2010), o trabalho individual do produtor não conseguirá competir com as grandes empresas, mas o trabalho conjunto permite a formação de empresas cooperativistas fortes e com proteção ao pequeno e

médio produtor rural. Esta afirmação reforça a importância deste sistema para os pequenos e médios produtores da zona rural.

A COOPERVAP se organizou ao longo dos anos, tendo em seu histórico diversos momentos de crise econômica, mas, conseguindo nas últimas décadas um crescimento significativo, sendo alçada ao posto de grande potência regional, com faturamento anual em 2015 de R\$ 249.824.452,18 (duzentos e quarenta e nove milhões, oitocentos e vinte e quatro mil, quatrocentos e cinquenta e dois reais e dezoito centavos), além de um quadro de associados muito significativo para o cooperativismo, com mais de dois mil associados.

E seu desenvolvimento promove uma alta empregabilidade na cidade, onde esta cooperativa emprega aproximadamente 500 funcionários diretos. Desenvolve a coleta de leite e produção de seus derivados (leite condensado, queijos, doce de leite, manteiga, achocolatado, leite pasteurizado), além da gestão de diversos segmentos como hipermercado, postos de combustível, unidades armazenadoras de grãos, lojas agro veterinárias, farmácia, assistência técnica e centros comerciais em mais três cidades.

A COOPERVAP é regida pelo Conselho Administrativo, composto por sete associados efetivos e dois suplentes, sendo eleito por votação direta um Diretor Presidente e um Diretor de Negócios e cinco Conselheiros Vogais, eleitos pela Assembleia Geral, todos com um mandato de apenas três anos, sendo permitida a reeleição uma única vez. Além do Conselho Fiscal composto por seis conselheiros, sendo três efetivos e três vogais.

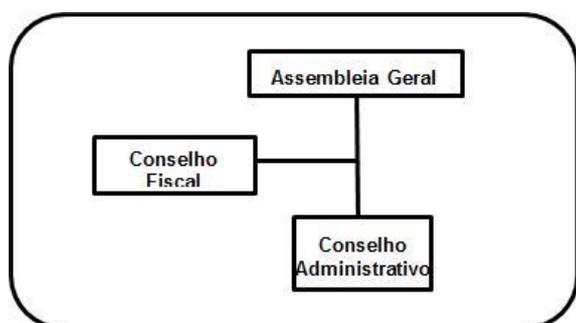


Figura 1- Organograma Hierárquico

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de informações do Relatório Anual de 2015 da COOPERVAP.

Tomando por base os estudos desenvolvidos na área de diversificação estratégica por Spavanello; Dal'Magro (2012) é possível identificar que a COOPERVAP, vai de encontro a classificação básica apresentada na literatura atual aplicando as

ações concêntrica e conglomerada, onde na primeira a empresa se diversifica, mas mantém a base tecnológica, clientes e marca; já na segunda novas atividades que não tem relação com a atividade original da empresa são implantadas.

Ao desenvolver os produtos derivados de seu principal ramo de atividade, o leite, a cooperativa em estudo está se utilizando da estratégia de diversificação concêntrica ou direta, pois mantém seu produto principal, mas consegue agregar novos produtos e trazer resultados financeiros.

Entretanto, quando instala setores como farmácia, postos de combustível, supermercado, entre outros, esta organização passa a desenvolver a estratégia de diversificação conglomerada ou indireta, por meio da criação de novas atividades não relacionadas ao seu produto principal.

A partir do ano de 2009 iniciou-se o processo de pagamento do leite por qualidade, esta estratégia foi pensada como uma alternativa para o desenvolvimento dos cooperados, uma vez que conforme a Figura 2 apresenta os princípios cooperativistas de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional, a participação econômica dos membros cooperados é fundamental para a efetivação do sistema cooperativista.

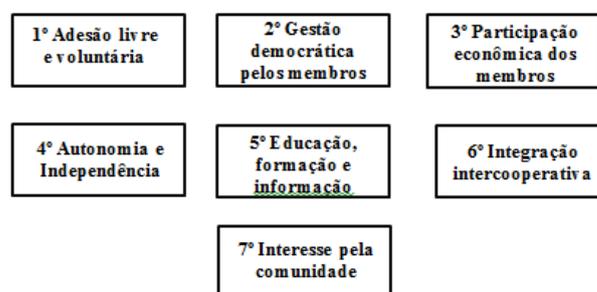


Figura 2 - Princípios cooperativistas de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional – ACI

Fonte: Elaborada pelos autores da pesquisa.

Com a oportunidade do pagamento por qualidade, os cooperados foram inseridos em um sistema de aprendizagem onde tiveram acesso à técnicas e metodologias da produção leiteira de acordo com as normas sanitárias vigentes e tiveram como reconhecimento um melhor pagamento por seu leite. Isto trouxe benefícios não só para os cooperados que passaram a receber mais, como também para a cooperativa que passou a ter um produto de melhor qualidade além de executar

fielmente os princípios cooperativistas e permitir a participação econômica justa de seus membros.

Sendo o cooperado e o bem comum dos envolvidos no cooperativismo, fatores primordiais para o norteamento das atividades destas organizações, a COOPERVAP, tem conseguido por meio do desenvolvimento desta estratégia de diversificação, garantir sua sobrevivência no mercado, bem como aumentar o seu poder competitivo, proporcionando assim, um melhor retorno para os cooperados. A variedade de setores permite a esta organização uma melhor penetração no mercado, já que alcança um número maior de clientes e a diversificação de produtos oferece além da redução nos custos de produção, a maior utilização de sua matéria prima. Se esta cooperativa mantivesse sua produção exclusivamente voltada para o leite, seus cooperados seriam prejudicados em alguns períodos do ano, onde este produto apresenta baixo valor e muita produção.

Além disto, conforme expõe Lima (2012) o cooperativismo se baseia na ajuda mútua e isto ocorre quando recursos financeiros advindos da diversificação indireta são utilizados para a melhor remuneração do leite aos cooperados. Conforme dados do Relatório Anual 2015 da COOPERVAP, os produtos lácteos tiveram uma receita bruta de R\$ 106.293.188, 91 (Cento e seis milhões, duzentos e noventa e três mil, cento e oitenta e oito reais e noventa e um centavos) e um acréscimo de despesas comparadas ao ano anterior em torno de 6,20%.

Assim, para uma melhor remuneração do leite aos cooperados este setor teve uma complementação no valor de R\$ 1.367.522,16 (Um milhão, trezentos e sessenta e sete mil, quinhentos e vinte e dois reais e dezesseis centavos). Tendo o setor neste exercício uma perda de R\$ 2.322.217,90 (Dois milhões, trezentos e vinte e dois mil, duzentos e dezessete reais e noventa centavos). Esta “melhor remuneração do leite” foi possível devido ao desempenho satisfatório dos outros setores e derivados.

Sendo a COOPERVAP, uma cooperativa agropecuária e tendo no leite seu produto principal, buscar o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados, grande maioria produtores exclusivamente de leite, é um objetivo constante que tem se concretizado por meio de resultados financeiros positivos e da oferta de uma gama de setores comerciais que não só produzem recursos

financeiros como também, atendem as necessidades diárias dos associados.

10 Conclusões

A COOPERVAP utiliza-se dos dois tipos de diversificação, a diversificação concêntrica através da variedade de seus produtos lácteos e também possui a diversificação conglomerada através do desenvolvimento de setores como Supermercado, Posto de Combustível, Farmácia e outros. Hoje estas estratégias consistem em uma vantagem competitiva para a cooperativa estudada, pois permitem a manutenção de sua posição de mercado além do atendimento aos fins cooperativistas. A diversificação também permite uma melhor remuneração do leite para os cooperados, principal interessado.

O cooperativismo já foi apontado por Guerra e Rubio (2014) como um instrumento de transformação econômica e social, por isto merece atenção da academia para o alcance de melhores práticas administrativas, uma vez que suas peculiaridades provocam grandes desafios a seus gestores. De acordo com o trabalho de pesquisa desenvolvido, a diversificação presente na COOPERVAP não foi planejada, mas buscava apresentar soluções para os problemas de sustentabilidade e atendimento as necessidades dos cooperados e do mercado

A diversificação fez com que a cooperativa se tornasse mais competitiva, diluindo custos e ampliando mercados consumidores. Promovendo um maior faturamento e equilíbrio de suas contas, uma vez que resultados negativos de algum produto ou setor pode ser preenchido pelo superávit de outro, não deixando prejuízos no resultado final da COOPERVAP. Esta tática tem alcançando efeitos positivos, conforme é possível detectar por meio de seus relatórios publicados, o que atesta sua efetividade.

Em síntese, esta cooperativa tem utilizado estratégias administrativas em prol da execução dos princípios cooperativistas, conseguindo assim promover maiores benefícios para seus cooperados e desenvolver sua sustentabilidade.

Não se teve a vã pretensão de esgotar as discussões sobre o tema, mas apenas iniciar pesquisas sobre a atuação estratégica da COOPERVAP, agregando informações importantes ao sistema administrativo e promovendo assim, um

constante processo de desenvolvimento organizacional.

/3es_2007/2007_3ES655.pdf> Acesso em 07/04/16.

11. Referências

- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura. 2003. 253 p.
- EW, A. R. **Reestruturação do Cooperativismo Agropecuário no Rio Grande do Sul: os Casos Cosuel e Coapel – Anos 90**. Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1668>> Acesso em: 04/06/2016.
- FERREIRA, A. P. V. B.; SANTOS, A. C. **Gestão do Processo de Captação de Leite: Um Estudo de Caso na Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande LTDA (CAARG)**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 12, n. 1, p. 46-55, 2010.
- FERREIRA, L. C. **O Dilema entre Especialização e a Diversificação em uma Cooperativa Agrícola – um estudo de caso**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2012. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2357/>> Acesso em 12/08/16.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, J. E. (2005). **Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário**. In: XLIII Congresso da SOBER-Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, MG, Brasil (Vol. 43).
- GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; MELO, R. B.; ALBERTON, A. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas**. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo / SP – 9 a 11 de maio de 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es>
- GUERRA, Ignacio Ruiz, RUBIO, José Manuel Quesada. **Los Principios Cooperativos como Capital Intangible ante los Desafios del Cooperativismo**. Universidad Complutense. Universidad de Granada. 2014. Disponível em <upcommons.upc.edu/handle/2099/16183> Acesso em 22/04/16.
- KRUGER, L. **A importância do cooperativismo de crédito para a agricultura familiar e o desenvolvimento rural: Estudo de caso na cooperativa de crédito CRESOL BOA VISTA no município de São Lourenço do Sul**. 2011. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Tecnólogo em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural a Distância. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52454/000819800.pdf?sequence=1>> Acesso em 01/07/16.
- LIMA, M. da S. **Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquistas**. Revista estudos feministas [0104-026X] yr: 2012 vol: 20. iss: 1 pg.209. Florianópolis, 2012. Universidade Federal Fluminense. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2012000100012>> Acesso em 25/06/16.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 546 p.
- MARTINS, H. H. T. de Souza. **Metodologia Qualitativa de Pesquisa. Educação e Pesquisa**. São Paulo, V. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07.pdf> Acesso em 04/08/16.
- MARTINS, R. S.; LOBO, D. S. J.; WEIMAR, F. da R.; OLIVEIRA, H. F. de; MARTINS, P. do C.; YAMAGUCHI, L. C. T. **Desenvolvimento de uma ferramenta para a gestão da logística da captação de leite em uma cooperativa agropecuária**. 2004. Gestão & Produção. V. 11 n. 3 São Carlos, Set/Dez.

Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X20040003014>> Acesso em 07/07/16.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de Indicadores Sócio-Econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias.** Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, São Paulo. 2000. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11032002-104853/pt>> Acesso em 23/08/16.

PADILHA, A. C. M. **A Estratégia de Diversificação de Sustento Rural e a Dinâmica na Capacidade Absortiva no Contexto do Turismo Rural:** proposição de estrutura de análise. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro de Pesquisa e Estudos em Agronegócios. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16455/000701963.pdf>> Acesso em 18/10/16.

PAULA, M. C. **Atuação da Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos (COMPLEM) e sua Influência no Comportamento do Produtor de Leite do Município de Morrinhos, no Estado de Goiás.** Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82512>> Acesso em: 10/07/2016.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. **Firm diversity:** conceptualization and measurement. *The Academy of Management Review*. V. 7, p. 620-629, Oct. 1982.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. **Research on Corporate Diversification:** A synthesis. *Strategic Management Journal*, Purdue, v. 10, n. 6, p. 523-552, 1989.

RIBEIRO, K. Á.; NASCIMENTO, D. C.; SILVA, J. F. B. **A importância das cooperativas agropecuárias para o fortalecimento da agricultura familiar: o caso da associação de produtores rurais do núcleo VI – Petrolina/PE.** 2013. Teoria e Evidência Econômica. V. 19, n. 40. Disponível em <http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/ebpc/II_EBCP_Avila_Ribeiro.pdf> Acesso em 10/07/16.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

SALES, J. E. **Cooperativismo:** Origens e Evolução. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Jan-jun 2010. p. 23-34 Disponível em <www.periodicos.cesg.edu.br/gestaoengenharia> Acesso em 02/09/16.

SAMBORSKI, T.; FRANTZ, W. **A emergência do cooperativismo da agricultura familiar e camponesa no Noroeste Gaúcho.** 2010. Disponível em <http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2010/Educacao_e_Movimentos_Sociais/Trabalho/08_20_19_A_emergencia_do_cooperativismo_da_agricultura_familiar_e_camponesa_no_Noroeste_Gaucha.PDF> Acesso em 22/08/16.

SILVA, J. S. **Agricultura Familiar Camponesa e Cooperativismo no Maranhão.** 2012. *Revista IDEAS [1982-257X]* yr:2012 vol:6 iss:1 pg:50-82. Disponível em <dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4047538.pdf> Acesso em 02/08/16.

SILVA, A. C. C. L.; COSTA, A. P. F. **O Cooperativismo como Vantagem Competitiva:** Uma análise entre as Sociedades Cooperativas e os Bancos Comerciais. *Mosaico- Revista Multidisciplinar de Humanidades*, Vassouras, v. 1, n. 2, p. 59-74, jul/dez, 2010. Disponível em <www.uss.br/pages/revistas/.../pdf/06%20Cooperativismo%20como%20vantagem.pdf> Acesso em 17/09/16.

SOTO, M. G. G. **El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial:** evidencia en las cajas de ahorros españolas. 2003. 289 f. Tese (Programa de Doctorado) – Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.

SOUZA, U. R.; BRAGA, M. J. **Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária:** um estudo de caso da COMIGO. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 169-179, jan.-abr. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/13.pdf>> Acesso em 21/04/16.

SOUZA, A. B.; PEREIRA, M. J. A. **Cooperativismo ou Capitalismo Disfarçado?** Uma breve análise das cooperativas agrícolas em Roraima. 2014. Revista de Administração de Roraima – RARR Departamento de Administração - DADM Centro de Estudos Econômicos e Administrativos – CADECON Universidade Federal de Roraima – UFRR. Disponível em <revista.ufrr.br/index.php/adminrr> Acesso em 20/06/16.

SPANEVELLO, R. M.; DAL'MAGRO, G. P. **A diversificação das Atividades nas Cooperativas Agropecuárias no Norte Gaúcho.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 14, n. 2, p. 199-211, 2012. Disponível em: <ageconsearch.umn.edu/bitstream/134415/2/4_-_Artigo_11.611%5B1%5D.pdf> Acesso em 23/07/16.

THOMAZ, F. **O Modelo Socialista de Cooperativa de Produção Agropecuária (CPA-MST):** contradições e avanços – estudo de caso da COPAVA. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-27052011-153834/pt-br.php>> Acesso em 29/07/16.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

