



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
Linha de Pesquisa: indivíduo, organização, trabalho e sociedade.

Estratégia de Diversificação
Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Organizacional.

Jamille Araújo Paixão
Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

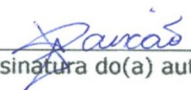
Nome completo do autor: Jamille Araújo Paixão

Título do trabalho: Estratégia de Diversificação Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro

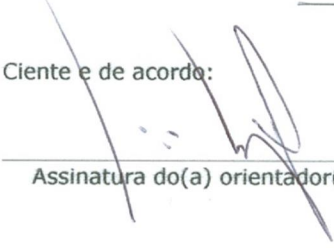
3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:


Assinatura do(a) orientador(a)²

Data: 10 / 10 / 2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

²A assinatura deve ser escaneada.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
Linha de Pesquisa: indivíduo, organização, trabalho e sociedade.

Estratégia de Diversificação
Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro

Jamille Araújo Paixão
Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Araújo Paixão, Jamille
Estratégia de Diversificação Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro [manuscrito] / Jamille Araújo Paixão. - 2017.
92, XCII f.

Orientador: Prof. Dr. Vagner Rosalem.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2017.

Apêndice.
Inclui siglas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Estratégia. 2. Diversificação. 3. Cooperativas. 4. Agropecuária.
I. Rosalem, Vagner , orient. II. Título.

CDU 005



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia catorze (14) de setembro de 2017, às 14:00 horas, na sala 215 do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão), **JAMILLE ARAÚJO PAIXÃO**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO – ESTUDO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DO NOROESTE MINEIRO**, para a Comissão de Avaliação composta pelos (as) docentes: **Dr. Vagner Rosalem** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional e Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito e Políticas Públicas/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Edson Arlindo Silva** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás e Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração/Universidade Federal de Uberlândia, Membro Convitado Interno), **Dr. Odilon José de Oliveira Neto** (Universidade Federal de Uberlândia, Membro Convitado Externo), **Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convitado Suplente Interno) e **Dr. Antônio Carlos dos Santos** (Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração/Universidade Federal de Lavras, Membro Convitado Suplente Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (a) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convitado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de Mestrado Profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

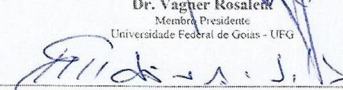
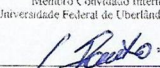
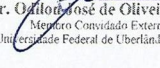
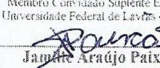
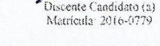
Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (a) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC N° 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Para uso da Coordenação/Secretaria do PPGGO	
<p>Dr. Vagner Rosalem Membro Presidente Universidade Federal de Goiás - UFG</p> 	<p>Prof. Dr. Vagner Rosalem Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás</p> <p>Prof. Dr. Vagner Rosalem Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFG SIAPE: 1563237 - Port. 0521</p>
<p>Dr. Edson Arlindo Silva Membro Convitado Interno Universidade Federal de Uberlândia - UFU</p> 	<p>Prof. Dr. Geraldo Sadyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás</p>
<p>Dr. Odilon José de Oliveira Neto Membro Convitado Externo Universidade Federal de Uberlândia - UFU</p> 	<p>Observações:</p>
<p>Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba Membro Convitado Suplente Interno Universidade Federal de Goiás - UFG</p>	
<p>Dr. Antônio Carlos dos Santos Membro Convitado Suplente Externo Universidade Federal de Lavras - UFLA</p> 	
<p>Jamille Araújo Paixão Discente Candidato (a) Matrícula: 2016-6779</p> 	<p>Visto Secretária: Isabela Gomes dos Santos EX. Defesa n° 30/2017</p>

ÍTACA

Konstantinos Kaváfis
(Trad. José Paulo Paes)

Se partires um dia rumo a Ítaca,
faz votos de que o caminho seja longo,
repleto de aventuras, repleto de saber.

Nem Lestrigões nem os Ciclopes
nem o colérico Posídon te intimidem;
eles no teu caminho jamais encontrará
se altivo for teu pensamento, se sutil
emoção teu corpo e teu espírito tocar.

Nem Lestrigões nem os Ciclopes
nem o bravio Posídon hás de ver,
se tu mesmo não os lewares dentro da alma,
se tua alma não os puser diante de ti.

Faz votos de que o caminho seja longo.
Numerosas serão as manhãs de verão
nas quais, com que prazer, com que alegria,
tu hás de entrar pela primeira vez um porto
para correr as lojas dos fenícios
e belas mercancias adquirir:
madrepérolas, corais, âmbar, ébanos,
e perfumes sensuais de toda a espécie,
quanto houver de aromas deleitosos.
A muitas cidades do Egito peregrina
para aprender, para aprender dos doutos.

Tem todo o tempo Ítaca na mente.
Estás predestinado a ali chegar.
Mas não apresses a viagem nunca.
Melhor muitos anos lewares de jornada
e fundeares na ilha velho enfim,
rico de quanto ganhaste no caminho,
sem esperar riquezas que Ítaca te desse.
Uma bela viagem deu-te Ítaca.
Sem ela não te ponhas a caminho.
Mais do que isso não lhe cumpre dar-te.

Ítaca não te iludiu, se a achas pobre.
Tu te tornaste sábio, um homem de experiência,
e agora sabes o que significam Ítacas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de todas as forças, por manter minha fé e persistência na conquista deste título e pela proteção na estrada, nas inúmeras viagens Paracatu/Catalão.

Ao meu esposo, Helder Pimentel, pelo apoio incondicional em todas as decisões e por compreender minha dedicação aos estudos.

A minha família, meu pai, aos meus irmãos, meus afilhados, meus sobrinhos e cunhados por estarem sempre complementando minha felicidade aqui nesta passagem.

A minha mãe (*in memoriam*), eterna fonte de inspiração, apoio nas dificuldades, exemplo de fé e dedicação.

Ao meu orientador, Doutor Vagner Rosalem, pela paciência, dedicação e compreensão que sempre apresentou. Obrigada pelos desafios oferecidos ao longo da jornada, eles me fizeram mais persistente.

A todos os professores, pela divisão do conhecimento e a oportunidade de visualizar novos horizontes.

Aos meus colegas de aula por compartilharem momentos difíceis, mas muito inspiradores e valiosos. Cada conversa ou momento com vocês foi primordial para a complementação desta caminhada.

Aos meus colegas de estrada que dividiram longas horas no caminho, nossas conversas e brincadeiras tornaram a distância menor e mais prazerosa.

Aos Diretores, Coordenadores, Cooperados, Gerentes, Superintendente Executivo e demais funcionários da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA ó COOPERVAP, que colaboraram com a execução da minha pesquisa. Vocês foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus Diretores, Coordenadores e Colegas da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri ó *Campus* Unaí e Instituto Federal do Triângulo Mineiro ó *Campus* Paracatu, pelo apoio e compreensão das ausências ao longo destes anos de estudo e dedicação.

Obrigada a todos que fizeram parte desta viagem antes ou durante o percurso, o caminho foi longo, mas muito gratificante e cheio de aprendizado. Hoje sou melhor do que ontem e um dia serei melhor do que hoje, graças à disposição em estudar e ampliar meus horizontes.

RESUMO

As transformações ocorridas nas últimas décadas na economia brasileira e mundial geraram mudanças significativas, como a abertura de novos mercados e o avanço da concorrência. Estas alterações provocaram impacto em todos os setores produtivos, tanto nacionais como regionais, expondo a economia local à concorrência mundial. Esta dinâmica do ambiente provoca nas organizações uma corrida por melhores níveis de desempenho, sendo necessário o conhecimento, avaliação e criação de novas alternativas para sustentação da competitividade, tanto no mercado interno como externo. Assim, a estratégia da organização deve ser alinhada de modo a colaborar para o seu desempenho buscando obter melhores resultados. Na conjuntura dos mercados competitivos também está incluído o cooperativismo, mesmo com sua estrutura administrativa diferenciada das empresas não cooperativistas. As características inerentes a este sistema administrativo fazem com que as gestões necessitem de um preparo ainda maior para enfrentarem as dificuldades da competição, além das constantes alterações econômicas e fiscais. O objeto deste estudo foi a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA ó COOPERVAP, instalada no município de Paracatu, região noroeste de Minas Gerais. Atualmente esta cooperativa trabalha com a coleta de leite, armazenamento de grãos e produção de derivados do leite, além de possuir um diversificado portfólio de negócios como: supermercado, posto de combustível, veterinária e farmácia. Apresentando assim, tanto a diversificação de produtos como a diversificação de negócios, desta maneira, torna-se importante um estudo sobre esta estratégia de diversificação para identificar sua interferência no desempenho financeiro desta cooperativa, o que conduz ao seguinte problema de pesquisa: "Como a implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu ó COOPERVAP afetou seu desempenho financeiro no período de 1982 a 2016?". Este estudo baseia-se em diretrizes de pesquisa apresentados na literatura, onde se optou como técnica de estudo pela utilização da abordagem de pesquisa qualitativa, por meio de um Estudo de Caso, exploratório e descritivo, teórico-empírico e *ex-post facto*. Quanto a temporalidade e espaço o estudo é classificado como um trabalho de corte transversal com perspectiva longitudinal. Os dados foram coletados de maneira primária e secundária. A pesquisa primária foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com um grupo de quinze pessoas entre gerentes, conselheiros, consultor, cooperados, superintendente executivo, diretores e coordenadores. Já pesquisa secundária foi desenvolvida através do levantamento de dados e análise documental por meio

de buscas em arquivos da própria instituição pesquisada, bem como bases externas como sites do IBGE, OCB e CEMIL. Como técnica de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo que foi desenvolvida com base nas entrevistas e documentos levantados durante o estudo. Como resultados desta pesquisa identificou-se entre os fatores internos para o desenvolvimento da diversificação a necessidade de sobrevivência econômica, a necessidade de atendimento as demandas dos cooperados e entre os fatores externos estão as demandas do mercado consumidor presente no Distrito Federal, o desenvolvimento econômico de Paracatu-MG demandou produtos e serviços e o estabelecimento de uma nova fronteira agrícola na região Noroeste de Minas Gerais. O processo de implementação da estratégia de diversificação pela COOPERVAP não aconteceu de maneira planejada, mas sim como resposta as alterações do mercado, as necessidades dos cooperados ou da região onde esta cooperativa está instalada. Ao longo destes anos a COOPERVAP desenvolveu um vasto portfólio de negócios e produtos, conseguindo diversificar suas fontes de renda e alcançar uma estabilidade financeira que lhe permitiu investimentos de longo prazo e respostas as necessidades do cooperado. De acordo com o levantamento financeiro realizado é possível identificar que apenas após os anos 2000 a COOPERVAP adquiriu capacidade para quitação de suas dívidas num curto prazo. Anterior a isto, existem diversas oscilações, com alguns picos, mas a maior parte dos anos com índices de liquidez abaixo de 1 em um processo de estruturação financeira. Não se teve a vã pretensão de esgotar as discussões sobre o tema, mas sim pesquisar a atuação estratégica da COOPERVAP, agregando informações importantes ao sistema administrativo e promovendo assim, a possibilidade de ampliar a efetividade da tomada de decisão quanto aos processos e o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Estratégia, Diversificação, Cooperativas, Agropecuária.

ABSTRACT

The changes that occurred in the last decades in the Brazilian and world economy have generated significant changes, such as the opening of new markets and the advance of competition. These changes have impacted all productive sectors, both national and regional, exposing the local economy to global competition. This dynamic of the environment causes organizations to race for better levels of performance, being necessary the knowledge, evaluation and creation of new alternatives to support competitiveness, both in the internal and external market. Thus, the organization's strategy must be aligned in order to collaborate for its performance in order to obtain better results. In the conjuncture of competitive markets is also included cooperativism, even with its administrative structure differentiated from non-cooperative companies. The inherent characteristics of this administrative system mean that management needs to prepare even more to face the difficulties of competition, besides the constant economic and fiscal changes. The purpose of this study was the Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA - COOPERVAP, located in the municipality of Paracatu, in the northwest region of Minas Gerais. Currently this cooperative works with the collection of milk, grain storage and milk derivatives production, in addition to having a diversified portfolio of businesses such as: supermarket, gas station, veterinary and pharmacy. Thus, both diversification of products and diversification of businesses, in this way, it becomes important to study this diversification strategy to identify its interference in the financial performance of this cooperative, which leads to the following research problem: "How to implementation of the diversification strategy of the Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu - COOPERVAP affected its financial performance from 1982 to 2016? " This study is based on research guidelines presented in the literature, where it was chosen as a study technique using the qualitative research approach, through a Case Study, exploratory and descriptive, theoretical-empirical and ex-post facto. Regarding temporality and space, the study is classified as a cross-sectional study with a longitudinal perspective. Data were collected in a primary and secondary manner. The primary research was conducted from semi-structured interviews with a group of fifteen people among managers, counselors, consultants, cooperatives, executive superintendents, directors and coordinators. Secondary research was developed through the collection of data and documentary analysis by searching the archives of the institution researched, as well as external databases such as IBGE, OCB and CEMIL websites. As a data analysis technique, we opted for content analysis that was

developed based on interviews and documents raised during the study. As a result of this research, internal factors for the development of diversification identified the need for economic survival, the need to meet the demands of the cooperative, and among external factors are the demands of the consumer market in the Federal District, the economic development of Paracatu demanded products and services and the establishment of a new agricultural frontier in the Northwest region of Minas Gerais. The process of implementing the diversification strategy by COOPERVAP did not happen in a planned way, but as a response to changes in the market, the needs of the cooperative or the region where the cooperative is installed. Throughout these years, COOPERVAP has developed a vast portfolio of businesses and products, managing to diversify its sources of income and achieve financial stability that allowed it to invest long term and respond to the needs of the cooperative. According to the financial survey carried out, it is possible to identify that only after 2000 COOPERVAP acquired capacity to discharge its debts in the short term. Previous to this, there are several oscillations, with some peaks, but most of the years with liquidity indices below 1 in a process of financial structuring. It was not the vain pretension to exhaust the discussions on the subject, but rather to investigate the strategic action of COOPERVAP, adding important information to the administrative system and thus promoting the possibility of increasing the effectiveness of the decision-making process and the organizational development.

Key words: Strategy, Diversification, Cooperatives, Farming.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 ó Seleção dos participantes da pesquisa.....	24
Quadro 2 - Documentos a serem coletados.....	25
Quadro 3 - Análise dos dados.....	26
Quadro 4 ó Estrutura de apresentação e análise dos dados coletados.....	27
Quadro 5 ó Estratégia de crescimento via diversificação de produtos.....	42
Quadro 6 ó Estratégia de crescimento via diversificação de negócios.....	47
Quadro 7 ó PRODECER ó em números.....	51
Quadro 8 ó Portfólio e negócios e produtos.....	56
Quadro 9 ó Evolução do portfólio de negócios.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ó Tipos de diversificação.....	10
Figura 2 ó Motivos para a diversificação.....	12
Figura 3 ó Delineamento da pesquisa.....	23
Figura 4 ó Formação da COOPERVAP.....	29
Figura 5 ó Diversificações presentes até o início da década de 1980 na COOPERVAP..	35
Figura 6 ó Processo de implementação da diversificação.....	39
Figura 7 ó Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação.....	40
Figura 8 ó Princípios cooperativistas de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional ó ACI.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ó Vendas de produtos e mercadorias.....	36
Gráfico 2 ó Estratégia de crescimento via diversificação.....	54
Gráfico 3 ó Liquidez corrente.....	64
Gráfico 4 ó Liquidez geral.....	64
Gráfico 5 ó Capital de terceiros.....	65
Gráfico 6 ó Grau de endividamento.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APPC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle ó APPCC
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPF - Boa Práticas de Fabricação
CAC ó Cooperativa Agrícola de Cotia
CAAEE - Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CAPUL - Cooperativa Agropecuária Unaf Ltda.
CCGC - Consórcio Conglomerado Grupo CEMIL
CEMIL - Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda.
CNPJ ó Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNS ó Conselho Nacional de Saúde
COOPERVAP - Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda.
COOPA ó Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda.
COOPATOS ó Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.
COMADI ó Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda.
COSUEL ó Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda.
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
OCB - Organização das Cooperativas no Brasil
OCEMG - Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OCESP - Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo
PCER - Projetos de Colonização do Entre RIBEIROS
PPHO - Procedimentos Padrão de Higiene Operacional ó PPHO
PRODECER ó Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento dos Cerrados
RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas
UAC - Unidade Armazenadora Central
UFG ó Universidade Federal de Goiás
UFU ó Universidade Federal de Uberlândia
UHT - *Ultra High Temperature* (Temperatura Ultra Alta)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	OBJETIVO GERAL	5
2.1.	Objetivos específicos	5
3.	JUSTIFICATIVA.....	5
4.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
4.1.	Estratégia.....	7
4.1.1.	Estratégia de diversificação.....	8
4.1.2.	Motivos para a diversificação.....	11
4.1.3.	Diversificação e competitividade	14
4.2.	Sistema cooperativista.....	16
4.2.1.	O Cooperativismo	16
4.2.2.	Cooperativas agropecuárias.....	21
5.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	22
5.1.	Delineamento da pesquisa.....	22
5.1.1.	Seleção do caso.....	24
5.1.2.	Coleta dos dados.....	25
5.1.3.	Apresentação e análise dos dados.....	26
6.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
6.1	Apresentação	28
6.2	Histórico	29
6.3	O Processo de implementação da diversificação e os fatores contextuais internos e externos que a condicionaram.	32
6.4	Diversificação concêntrica	39
6.4.1	Indústria de laticínios	42
6.4.2	Cooperativa Central Mineira de Laticínios LTDA - CEMIL	43
6.4.3	Controle da qualidade	45
6.5	Diversificação conglomerada	47
6.5.1	Unidade Armazenadora Central - UAC	49
6.5.2	Fábrica de rações	51
6.5.3	Atividades comerciais	52
6.6	Análise do processo de implementação da estratégia de diversificação.....	55
6.8	Descrição do desempenho financeiro e o impacto da estratégia de diversificação ...	62
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
8	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A ó Roteiro de Entrevista	76

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas na economia brasileira e mundial foram significativas, como a abertura de novos mercados e o avanço da concorrência. Estas alterações provocaram impacto em todos os setores produtivos, tanto nacionais como regionais, expondo a economia local à concorrência mundial. Com a globalização o mercado acabou se tornando mais exigente e as empresas brasileiras precisaram ser mais competitivas para alcançarem a sobrevivência nesta nova economia (CARVALHO, 2008).

O acirramento da competição nos mercados advindo da globalização é uma constata e este novo contexto no qual as organizações estão inseridas altera-se diariamente, o que exige modificações estratégicas. Essas mudanças no mercado afetam toda a organização e impacta diretamente na gestão, motivo pelo qual, os gestores precisam compreender tais mutações para que seja possível o alcance desta readequação como resposta a turbulência ambiental (BARROS=FISCHMANN, 2007).

Esta dinâmica do ambiente provoca nas organizações uma corrida por melhores níveis de desempenho, sendo necessário o conhecimento, avaliação e criação de novas alternativas para sustentação da competitividade, tanto no mercado interno como externo. Assim, a estratégia da organização deve ser alinhada de modo a colaborar para o seu desempenho buscando obter melhores resultados (CARVALHO, 2008).

As mudanças ocorridas no campo tecnológico, social, econômico e mercadológico nas últimas décadas contribuíram para um elevado nível de competição entre as organizações. Estas mudanças exigiram novas estratégias empresariais focadas na otimização de custos e busca por inovações. Nesta situação, a estratégia deve ser utilizada cada vez mais como um instrumento de desenvolvimento já que interfere diretamente nos resultados (FERREIRA, 2012).

Na conjuntura dos mercados competitivos também está incluso o cooperativismo, mesmo com sua estrutura administrativa diferenciada das empresas não cooperativistas. De acordo com a Lei 5.764/71 a qual define a Política Nacional de Cooperativismo a cooperativa é um tipo de empresa a qual tem como natureza a cooperação, com igualdade de direitos e distribuição dos resultados alcançados, sem ter por objetivo o lucro. As cooperativas possuem princípios cooperativistas que moldam suas ações e as direcionam, ao contrário das empresas não cooperativistas que visam o lucro e possuem donos definidos, sem funções de cooperação (OCB, 2017).

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. Este ambiente globalizado direciona as cooperativas para uma análise interna e a busca por alternativas para o enfrentamento destes desafios. 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).

Além da globalização, diversas alterações ocorreram no cenário político e econômico do Brasil nas décadas de 1980 e 1990 como a mudança do regime político e a implantação do Plano Real. Essas mudanças impuseram as cooperativas a necessidade de ajustamento para manutenção dos mercados, como o incremento de novas tecnologias para ampliação da escala de produção e o desenvolvimento de estratégias mercadológicas e gerenciais para maior profissionalização da organização. Assim, muitas cooperativas não conseguiram realizar esta readequação e tiveram como resultado enormes dívidas, insolvência e perda da participação no mercado (CHADDAD, 2007). Entretanto, algumas conseguiram sobressair utilizando-se da modernização, e reestruturando sua administração a fim de alcançar altos padrões competitivos, além de manter a identidade cooperativista.

Como consequência, o cooperativismo conseguiu se desenvolver no país nas últimas décadas e começou a apresentar forças no mercado (FERREIRA=BRAGA, 2004). Informações constantes no Relatório de Gestão 2014 da Organização das Cooperativas no Brasil - OCB (as cooperativas empregam diretamente 340 mil profissionais, 5,3 Bilhões de dólares é o volume das exportações realizadas em 2014, além de ter crescido 83,2% o número de empregos gerados por cooperativas entre 2004 e 2013), demonstram que o cooperativismo tem sido muito importante para a economia, alcançando um crescimento acima das expectativas, o que reforça sua relevância para o Brasil, principalmente em momentos de crise.

No Brasil, as cooperativas agropecuárias se destacam e a OCB (2017) define estas cooperativas como a reunião de produtores rurais e seus serviços, em que se incluem a compra em comum de insumos, a venda em comum da produção dos cooperados, a assistência técnica, armazenagem e industrialização entre outros serviços. O avanço do cooperativismo agropecuário no país tem importância não só econômica, mas também social, por ser, em muitas regiões, uma das poucas formas de agregar valor à produção

rural, além de inserir estes pequenos e médios produtores no mercado, mostrando que a ampliação do acesso ao desenvolvimento social em regiões isoladas do país é um dos benefícios produzidos pelo cooperativismo (FERREIRA=BRAGA, 2004).

Deste modo, é consenso que o cooperativismo contribui para o desenvolvimento local e colabora inclusive com a economia dos municípios onde estão localizados. As cooperativas agropecuárias se desenvolvem comercialmente, conseguem empreender e se adaptar à nova realidade econômica, sendo inclusive competitivas em seus mercados (GUERRA=RUBIO, 2014).

Neste contexto, as particularidades do sistema cooperativista, como a gestão democrática e a busca pela melhor utilização dos recursos e patrimônio dos associados, somadas às alterações no mercado e a instabilidade econômica, fizeram com que algumas cooperativas do ramo agropecuário optassem por desenvolver seu portfólio de negócios, como alternativa lógica de mercado. Isto consiste na estratégia de diversificação que versa sobre na entrada de novos produtos ou mercados, que podem estar ou não relacionados de alguma forma com os negócios atuais da organização (SOTO, 2003).

Neste trabalho foi adotada a definição de estratégia conforme Porter (1999), que entende esta como uma decisão assumida pela organização em busca de possibilidades para alcançar o crescimento, a competitividade e os resultados almejados. A diversificação de negócios e/ou produtos, pode contribuir para a geração do desenvolvimento das propriedades rurais de modo mais sólido e efetivo (SPANVELLO=DALMAGRO, 2012).

A estratégia de diversificação pode ser desenvolvida de maneira conglomerada ou concêntrica em que na conglomerada a cooperativa desenvolve novos negócios que apresentam pouca ou nenhuma relação com sua atividade principal e a na diversificação concêntrica a cooperativa desenvolve novos produtos que tem relação estreita com seus produtos principais (FERREIRA, 2002). Esta foi a definição adotada para este estudo em razão de apresentar melhor relação com a realidade exibida pela COOPERVAP, em que a empresa desenvolve ao mesmo tempo tanto a diversificação conglomerada como a concêntrica.

O motivo das cooperativas agropecuárias buscarem esta mudança em sua estratégia é justamente com o objetivo de construir uma base socioeconômica mais sólida e competitiva. Mas esta mudança estratégica não é simples, um estudo desenvolvido por Ferreira (2012) aponta o dilema que algumas cooperativas passam sobre a necessidade de manter certos tipos de diversificação como uma alternativa para os cooperados, conservando algumas áreas que fidelizam seus parceiros ou atendem as necessidades

diárias destes. O autor ainda aponta a diversificação não apenas como uma decisão administrativa, mas sim corporativa com potencial até para alterar a relação associado-cooperativa. Seus fins não apenas econômicos, mas também sociais podem fazer com que cooperativas optem por atividades auxiliares na manutenção dos princípios cooperativistas (FERREIRA, 2012).

O objeto deste estudo é a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA ó COOPERVAP, instalada no município de Paracatu, região noroeste de Minas Gerais, a qual foi fundada em 1963 a partir dos anseios de um grupo de produtores de leite da região mineira que tinham também como incentivo os interesses governamentais da época que estimulavam a formação de cooperativas. A COOPERVAP iniciou suas atividades apenas com o recolhimento de leite dos associados, resfriamento e venda de 100% a granel para cooperativas maiores. Informações presentes na Revista Ampliada de comemoração dos 50 anos da COOPERVAP relatam que a expansão do mercado consumidor, a diversificação da produção e a ampliação das áreas de atividade foram ocorrendo ao longo de sua história como solução para os problemas com produção, não como uma estratégia planejada de expansão e diversificação.

Atualmente esta cooperativa trabalha com a coleta de leite, armazenamento de grãos e produção de derivados do leite, além de possuir diversas atividades comerciais como: supermercado, posto de combustível, veterinária e farmácia. Apresentando assim, tanto a diversificação concêntrica como a conglomerada. De acordo com seus demonstrativos financeiros, em 2015 (R\$ 2.556.367) e 2016 (R\$ 9.305.468), esta cooperativa apresenta bons resultados financeiros, demonstrando o sucesso da sua estratégia de diversificação. Além disto, oferece remuneração por qualidade a seus produtores e a política de distribuição de bônus por fidelidade aos seus cooperados, o que se constitui em um avanço no cooperativismo agropecuário. O equilíbrio alcançado por sua diversificação permite a esta cooperativa conseguir absorver dificuldades do mercado agropecuário. Diante destes resultados positivos alcançados nas últimas décadas, torna-se importante um estudo sobre esta estratégia de diversificação para identificar sua interferência no desempenho financeiro desta cooperativa, o que conduz ao seguinte problema de pesquisa: **“Como a implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu ó COOPERVAP afetou seu desempenho financeiro no período de 1982 a 2016?”**.

2. OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma a implementação da estratégia de diversificação desenvolvida pela Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu ó LTDA ó COOPERVAP afetou o seu desempenho financeiro no período de 1982-2016.

2.1. Objetivos Específicos

- Identificar os fatores contextuais internos e externos que condicionaram a implementação da estratégia de diversificação=
- Analisar o processo de implementação da estratégia de diversificação, ao longo do período considerado=
- Avaliar o impacto da diversificação implementada no período considerado, no desempenho financeiro.

3. JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica devido à necessidade de explorar de maneira científica a gestão desenvolvida por sistemas cooperativistas, uma vez que estes apresentam grande impacto, afirmativa esta que é corroborada pelos estudos de Ribeiro, Nascimento e Da Silva (2013), Minatel e Bonganha (2015), Anceles (2014), Guerra e Rubio (2014), nos quais é possível confirmar que as cooperativas são organizações que contribuem diretamente para o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde estão localizadas e a forma como as cooperativas atuam pode colaborar para a geração de um desenvolvimento regional mais efetivo. Devido a esta importância do cooperativismo, definiu-se pela investigação deste setor.

Em consequência optou-se pela Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu - COOPERVAP, que foi fundada em 1963, no município de Paracatu, localizado no Noroeste de Minas Gerais, por trinta e oito produtores rurais. Atualmente, de acordo com seu Relatório Anual 2016 esta possui um faturamento anual em torno dos 270 milhões de reais. Seu quadro social em 2016 é constituído por mais de 2.304 associados, emprega aproximadamente 500 funcionários diretos e atua em onze cidades em dois estados,

captando cerca de 230.000 (duzentos e trinta mil) litros de leite por dia. Após 54 anos de atuação, esta cooperativa atesta sua importância financeira para o município e região, trabalhando atualmente com a coleta de leite, produção de derivados do leite, além de possuir um portfólio diverso de atividades como: hipermercado, postos de combustíveis, unidades armazenadoras de grãos, entrepostos com armazenagem, loja agro veterinária, farmácia e assistência técnica. Este contexto apresenta a importância desta instituição para Paracatu-MG e região, motivo pelo qual esta cooperativa foi definida como objeto de estudo deste trabalho.

Devido ao impacto econômico e social da COOPERVAP para a região, torna-se fundamental a pesquisa científica para compreender o desenvolvimento da estratégia de diversificação implantada por este empreendimento, já que interferências positivas ou negativas neste sistema provocam impactos não apenas para seus cooperados e funcionários, mas para toda a região na qual esta instalada.

A COOPERVAP vem atuando em diversos setores, seguindo o caminho definido por muitas cooperativas como uma alternativa as instabilidades do mercado, possibilidade de ampliação das formas de captação de recursos, criação de alternativas para fidelizar cooperados, além de ser uma tática para ampliar seu mercado consumidor.

O acréscimo das áreas comerciais contribuiu para o equilíbrio financeiro da cooperativa, a COOPERVAP obteve resultados positivos e passou a implantar a política de distribuição de bônus por fidelidade aos seus cooperados após a ampliação e os investimentos em sua estratégia de diversificação. Assim, desenvolver um estudo que analise esta estratégia tornou-se importante para identificar as práticas desenvolvidas por esta cooperativa em sua implementação da estratégia de diversificação, bem como esta afetou o seu desempenho financeiro no período de 1982 a 2016.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica contribui para a delimitação do escopo da pesquisa, refletindo inquietações sobre o tema. Este capítulo será dividido entre reflexões sobre a estratégia, estratégia de diversificação, os motivos para a opção de diversificar, diversificação e competitividade, abordando em sequência o sistema cooperativista e as cooperativas agropecuárias. Este tópico não tem por intenção esgotar os debates sobre os temas, mas, apresentar um panorama sobre o assunto e traçar um caminho para a compreensão deste Estudo de Caso em uma cooperativa agropecuária.

4.1. 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 *õA Arte da Guerraö* 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 (SPANEVERLO=DALMAGRO, 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=LURINDO, 2003).

Na década de 60 a estratégia de diversificação era o padrão dominante entre as empresas nos países industrializados, assim como no Brasil, buscando principalmente a redução do risco diante das mudanças emergentes na época (FERREIRA, 2012).

Entretanto, nas décadas seguintes, anos 70 e 80, aconteceu uma reação oposta, devido às dificuldades geradas pela complexidade gerencial que envolve a atuação em mercados diferentes, desencadearam-se movimentos de desinvestimento por grandes empresas, passando a realizar estratégias de focalização (FERREIRA, 2012).

Esta dificuldade sobre a diversificação pode ser atribuída na ausência de uma correta integração entre as diversas atividades da empresa, sendo necessário haver uma otimização dos esforços, as atividades devem se reforçar mutuamente e a empresa deve ter consistência entre as diversas atividades com sua estratégia geral (PORTER, 1999).

Atualmente, esta estratégia de diversificação vem sendo muito utilizada por diversos segmentos para se manterem nos mercados ou alcançarem novos nichos, devido a agilidade dos negócios globalizados, onde a atuação diversa permite maiores chances de sobrevivência (RIBEIRO=NASCIMENTO=DA SILVA, 2013).

4.1.1. 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, 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.

As diversificações concêntrica e conglomerada podem se interpenetrar, assim, 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=DALMAGRO, 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).

A figura 1 apresenta os tipos de diversificação conforme Ferreira (2002), sendo a ó

diversificação conglomerada e b ó diversificação concêntrica. A atividade principal é exposta na figura através da letra P e novas atividades a partir da diversificação são apresentadas na figura pela letra N, assim, são apresentadas as ligações presentes entre as novas atividades e a atividade principal da empresa.

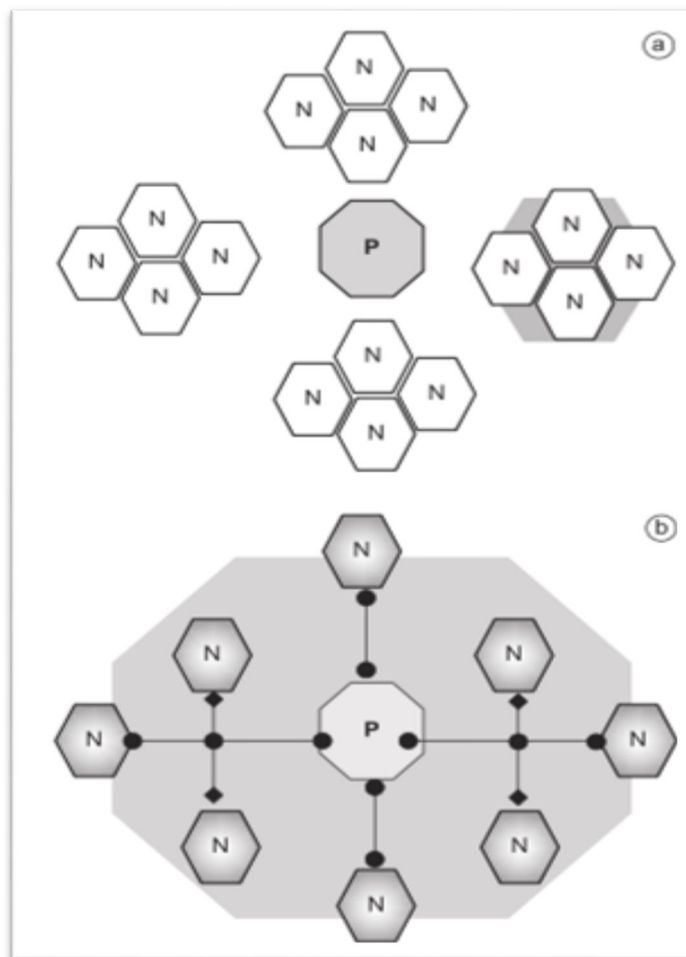


FIGURA 1: Tipos de diversificação
FONTE: Souza e Braga, 2007, com base em Ferreira, 2002.

A diversificação pode ser tanto de produtos como de mercados e possuem um papel relevante no comportamento estratégico das empresas. Uma nova atividade pode ser relacionada de diversos modos com a atual atividade da empresa, mas ainda requer conhecimento de produção tecnológica, marketing, introdução de novas decisões de investimentos, planejamento e controle (GRZEBIELUCKAS *et al*, 2007).

As teorias apresentadas encontram pontos em comum quanto a definição sobre estratégia de diversificação e a distinção entre concêntrica e conglomerada. E na prática as organizações que optam pela diversificação, além da definição correta sobre qual o tipo de

diversificação será adotada, precisam identificar os motivos que levam a esta opção, uma vez que, estes darão embasamento para uma melhor escolha e aplicação deste tipo de estratégia (FERREIRA, 2002).

Este trabalho utilizou como parâmetro as definições apresentadas por Ferreira (2002) de diversificação concêntrica e conglomerada por serem características melhor identificadas no objeto deste estudo e apresentar maior clareza na relação. Os estudos sobre o tema diversificação apontam que as empresas que optam por esta estratégia almejam maximizar seu valor, entretanto, a diversificação também pode ser impulsionada segundo interesses corporativos.

4.1.2. Motivos para a Diversificação

Diversas são as teorias esboçadas sobre os motivos que podem levar uma empresa a optar ou não pela estratégia de diversificação, para este diagnóstico é necessário uma investigação dos fatores que levaram a esta tomada de decisão pela firma. Os incentivos para diversificar vêm tanto do ambiente externo como do interno de uma empresa, entre os motivos que elucidam a procura das empresas pela diversificação estão a redução de riscos e as incertezas na atuação em um mercado único, redução do custo conjunto da produção de diferentes produtos e as imperfeições próprias do mercado (SPANEVELLO=DALMAGRO, 2012).

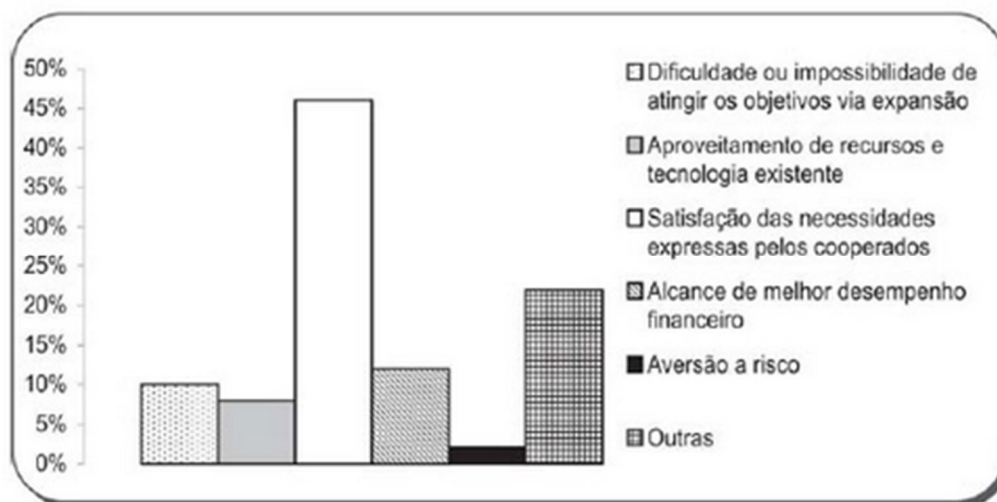
Para Padilha (2009) os motivos que levam a utilização da estratégia de diversificação podem ser simplificados em apenas três hipóteses centrais, apresentando assim uma categorização mais enxuta, tendo como exemplo o uso de recursos, o crescimento e a adaptação às necessidades dos consumidores (PADILHA, 2009).

Em um estudo quantitativo apresentado por Ferreira e Braga (2004) com uma amostra de 64 empreendimentos cooperativistas situados em doze regiões nos Estados de Minas Gerais e São Paulo e desenvolvido por meio de uma coleta realizada através de questionários enviados às cooperativas participantes, entre outras questões, estes autores identificaram os motivos que condicionaram o processo de diversificação.

Sendo o maior fator interno impulsionador desta estratégia a satisfação das necessidades expressas pelos cooperados e o fator externo foi a resposta às necessidades expressas pela comunidade em que a cooperativa opera. Os resultados deste estudo são apresentados nos gráficos abaixo para melhor compreensão sobre a diversidade de fatores que podem influenciar no processo decisório da diversificação (FERREIRA=BRAGA,

2004).

Fatores Internos que têm condicionado a Estratégia de Diversificação



Fatores Externos que têm condicionado a Estratégia de Diversificação

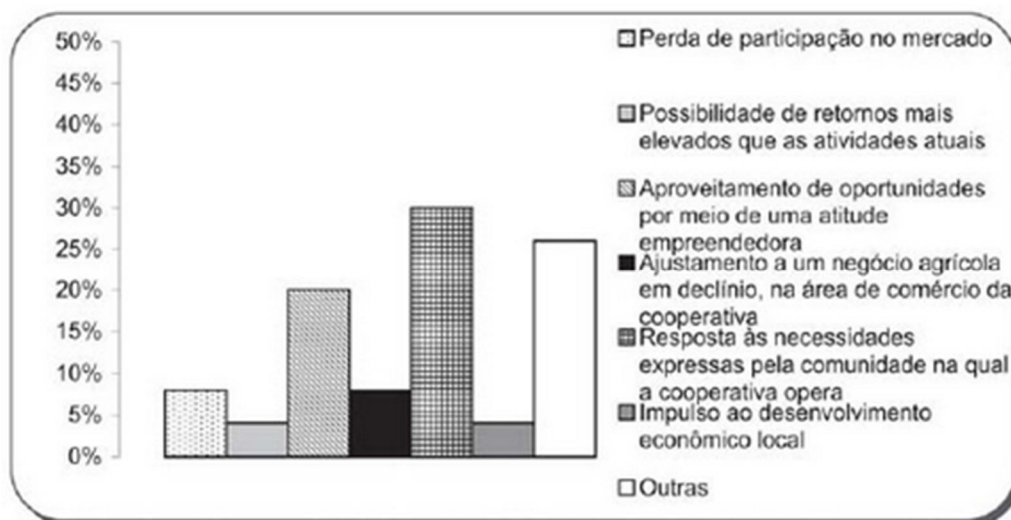


FIGURA 2: Motivos para a diversificação

FONTE: Ferreira e Braga, 2004.

No estudo qualitativo desenvolvido por Herek (2009) em uma cooperativa agroindustrial do Noroeste do Paraná a autora identificou diversos fatores internos e externos que condicionaram a implantação da estratégia de diversificação. Apesar dos dirigentes da cooperativa afirmarem que o processo de diversificação se desenvolveu para atender as necessidades dos cooperados a autora identificou fatores externos como os climáticos, a falta de incentivos governamentais e fatores internos como a queda do desempenho organizacional, deficiência financeiras advindas pela dependência de um único produto.

Em síntese, Herek (2009) considera que o processo de diversificação aconteceu neste estudo de caso por inúmeros fatores internos e externos, mas o fator preponderante foi a busca pela sobrevivência da cooperativa, redução de riscos e melhor exploração do mercado.

Independente do motivo que leva a empresa a optar pela estratégia de diversificação, Porter (1999) considera que esta escolha precisa passar por três testes: atratividade ó os negócios escolhidos precisam ser atraentes ou ter potencial de atração= custo de entrada no setor ó a inserção em um novo mercado não pode esgotar todos os lucros futuros= validade da diversificação ó a empresa precisa ganhar uma vantagem competitiva pelo relacionamento entre os negócios.

Grande parte das empresas maduras busca algum grau de diversificação em determinado momento de sua existência, pelas razões a seguir: busca de autossuficiência financeira=estabilização da receita financeira da empresa com um uso mais eficiente dos recursos humanos e financeiros=sobrevivência da empresa à extinção de mercados ou produtos (FERREIRA, 2002).

Uma doutrina muito utilizada para definição dos motivos para a diversificação é a teoria dos recursos, que surgiu na década de 80 e valoriza os recursos e competências internas das empresas como o fator principal para o seu sucesso ou fracasso (FERREIRA, 2002).

A estratégia de diversificação demanda recursos para sua implantação, por isto, cabe ao gestor analisar as disponibilidades financeiras para dar seguimento a expansão ou início de um novo negócio. O gestor diversifica sua empresa motivado pela disponibilidade de recursos financeiros (PADILHA, 2009).

A empresa que optar pela diversificação deve ter definido em quais negócios vai operar bem como devem ser administrados esses negócios, e para isto é fundamental ter recursos, capacidades e competências essenciais que permitam esta diversificação, apontando assim que para a diversificação as empresas precisam utilizar de maneira correta suas competências e capacidades, além de possuir recursos para isto (PADILHA, 2009).

A estratégia de diversificação deve se pautar na perspectiva dos recursos internos da organização, decidindo entre a exploração dos recursos existentes ou o desenvolvimento de novos recursos. Os recursos da empresa para serem fontes de vantagem competitiva precisam ser capazes de explorar oportunidades e neutralizar ameaças que estejam no ambiente (FERREIRA, 2012).

A teoria dos recursos indica que as empresas diversificam seus negócios quando

têm recursos, capacidades e competências essenciais em excesso e que possuem múltiplos usos. Assim, inicialmente a empresa é dotada de recursos em excesso, que estão acima dos necessários para as operações normais e a eficácia do negócio principal. Neste sentido, a empresa não tem como òvenderö seu excesso de recursos no mercado, sendo esta uma justificativa econômica para a diversificação dos negócios da empresa (ROGERS= DA SILVA=PAULA, 2008).

Bons resultados econômicos podem ser alcançados com a adoção da estratégia de diversificação, independente dos motivos que levaram a tal decisão. Os benefícios da diversificação apontam que as firmas que possuem esta estratégia tem obtido êxito em seu objetivo de crescimento. Neste contexto, o gestor deve se apoderar da diversificação para maximizar seus lucros e oferecer alternativas diante de um mercado cada vez mais competitivo (GRZEBIELUCKAS *et al*, 2007).

4.1.3. Diversificação e Competitividade

A globalização trouxe consigo uma reestruturação dos mercados, onde novas práticas de produção, gestão, vendas e serviços devem ser assimiladas. Entretanto, desde o século XVI, os países já buscavam esta globalização do mercado com maior acesso a outros possíveis clientes. Fatos históricos como as navegações, o mercantilismo e a própria Revolução Industrial foram processos que influenciaram na mudança das ações dentro e fora das Organizações (MENEGLLELLI, 2008).

Entretanto, no fim do século XX e início do século XXI este processo de novas formas mercadológicas ficou mais evidente e precisou passar a ser incorporado pelas empresas. Este mercado único gerou um grande aumento da competitividade entre as organizações, as empresas passaram a não apenas competir localmente como mundialmente, principalmente com a popularização da internet (MENEGLLELLI, 2008).

O contexto característico da globalização e do neoliberalismo com ampliação dos mercados e diminuição da interferência do Estado faz com que sobressaia a competitividade, reduzindo cada vez mais qualquer forma de intervenção coletiva (MENEGLLELLI, 2008).

O processo de globalização da economia, independente de qual setor seja, exige que as empresas consigam apresentar maior eficácia no processo administrativo. Assim, as cooperativas que apresentam distinções de governança, princípios cooperativistas e em alguns casos pouca ou nenhuma qualificação profissional de seus dirigentes sofrem com

estas desvantagens no mercado globalizado (SALES, 2010).

Este ambiente competitivo, com menos previsibilidade e estabilidade tem gerado organizações mais proativas e flexíveis na busca por vantagem competitiva. Entretanto, para que isto aconteça as empresas precisam se reestruturar interna e externamente na busca por uma maior competitividade no mercado (VALADÃO, 2012).

Esta competitividade das organizações está fortemente relacionada à estratégia que é adotada pelas empresas, uma vez que a estratégia funciona como um mecanismo para que se possa alcançar a posição competitiva nos setores de atuação. Por isto, a diversificação deve ser vista como uma forma de crescimento, já que influencia num processo de aprendizagem organizacional direcionado pelo desenvolvimento de conhecimento e rotinas necessárias para o sucesso (BARROS=FISCHMAN, 2007).

Conforme a empresa se diversifica são estabelecidas novas rotinas para a melhor escolha de fluxos de investimento de recursos e isto produz uma evolução, pois a organização aprende através destes novos processos. A maior parte das empresas que implementam a estratégia de diversificação possuem o intuito de melhorar sua competitividade estratégica, pois esta se relaciona diretamente com o poder de mercado em relação aos competidores, assim, esta estratégia também está ligada a inovação, contribuindo mais uma vez para o processo competitivo (VALADÃO, 2012).

No estudo desenvolvido por Ferreira (2002) com uma amostra de 67 cooperativas de Minas Gerais e São Paulo, o autor buscou associação da diversificação com uma melhoria da posição competitiva das organizações. Por meio da aplicação de questionários às cooperativas participantes este autor identificou uma correlação positiva entre a diversificação e suas medidas de resultado e desempenho utilizadas como parâmetros. A diversificação apresentou-se como uma forte estratégia para obter vantagens competitivas, já que podem proporcionar maior eficiência por meio do aproveitamento de recursos.

Nos países em desenvolvimento os mercados domésticos em grande parte não são suficientes para permitir o crescimento da empresa em apenas uma indústria. Além da instabilidade e grandes riscos presentes nas economias, decorrente da rápida mudança estrutural. Como consequência há estimulação para uso da estratégia de diversificação como uma alternativa para se evitar o risco da especialização em apenas uma indústria (ROGERS=DA SILVA=PAULA, 2008).

Entretanto, onde não existir o ajustamento entre as diferentes atividades da empresa, esta deve definir sua posição única na área onde é mais competitiva, sob o risco de um desempenho mínimo em relação aos concorrentes, caso opte por atuar em todas as

frentes (FERREIRA, 2002). Assim, a diversificação é um caminho para o crescimento, pois é possível expandir os bens e/ou serviços ofertados pelas organizações (SPANVELLO=DALAMAGRO, 2012).

Neste contexto, as organizações precisam desenvolver atitudes que colaborem com a formação de uma estratégia de diversificação competitiva, a qual reúna uma série de ações que posicionem a empresa de maneira a melhor se defender contra as forças que atuam sobre ela, fazendo assim, com que estas trabalhem a seu favor (PORTER, 1999). A implementação destas estratégias deve ser usada como uma opção de melhoria do desempenho das organizações frente à elevada competitividade do mercado (BARROS=FISCHMANN, 2007).

No cooperativismo a decisão pela diversificação não é simples e pode estar muito mais ligada a questões de identidade da empresa do que a questões administrativas, uma vez seus cooperados esperam das cooperativas atitudes diferenciadas com compromisso econômico e social (FERREIRA, 2002).

4.2. Sistema Cooperativista

A presença de indivíduos inconformados com a situação da sociedade sempre foi uma constante na história, lutavam em busca de uma sociedade ideal, com melhores condições, justiça social, bem estar, e outros princípios sociais (AGUIAR=REIS, 2002). De acordo com estudos desenvolvidos por Aguiar e Reis (2002) e Garteizurrecoa (2010), pensadores que viveram na Inglaterra e França, como P.C.Plockboy, já idealizava em seu ensaio *Os Procedimentos que Torne Felizes os Pobres dessa Nação e outros Povos* um modelo muito próximo das cooperativas, além de John Bellers (1654-1726) com a obra *Proposições para a Criação de uma Associação de Trabalho de todas as Indústrias Úteis e da Agricultura*, na qual propunha a formação de colônias cooperativas de trabalho (GARTEIZAURRECOA, 2010). Estes debates contribuíram no campo teórico para a formação de ideias cooperativistas que se desenvolveram posteriormente.

4.2.1. 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 (GARTEIZAURRECOA, 2010).

Como Robert Owen considerava o homem resultado de seu meio social, era preciso mudar este meio social para conseguir a modificação do homem, entretanto, isto deveria ser feito de maneira gradual e pacífica, para não gerar sofrimento por meio desta mudança. Com pensamentos inovadores buscava combater o lucro e a divisão social entre operários e patrões, para este pensador toda a produção deveria ser dos trabalhadores (SALES, 2010).

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 ideias 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.

As ideias propostas por Saint-Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772-1837) e Robert Owen ficaram conhecidas posteriormente como Socialismo Utópico, um fenômeno da história das ideias típico do Século XIX que serviu como base para estes pensamentos do cooperativismo e do trabalho coletivo. Este movimento se caracterizava por ideias alternativas a sociedade industrial. Charles Fourier pautava seus escritos em uma sociedade justa e igualitária, sem uma revolução violenta, acreditando ser possível convencer ricos e poderosos da época a se unirem ao seu pensamento socialista. Para Fourier seria possível criar Falanges, as quais são pequenas células com um número determinados de habitantes e onde haveria um edifício chamado Falanstério onde todos poderiam viver harmoniosamente (BARROS, 2011).

Entretanto, todo este 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

(AGUIAR=REIS, 2002).

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 (SALES, 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. 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 (SALES, 2010).

Já no Brasil, o processo de formação 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 (SOUZA=PEREIRA, 2014).

Para Souza e Pereira (2014) 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).

É clara a posição do cooperativismo como um sistema alternativo ao capitalismo, pois busca combater o monopólio, 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 (THOMAZ, 2010).

Entretanto, na visão de Ribeiro, Nascimento e Da Silva (2013) 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 (RIBEIRO=NASCIMENTO=DA SILVA, 2013).

Neste debate entre cooperativismo e capitalismo, Souza e 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 (2005) 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 (SOUZA=PEREIRA, 2014).

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, há uma ambiguidade em que hora o cooperativismo é sustentado pelo mercado e hora pelos comandos estatais, gerando assim dualismo em seu conceito (SILVA, 2012).

As cooperativas fornecem uma importante contribuição para o desenvolvimento econômico, similar ao capitalismo, entretanto ainda incorporam 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 (RIBEIRO= NASCIMENTO= DA SILVA, 2013).

Sales (2010) desenvolve uma análise da 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.

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 (RIBEIRO=NASCIMENTO=DA SILVA, 2013).

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 (AGUIAR=REIS, 2002).

Mas, para que as cooperativas alcancem seus objetivos e este desenvolvimento integral, 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 (RIBEIRO=NASCIMENTO=DA SILVA, 2013).

Entretanto, 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 (AGUIAR=REIS, 2002). Contudo, 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. Esta se constitui como mais uma das peculiaridades 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 é a sua perpetuação passando mais de um século de seu surgimento, sobrevivendo a mudanças políticas, econômicas e sociais (FERREIRA=SANTOS, 2010).

4.2.2. Cooperativas Agropecuárias

As Cooperativas Agropecuárias têm como finalidade estabelecer as atividades econômicas e sociais de seus cooperados, por meio da disponibilização de uma gama de serviços como comercialização da produção (RODRIGUES, 2005). O cooperativismo agropecuário também possui como característica a vasta oferta de serviços, iniciando pela assistência técnica, passando por armazenamento, industrialização até chegar a esta comercialização de produtos. A 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 (FERREIRA=SANTOS, 2010).

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 (SILVA=COSTA, 2010).

A produção agropecuária das cooperativas tem passado por um processo de evolução dinâmico nos últimos anos, apresentando, de acordo com os dados da Organização das Cooperativas do Brasil 12% dos cooperados do país (886.076 cooperados), representando 20,4% do total de cooperativas nacionais (1.549 cooperativas) e empregando mais de 123.890 funcionários no Brasil (OCB, 2008). Todos estes dados demonstram a força e a importância do cooperativismo agropecuário no país.

Mas nem sempre foi assim, o desenvolvimento do Plano Real a partir de 1994 possibilitou o aumento da competitividade no setor agropecuário, além disto, nos anos seguintes a globalização se fez mais presente, expondo as cooperativas à concorrência externa, com altos padrões de produtividade, entretanto, nem todas estavam preparadas, o que gerou uma crise financeira das cooperativas agropecuárias em 1997. No ano seguinte o governo federal lançou o Programa de Revitalização das Cooperativas (RECOOP), o qual exigia destas a reestruturação e o desenvolvimento do planejamento estratégico pelos próximos quinze anos, além da oportunidade de renegociação das dívidas com as

instituições bancárias oficiais (HEREK, 2009). Assim, os anos seguintes foram marcados por um processo de reestruturação das cooperativas, com mudanças organizacionais, financeiras e estratégicas, com maior aproximação de uma organização industrial para o alcance de melhores resultados.

Os bons resultados apresentados nos últimos anos pelas cooperativas agropecuárias demonstram que uma fatia considerável destas conseguiram se reestabelecer e alcançar novos mercados, sustentar os fins cooperativistas, além de obter bons resultados financeiros que permitem até a distribuição dos saldos. Todo este contexto demonstra a grande capacidade da cooperativa agropecuária e sua importância para as regiões onde atuam.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa é um processo formal e sistemático de aplicação da metodologia científica, tendo como finalidade primordial o possível descobrimento de respostas para enigmas por meio da aplicação de métodos científicos (GIL, 2007).

5.1. Delineamento da Pesquisa

Este estudo baseou-se em diretrizes de pesquisa apresentados na literatura, em que a pesquisa é definida 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 (MARCONI=LAKATOS, 2007).

Após um levantamento teórico sobre as metodologias disponíveis optou-se como técnica de estudo pela utilização da abordagem de pesquisa qualitativa, esta que busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do problema e promovendo análises mais detalhadas, focando processo e seus significados. Na pesquisa qualitativa o pesquisador faz uma coleta de dados emergentes abertos com um objetivo principal de desenvolver temas a partir desses dados (RICHARDSON, 2012). O tema cooperativismo e seus processos administrativos estratégicos consistem em fenômenos sociais e necessitam de maiores interpretações exploratórias que se adequem as suas

distinções, assim, de acordo com as definições de Yin (2005) esta pesquisa também se classifica como exploratória, já que busca investigar um fenômeno (YIN, 2005).

Gil (2002) expõe que a pesquisa pode ser classificada de acordo com seu objetivo, assim este trabalho é descritivo uma vez que busca identificar particularidades de uma população específica, além do entendimento de determinado fenômeno. Ainda de acordo com este mesmo autor, este trabalho pode ser classificado quanto aos seus procedimentos técnicos como uma pesquisa teórico-empírica (baseada na utilização de consulta bibliográfica, documental, além de entrevista *in loco*) e *ex-post facto* (reconstituirá fatos passados) (GIL, 2002).

Neste trabalho qualitativo optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa, a qual é definida como uma tática para examinar situações contemporâneas e o objeto foi estudado em profundidade, dentro do seu contexto real, procurando responder perguntas como o porquê, além do aprofundamento em relação ao fenômeno, por meio de uma abordagem sistêmica e sociológica (YIN, 2005). E quanto a temporalidade e espaço o estudo é classificado como um trabalho de corte transversal com perspectiva longitudinal, pois se caracteriza como um estudo de caso histórico-organizacional, em que o pesquisador tem por interesse a história da instituição (RICHARDSON, 2012).

O nível da análise é organizacional e esta metodologia se faz necessária para que seja possível analisar de que forma a implantação da estratégia de diversificação desenvolvida pela COOPERVAP afetou seu desempenho econômico entre 1982 e 2016. Foram observados os processos ao longo dos trinta e quatro anos, tendo por base entrevistas, bem como análise de documentação e bases de dados interna e externa a cooperativa. Este período foi definido com base na disponibilização dos demonstrativos financeiros bem como nas informações coletadas nas entrevistas que relataram este como um período importante para análise do início e desenvolvimento da estratégia de diversificação.

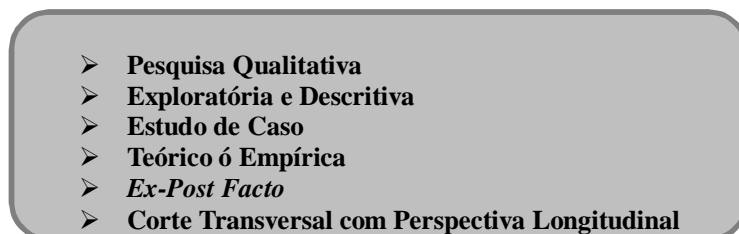


FIGURA 3: Delineamento da Pesquisa
FONTE: Elaborada pela autora a partir do delineamento desta pesquisa.

5.1.1. Seleção do Caso

Para o desenvolvimento do estudo de caso, selecionou-se uma cooperativa agropecuária situada no noroeste de Minas Gerais, no município de Paracatu. Consiste na Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu LTDA ó COOPERVAP. Ao longo de sua história esta organização desenvolveu alguns tipos de diversificação, relacionada ou não ao seu negócio principal, o leite. Além da presença desta estratégia em seu desenvolvimento, seus mais de 50 anos de funcionamento fornecem subsídios históricos e administrativos para um estudo mais aprofundado, acrescido a isto o impacto socioeconômico na região onde atua. Sua maturidade administrativa forneceu materiais consistentes para o estudo e a autorização do Superintendente Executivo facilitou o acesso aos dados, sem restrições para a pesquisa.

Este estudo trabalhou com humanos o que exigiu de acordo com a Resolução CNS 466/12 e suas Complementares a aprovação pelo o **Comitê de Ética em Pesquisa** da Universidade Federal de Goiás. Desta forma, o projeto foi submetido ao Comitê e aprovado em 27/12/16, por meio do número **CAAE: 62118116.2.0000.5083**.

As unidades de análises compreenderam quinze pessoas, divididas em cinco grupos conforme definição a seguir: G1 - dois gerentes=G2 - um superintendente executivo=G3 - um consultor=G4 - cinco cooperados=G5 - dois diretores=G6 ó quatro coordenadores=para compreensão da história, conhecimento das decisões estratégicas e seu processo de implementação da estratégia de diversificação.

Estes grupos foram identificados com base na Revista Ampliada de Comemoração dos 50 Anos da COOPERVAP e em análise as atas de formação da cooperativa, os indivíduos foram convidados a participarem da pesquisa com base neste levantamento e identificação de sua participação no processo de formação ou desenvolvimento da estratégia de diversificação na COOPERVAP e que se dispuseram a participar do estudo.

Numeração do Grupo	Identificação do Grupo	Número de Indivíduos	Intervenções
G1	Gerentes	02	Entrevistas
G2	Superintendente Executivo	01	Entrevistas
G3	Consultor	01	Entrevistas
G4	Cooperados	05	Entrevistas
G5	Diretores	02	Entrevistas
G6	Coordenadores	04	Entrevistas

QUADRO 1: Seleção dos participantes da pesquisa

FONTE: Elaborada pela autora.

5.1.2. Coleta dos Dados

Os dados foram coletados de maneira primária e secundária. A pesquisa primária foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram aplicadas, por meio de um roteiro de perguntas. Esta técnica de entrevistas é entendida por Gil (2010), como um instrumento para obtenção de dados que interessam o processo investigativo e permite a interação social por meio de diálogos assimétricos, no qual uma das partes almeja coletar dados e a outra parte se apresenta como fonte de informação. As entrevistas foram aplicadas por um entrevistador diretamente na sede da COOPERVAP. A delimitação temporal de aplicação das entrevistas consistiu entre Março de 2017 à Maio de 2017.

Já pesquisa secundária foi desenvolvida através do levantamento de dados e análise documental por meio de buscas em arquivos da própria instituição pesquisada, bem como bases externas. O objetivo na utilização destes documentos internos e externos foi a busca por elementos que colaborassem para uma descrição mais detalhada e fiel da implementação da estratégia de diversificação da COOPERVAP ao longo destes anos analisados. Estas informações foram coletadas em documentos impressos, sites da internet, normas, manuais, documentos publicitários, demonstrativos financeiros e outros, conforme o quadro abaixo.

Objetivo	Tipo	Especificação	Instrumento
Identificar dados relativos à estratégia de diversificação, estrutura, formulação e desenvolvimento.	Dados Secundários	Revista Ampliada ó 50 Anos, Atas Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, Demonstrações Financeiras, Planejamento Estratégico, Atas do Conselho de Administração.	Documentos
	Dados Primários	Cooperados, Conselheiros, Diretores, Coordenadores, Gerentes, Superintendente Executivo.	Entrevistas
Identificar os fatores do contexto interno e externo que exigiram ou contribuíram para a implementação da estratégia de diversificação	Dados Primários	Cooperados, Conselheiros, Diretores, Coordenadores, Gerentes, Superintendente Executivo.	Entrevistas
	Dados Secundários	IBGE, Conjuntura Econômica, OCB,	Base de dados externa
	Dados Secundários	Demonstrações Financeiras, Atas das Assembleias.	Documentos

QUADRO 02: Documentos a serem Coletados

FONTE: Elaborado pela autora da pesquisa, com base em Herek (2009).

5.1.3. Apresentação e Análise dos Dados

Como técnica de análise de dados, optou-se pela análise de conteúdo, uma ferramenta através da qual foi desenvolvido um diagnóstico com base nos materiais coletados por meio das entrevistas, buscando assim, classificá-los por temas, o que auxiliou na captação do que está incluso nos discursos apresentados. Esta técnica tem como referência primordial a obra elaborada por Laurence Bardin (2006), a qual define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas para análise das comunicações, se utilizando de procedimentos metódicos que buscam a descrição dos conteúdos apresentados nas mensagens, buscando enriquecer a análise dos dados coletados, promovendo uma apreciação crítica do conteúdo e suas significações. Isto se faz necessário, uma vez que, os pesquisadores precisam decodificar o que foi coletado, encontrando categorias ou temas.

A análise de conteúdo foi desenvolvida com base nas entrevistas e documentos, com o intuito de identificar os fatores contextuais, as decisões e as ações que foram utilizadas na implantação da estratégia de diversificação. Foram analisadas também, as atas do conselho administrativo para a compreensão do processo estratégico, buscando identificar a ideia dominante, pela relação e comportamento. As Demonstrações Financeiras foram utilizadas como dados para análise do desempenho financeiro da COOPERVAP no período analisado. Assim, a estratégia de diversificação e o desempenho foram apresentados por meio dos dados primários e secundários e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Este trabalho foi desenvolvido com base na organização em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, segundo Bardin (2006). O detalhamento das fases que foram aplicadas para o desenvolvimento deste estudo está no quadro 3:

1ª Fase - Pré Análise: será buscado nesta fase a operacionalidade do material coletado	a) Leitura Flutuante ó conhecimento do texto.
	b) Escolha dos documentos ó definição do que será analisado
2ª Fase ó Exploração do material	- Definição de categorias. Codificação, classificação e categorização.
3ª Fase - Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	- Condensação e destaque das informações para análise, interpretações inferenciais, análise reflexiva e crítica.

QUADRO 3: Análise dos dados

FONTE: Elaborado pela autora da pesquisa, com base em Bardin (2006).

O processo para análise das entrevistas e dos documentos identificados teve como objetivo identificar os fatores presentes no contexto interno e externo, além do desenvolvimento das ações estratégicas ao longo do período analisado e a interferência desta estratégia no desempenho financeiro desta Cooperativa. O detalhamento da análise dos dados para o desenvolvimento deste estudo está no quadro 4:

Objetivo	Especificação	Análise dos Dados
Identificar dados relativos à estratégia de diversificação, estrutura, formulação e desenvolvimento.	Revista Ampliada ó 50 Anos, Atas Gerais, Ordinárias e Extraordinárias, Demonstrações Financeiras, Planejamento Estratégico, Atas do Conselho de Administração.	Identificar o processo evolutivo: <ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de negócios= • Fontes geradoras de receitas= • Investimentos= • Estrutura organizacional= • Mobilização dos recursos financeiros.
	Cooperados, Conselheiros, Diretores, Coordenadores, Gerentes, Superintendente Executivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar discrepâncias entre o planejado e o executado= • Identificar as causas para as possíveis discrepâncias.
Identificar os fatores do contexto interno e externo que exigiram ou contribuíram para a implementação da estratégia de diversificação	Cooperados, Conselheiros, Diretores, Coordenadores, Gerentes, Superintendente Executivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os fatores do contexto interno e externo que motivaram a diversificação.
	IBGE, Conjuntura Econômica, OCB,	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a evolução dos fatores externos (incentivos governamentais, concorrência, entre outros).
	Demonstrações Financeiras, Atas das Assembleias.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a evolução dos fatores internos (índices de desempenho financeiro).

QUADRO 04: Estrutura de apresentação e análise dos dados coletados.

FONTE: Elaborado pela autora da pesquisa, com base em Herek (2009).

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Apresentação

A Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda é COOPERVAP constitui-se como uma sociedade cooperativa a qual está estabelecida no município de Paracatu, no Estado de Minas Gerais. De acordo com seu Estatuto Social esta empresa tem como principal objetivo estimular o crescimento do cooperativismo por meio de sua atividade básica, o recebimento e resfriamento do leite de seus associados. Esta cooperativa também realiza a industrialização e distribuição de seus produtos em diversas partes do Brasil, colaborando para o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados, promovendo o desenvolvimento comum.

De acordo com seu relatório anual de 2016, a COOPERVAP possui aproximadamente 500 funcionários diretos e 500 indiretos, o número de 2.304 (dois mil, trezentos e quatro) associados e desenvolve ações nas seguintes áreas:

- Recebimento e beneficiamento de leite, armazenagem e comercialização de produtos agrícolas dos cooperados=
- Venda de insumos agropecuários, peças, implementos e mercadorias em geral para os cooperados por meio de lojas próprias=
- Venda de produtos de consumo para cooperados e terceiros por meio dos supermercados, farmácias veterinárias, postos de combustíveis, drogaria, padaria, açougue, confecções, etc.=
- Pesquisa e cooperação técnica nas áreas agropecuária e veterinária=
- Industrialização e fornecimento de ração para pecuária em geral=
- Industrialização de café e arroz.

Conforme as informações coletadas na pesquisa é possível definir a COOPERVAP como uma organização diversificada, tomando por base a afirmação apresentada por Pitts e Hopkins (1982) de que para uma organização ser considerada diversificada precisa atuar ao mesmo tempo em vários negócios e/ou produtos diferentes (PITTS=HOPKINS, 1982). Assim, desenvolveu-se este trabalho para compreensão deste processo de diversificação e seus efeitos para a organização ao longo do período analisado.

6.2 Histórico

De acordo com os relatos coletados por meio das entrevistas, na década de 60, 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.



FIGURA 4: Formação da COOPERVAP

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos relatos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

A cidade de Paracatu foi fortemente influenciada na década de 60 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, de acordo com os entrevistados, 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. 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. O Senhor Vasco Praça Filho, atual presidente desta cooperativa, ainda reforça sobre a importância dos empreendimentos cooperativistas para influência dos preços 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.

De acordo com o Senhor Vasco Praça, ex-funcionário da cooperativa e atual cooperado, a formação da COOPERVAP também coincidiu com o processo de investimento do governo nas iniciativas cooperativistas por meio de leis de proteção a este tipo de empreendimento e facilidade de crédito, a disponibilização de capitais para empresas não cooperativistas não era tão fácil anteriormente, assim, a disponibilização de linhas de crédito do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo foi fundamental para o desenvolvimento desta cooperativa. Conforme dados dos Balanços de 1982 até 2000 e as informações apresentadas pelo Senhor Francisco Dias, Coordenador de Contabilidade na COOPERVAP, os reflexos dos sucessivos planos do governo federal na tentativa de estabilizar a economia não surtiram efeitos imediatos e os anos de transição monetária foram complicados, com muita dificuldade para o desenvolvimento agrícola e pecuário. A alta desenfreada dos preços inviabilizava a produção dos produtos primários, os produtores de leite enfrentavam incriveis dificuldades para continuarem no sistema.

A partir destes dados levantados é possível apresentar os fatores motivacionais para a criação desta cooperativa, podendo resumi-los abaixo:

- A maior viabilidade da produção leiteira através de um empreendimento cooperativista=
- Construção e Inauguração de Brasília o que gerou um mercado consumidor em potencial=
- Interesse governamental em fomentar os empreendimentos cooperativistas=

- Crédito advindo do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e Banco Nacional de Crédito Agrícola.

Conforme Souza e Pereira (2014) expõem a formação dos empreendimentos cooperativistas no Brasil tem forte relação com as ações governamentais, principalmente os oriundos da agricultura (SOUZA=PEREIRA, 2014). A maior viabilidade da produção leiteira através do empreendimento cooperativista se apresenta como uma alternativa para combater o 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. As afirmações apresentadas pelos autores acima reforçam a posição dos entrevistados sobre a importância dos incentivos governamentais para o desenvolvimento do cooperativismo e a importância deste sistema para os pequenos e médios produtores da zona rural.

A COOPERVAP iniciou suas atividades por meio da recepção de leite, basicamente adquiria o produto e vendia em Paracatu e região. De acordo com o Senhor Vasco Praça, este processo acontecia de maneira mais simples do que a atual, onde os produtores enviavam seu produto por meio dos coletores de leite chamados de ôleiteiros que passavam nas propriedades rurais coletando a produção por meio de caminhões e latões onde o leite era acondicionado. Neste período não havia controle sanitário e fiscalização como acontece na atualidade. Este material era transportado sem refrigeração até a cidade e só então passava pelo processo de pasteurização, para sua venda. Inicialmente este produto era vendido em garrafas de vidro, posteriormente em sacos plásticos e na atualidade também em embalagens Longa Vida.

O mercado de consumo da cidade de Paracatu sempre foi muito pequeno, assim não havia condições dos produtores produzirem mais ou obterem aumento de renda. De acordo com dados do IBGE, Censo Demográfico 1970/2010 na década de 70 o município de Paracatu possuía 36.821 habitantes, o que restringia muito o mercado de consumo, enquanto de acordo com esta mesma fonte, Brasília possui na década de 70 devido a sua construção e expansão um número inicial de 537.492 habitantes, sendo assim, um forte mercado a ser explorado.

O Senhor Vasco Praça, apresentou alguns relatos sobre este início das atividades da COOPERVAP no Distrito Federal, onde a venda em outra região se deu como resposta a primeira vez que as chuvas provocaram um grande aumento da produção de leite na região exigindo da COOPERVAP medidas iniciais para absorção de leite. Esta grande produção

foi congelada e levada aos comerciantes do entorno de Brasília para comercialização deste produto. Outra medida foi a utilização do leite para a produção de queijo para os soldados que estavam participando da revolução nos anos 60. Como Paracatu localiza-se no caminho para Brasília, estes soldados passavam pela região e aumentavam o mercado consumidor da COOPERVAP em relação ao leite, queijo e manteiga. Posteriormente foi dado início ao processo de engarrafamento do leite por máquinas e o mercado crescente da Capital Federal que ainda estava em construção serviu para absorver os primeiros produtos COOPERVAP.

Entretanto, após a formação de um grande mercado consumidor esta cooperativa não estava conseguindo manter a produção, o que gerou problemas com as empresas que recebiam os produtos em Brasília, informações apresentadas pelo Senhor Carlos José Borges, gerente responsável pelas vendas da COOPERVAP em Brasília. 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. Corroborando com o que diz Souza e Braga (2007) sobre a importância das cooperativas para o desenvolvimento das regiões onde estas se instalam. Outra observação importante é a reação novamente da COOPERVAP ao ambiente externo para definições estratégicas como respostas as necessidades de determinado momento. Não consistindo assim em ações planejadas, mas respostas rápidas as demandas do mercado. Dentro deste contexto, desde 1967 a COOPERVAP já organizou um pequeno escritório em Brasília para comercialização e distribuição de seus produtos. A empresa opta pela estratégia de diversificação não como uma estratégia planejada, mas como resposta às contingências das mudanças ambientais, conforme apresenta Souza e Braga (2007). A afirmação destes autores pode ser confirmada pelas informações coletadas no processo de criação e desenvolvimento da COOPERVAP.

6.3 O Processo de Implementação da Diversificação e os Fatores Contextuais Internos e Externos que a condicionaram.

De acordo com as entrevistas realizadas, desde sua fundação a COOPERVAP não apenas coletava o leite de seus cooperados como também já produzia a manteiga, um produto derivado do leite. Desde o início de suas atividades é possível identificar a entrada

da cooperativa em direção a novas linhas de trabalho através do desenvolvimento de negócios internos, utilizando sua mesma estrutura física e administrativa.

Além disto, necessidades econômicas internas e externas fizeram com que decisões de diversificação fossem tomadas como alternativa de sobrevivência e crescimento organizacional. De acordo com o Senhor Vasco Praça, a formação da COOPERVAP também coincidiu com o processo de investimento do governo nas iniciativas cooperativistas por meio de leis de proteção a este tipo de empreendimento e facilidade de crédito, por meio da disponibilização de linhas de crédito do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo, o que foi fundamental para o desenvolvimento da cooperativa.

Com base nos estudos desenvolvidos por Ferreira e Braga (2004) é possível identificar a presença de diversas estratégias implementadas pelos sistemas cooperativistas para sobreviverem ou expandirem suas atividades neste mercado cada vez mais competitivo (FERREIRA, BRAGA=2004). E esta afirmação apresentada por Ferreira e Braga (2004) é possível ser identificada na COOPERVAP, que o processo de diversificação de produtos e de negócios aconteceu de maneira concomitante, não sendo possível estabelecer marcos que separassem um processo de outro, conforme é possível extrair por meio das entrevistas realizadas. Entretanto, a diversificação foi intensificada no início da década de 1980, corroborando com esta informação apresentada, Souza e Braga (2007) ressaltam que as décadas de 1980 e 1990 foram marcadas por transformações políticas e econômicas no Brasil que forçaram as cooperativas a buscarem novas alternativas para sua manutenção. Estes autores ainda ressaltam que novas tecnologias, estratégias de mercado e capacidade de gestão, ou seja, condutas estratégicas influenciaram o desenvolvimento do setor cooperativista neste período (SOUZA=BRAGA, 2007).

De acordo com o Senhor Jesualdo Alves Avelar, coordenador de Recursos Humanos na COOPERVAP e funcionário desde 1985, a diversificação ocorreu em virtude das oportunidades que começaram a surgir, não só em relação a Brasília-DF como de outros municípios em seu entorno. O desenvolvimento econômico da população gerou maior demanda por produtos e serviços, o que provocou a necessidade de adaptação da COOPERVAP por meio da maior participação no mercado. Ao observar que o produtor rural entregava o seu leite e recebia os recursos financeiros e os utilizava no comércio da cidade de Paracatu, a direção da cooperativa identificou como uma oportunidade o desenvolvimento de outras atividades que pudessem não só se apresentar como alternativa para a cooperativa como também ser um benefício para os cooperados, já que estes

possuíam o direito de realizar suas compras à prazo e ter as despesas descontadas na sua conta leite. Esta situação ocorrida na COOPERVAP condiz com a afirmação de que no cooperativismo a opção pela diversificação também pode estar ligada a questões de identidade da empresa (FERREIRA, 2002).

De acordo com o Senhor Antônio Arquimedes Borges de Oliveira, Presidente da COOPERVAP por doze anos em mandatos não consecutivos, o mercado e a loja veterinária foram os primeiros setores desenvolvidos pela COOPERVAP, como Paracatu não possuía muitas opções de compra, a agro veterinária foi uma resposta rápida a necessidade do produtor em comprar produtos específicos para a pecuária leiteira. Diante destas informações iniciais é possível identificar que a diversificação aconteceu em resposta às necessidades do contexto interno, onde a cooperativa estava em busca do atendimento das necessidades de seus associados no processo de formação dos setores comerciais e também como resposta ao mercado externo por meio da apresentação de maior opção de compra para a pequena cidade que se desenvolvia.

Segundo o Senhor Edmundo Antônio de Sá, ex-presidente da COOPERVAP, a diversificação de produtos intensificou-se em razão do crescimento econômico da região, a partir da década de 1980 esta diversificação começou a ficar mais efetiva e mais clara em razão da concorrência, com a formação de concorrentes diretos como a Cooperativa Agropecuária Unai LTDA ó CAPUL e a Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas ó COOPATOS.

Spanevello e DalMagro (2012) apontam que os incentivos para implementação dos processos de diversificação vem dos ambientes onde a organização esta inserida, conforme ocorreu com esta cooperativa em estudo, a qual foi desenvolvendo respostas alternativas as necessidades vindas do seu contexto interno e externo. Além disto, este processo de diversificar e promover a melhora de sua competitividade estratégica em relação às outras cooperativas que estavam sendo abertas na região condiz com a afirmação de Valadão (2012) de que a diversificação relaciona-se diretamente com o poder de mercado em relação aos competidores, contribuindo para o processo competitivo.

O processo de diversificação aconteceu em diferentes épocas com a participação de diferentes diretorias, sendo que a maioria foi desenvolvida em função de decisões estratégicas das diretorias presentes, conforme informações apresentadas pelo Sr. Jesualdo Alves Avelar. A participação dos cooperados sempre se deu por meio dos comitês educativos. Até o início da década de 1980 a COOPERVAP basicamente processava o leite

e seus poucos derivados (manteiga, queijo e doce de leite) e mantinha seu supermercado e loja veterinária.

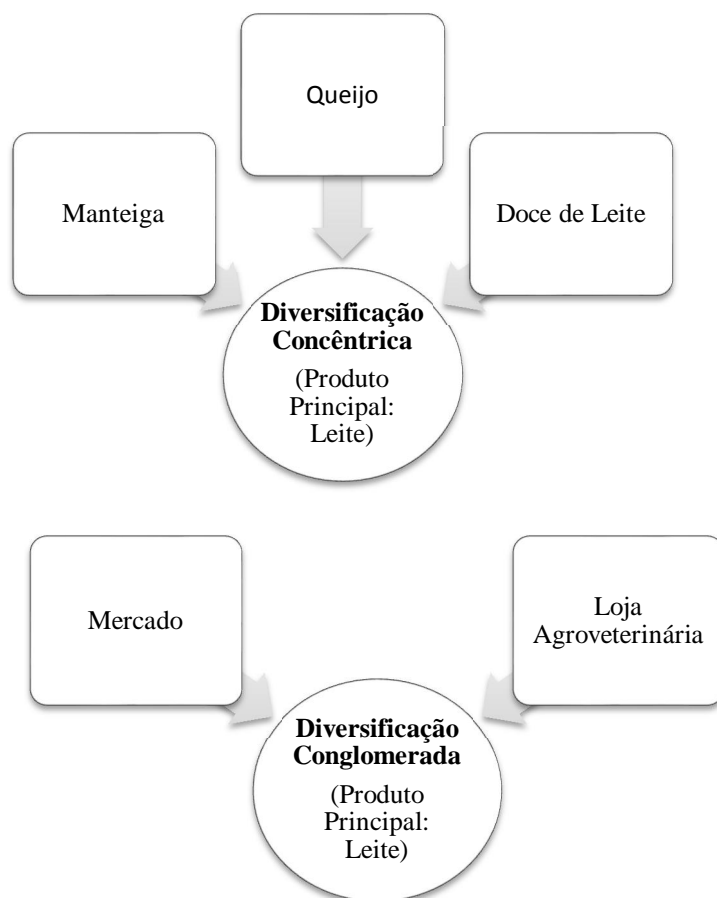


FIGURA 5: Diversificação até o início da década de 1980 na COOPERVAP

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos relatos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

Apesar de sua titulação agropecuária a cooperativa objeto deste estudo trabalhava quase 100% apenas com a produção pecuária, sem grande expressão do setor agrícola. O Projeto de Colonização do Entre Ribeiros - PCER, região hoje conhecida como um polo agrícola na cidade passou a ser explorado na década de 1980, em parceria com o Governo Federal, com a CAMPO e um projeto de investidores japoneses, considerado um consórcio, no qual a COOPERVAP fazia parte e contava com financiamento do BNDES. Em função das grandes fronteiras agrícolas do país já estarem sendo exploradas, os japoneses identificaram no Cerrado mineiro uma oportunidade de exploração, desta maneira as grandes áreas desta região foram transformadas em lotes e vendidas aos produtores interessados em explorar a agricultura na região. Este projeto a COOPERVAP a

prática de sua área agrícola, ampliando ainda mais sua diversificação, gerando assim mais um pilar para sua sustentação financeira.

Na opinião do Sr. Jesualdo Alves Avelar as diferentes administrações que passaram pela cooperativa tiveram como objetivo o enfrentamento de mercado. Cada gestão desenvolvida pelos diversos diretores que já atuaram na COOPERVAP colaboram para implementação da estratégia de diversificação e foram importante para a execução desta. O contexto externo colaborou diretamente para o desenvolvimento positivo da cooperativa, pois a partir da década de 1980 já não era apenas Brasília-DF que influenciava o desenvolvimento de Paracatu-MG, pois essa já contava com fatores de dentro do próprio município que permitiram uma expansão de seu mercado consumidor. A nova fronteira agrícola formada no município por colaboração da COOPERVAP foi fundamental para o desenvolvimento econômico da cidade, além da instalação das mineradoras que colaboram diretamente para a produção de empregos na cidade e aumento de toda a cadeia de consumidores.

Na visão do Sr. Jesualdo Alves Avelar a matriz econômica formada no município colabora para que a cidade não sofra tanto com a crise presente no país, devido a sua variedade composta por: agropecuária, mineração e serviços. O desenvolvido da cidade gerou outro mercado para a COOPERVAP, o mercado consumidor externo é muito forte dentro da cooperativa, seus setores atendem na atualidade não apenas seus cooperados como grande parte da população consumidora do município. Conforme é possível identificar no gráfico 1:

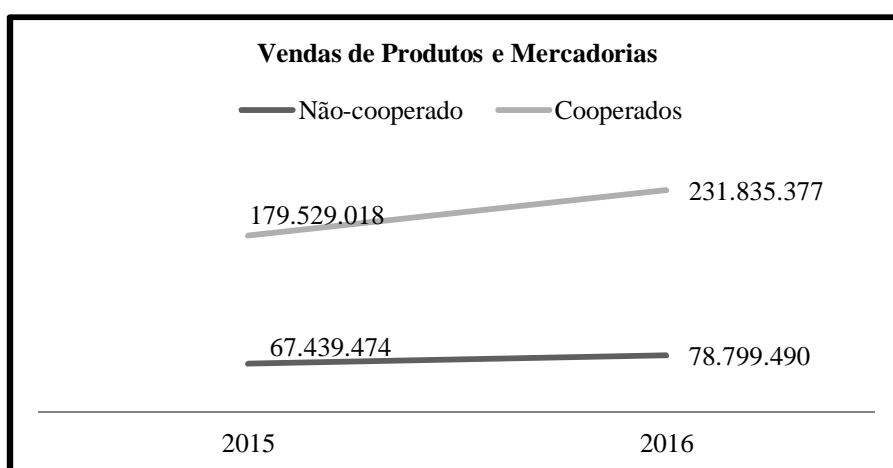


GRÁFICO 1: Vendas de produtos e mercadorias

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base no Relatório Anual da COOPERVAP, 2016.

Conforme os autores Spanevello e DalMagro (2012) resumem, os fatores

motivacionais para o processo de diversificação advém tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo. Utilizando a formação enxuta de hipóteses para a diversificação apresentada por Padilha (2009) centrada em: recursos, crescimento e adaptação às necessidades dos consumidores, é possível identificar pelo resumo apresentado a frente, que os motivos os quais propiciaram a diversificação na COOPERVAP se pautam muito pelo uso dos recursos, quando inicialmente a produção de queijo e manteiga era uma forma de utilizar o leite e poder oferecer um retorno aos cooperados e mantê-los na cooperativa como também a adaptação às necessidades dos consumidores, quando a cooperativa decide por abrir setores comerciais para oferecer um mix de serviços e produtos ao seu principal consumidor, o cooperado.

No estudo de Ferreira e Braga (2004) a COOPERVAP também apresenta entre os seus fatores motivacionais da diversificação os fatores que foram apontados como de maior expressão para o processo de criação de novos produtos ou setores. Sendo a satisfação das necessidades expressas pelos cooperados um forte fator do contexto interno e a resposta às necessidades da comunidade externa, como o mercado crescente do Distrito Federal que demandava por produtos.

Já no estudo desenvolvido por Herek (2009) considera-se como um fator preponderante para a busca pela diversificação em seu estudo de caso a busca pela sobrevivência, redução de riscos e melhor exploração do mercado. Estes fatores foram condicionantes no processo de diversificação da COOPERVAP, já que a cooperativa sempre buscou alternativas para manter-se no mercado. Abaixo são elencados os fatores internos e externos que condicionaram a implementação da estratégia de diversificação na COOPERVAP.

Fatores Internos:

- A necessidade de sobrevivência econômica=
- A evasão do cooperado para utilização do recurso financeiro recebido da COOPERVAP para utilização em atividades econômicas do Município=
- A necessidade de atendimento as demandas dos cooperados para compra de insumos pecuários=
- Decisões estratégicas de diretorias para sobrevivência e expansão das atividades.

Fatores Externos:

- O Distrito Federal se caracterizou desde o início como um grande polo consumidor dos produtos da COOPERVAP=
- O mercado de consumo do município de Paracatu-MG era pequeno, assim não havia condições dos produtores produzirem mais ou obterem aumento de renda=
- As chuvas provocaram um grande aumento da produção de leite na região exigindo da COOPERVAP medidas iniciais para absorção de leite=
- O desenvolvimento das cidades no entorno do município de Paracatu gerou oportunidades para o consumo dos produtos da COOPERVAP=
- A instalação das mineradoras que colaboram diretamente para a produção de empregos e aumento de toda a cadeia de consumidores=
- O desenvolvimento econômico da população gerou maior demanda por produtos e serviços, o que provocou a necessidade de adaptação da COOPERVAP por meio da maior participação no mercado=
- O aumento da concorrência na década de 80 através de concorrentes diretos como a Cooperativa Agropecuária Unai LTDA ó CAPUL e a Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas ó COOPATOS=
- A formação do Projeto de Colonização do Entre Ribeiros - PCER, na década de 80, possibilitou a COOPERVAP a prática de sua área agrícola=
- A nova fronteira agrícola formada no município por colaboração da COOPERVAP foi fundamental para o desenvolvimento econômico do município.

Conforme afirmação apresentada por Grzebieluckas *et al* (2007) resultados econômicos vem sendo alcançados por diferentes firmas independente dos motivos que levaram a tal decisão. Não existem condicionantes pré-definidos para promover o sucesso ou fracasso de uma estratégia de diversificação. Entretanto, pelos estudos apresentados por Herek (2009), Ferreira e Braga (2004), Spanevello e DaløMagro (2012), Padilha (2009) é possível encontrar fatores motivacionais comuns em empresas que utilizam esta estratégia de crescimento.

A figura 6 apresenta um quadro resumo da diversificação desenvolvida na COOPERVAP ao longo destes anos, este quadro foi elaborado com base nas informações apresentadas pelos participantes da pesquisa bem como com o auxílio dos documentos como atas e relatórios anuais.

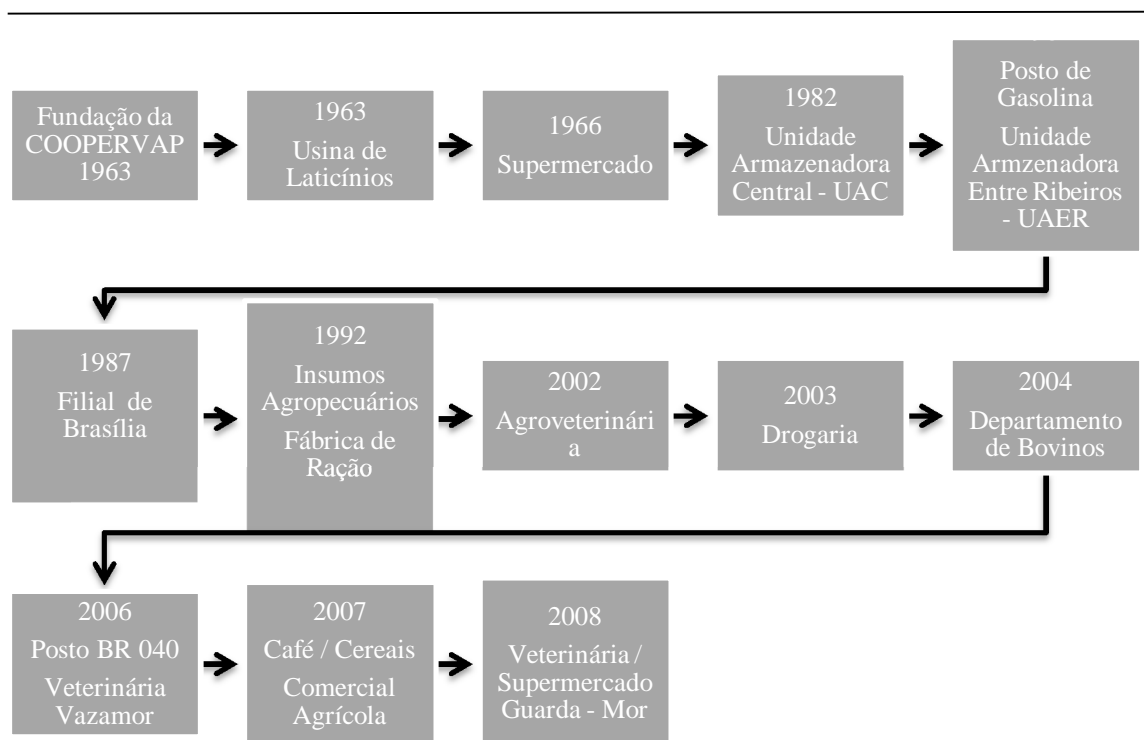


FIGURA 6: Processo de implementação da diversificação
FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base na pesquisa realizada.

Este processo de diversificação não aconteceu de encontro a um planejamento estratégico, mas como alternativa as demandas ocorridas ao longo de sua história, entretanto, a estabilidade da COOPERVAP ao longo destes anos proporciona a afirmação de que mesmo ocorrendo em resposta às demandas e necessidades de curto prazo tal estratégia conseguiu obter resultados positivos para a COOPERVAP. Em sequência é apresentada a diversificação concêntrica e conglomerada desta organização.

6.4 Diversificação Concêntrica

A ampliação da diversificação de produtos se deveu em grande parte em função da participação da COOPERVAP na Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda - CEMIL, uma vez que alguns produtos da cooperativa são produzidos pela CEMIL a partir do leite fornecido pela COOPERVAP. A forte estrutura de marketing da CEMIL influencia em sua penetração no mercado e permite maior venda dos produtos. Conforme afirmação de Porter (1999) por meio da diversificação a empresa pode alcançar uma vantagem competitiva pelo relacionamento entre os negócios, na COOPERVAP isto pode ser

alcançado pelo amplo mix de produtos, sendo que um produto pode impulsionar o outro e a mesma logística pode ser utilizada para a entrega dos produtos derivados do leite, gerar redução dos custos e incremento das vendas por meio da diversidade de produtos.

De acordo com o Senhor Wanderley Alves Rabelo, gerente na Indústria de Laticínios, sem a diversificação a COOPERVAP teria dificuldades para manter-se no mercado, ele atribui à diversificação a capacidade de oferecer remuneração por qualidade a seus produtores e a uma política de distribuição de bônus por fidelidade aos seus cooperados, o que consiste em uma melhor remuneração do leite ao fim de cada ano com base nos bons resultados financeiros obtidos.

Ainda de acordo com o atual gerente da Indústria de Laticínios, alguns produtos oferecem equilíbrio para outros produtos. O doce de leite e o requeijão possuem baixa produção, o processo é manual, e a rentabilidade é baixa. Entretanto, produtos como a muçarela tem uma produção alta e a rentabilidade também. Produtos com baixa rentabilidade, baixa produção e baixa venda em geral são mantidos para apresentar um mix diversificado para o consumidor.

De acordo com um estudo desenvolvido por Ferreira (2002) com 67 cooperativas vinculadas a OCEMG e OCESP no ano de 2001 para analisar a estratégia de diversificação foi possível identificar alguns itens que corroboram com a posição apresentada pelo Senhor Wanderley quanto a importância da manutenção de produtos com baixa rentabilidade.

Ferreira (2002) obteve como resultado que embasados em uma visão mercadológica algumas cooperativas optam por dar continuidade a produção de produtos específicos (em prejuízo ou baixo retorno) que permitem uma venda conjunta com outros produtos, representando uma visão estratégica para comercialização (FERREIRA, 2002).

Tomando por base a figura 7 adaptada de Ferreira (2002) com base nos estudos desenvolvidos por Ansoff (1977), é possível posicionar que a COOPERVAP buscou incorporar novos produtos e negócios a sua estrutura como uma estratégia de crescimento.

Produtos		
Negócios	Atuais	Novos
Atuais	Expansão	↓
Novos	→	Diversificação

FIGURA 7: Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação
FONTE: FERREIRA (2002), adaptado de ANSOFF (1977).

De acordo com as informações apresentadas pelo Senhor Carlos Borges, gerente comercial na COOPERVAP, que trabalha nesta empresa desde 1966, os primeiros produtos derivados do leite foram a manteiga e o queijo. Por serem produtos de fácil produção e comercialização, não demandando grandes investimentos em tecnologia ou mão de obra. O doce de leite veio em seguida, junto com a produção de queijos. Entretanto, a diversificação dos tipos de leite processados, a produção do leite UHT e os novos produtos como achocolatado, leite condensado e outros, só surgiram após a entrada da COOPERVAP na CEMIL e o início do repasse do leite COOPERVAP para a produção dos seus derivados pela CEMIL. A cooperativa criou novas fontes de ingresso de recursos a partir da parceria estabelecida com a CEMIL, produzindo bens com maior valor agregado, o que corrobora com Padilha (2009), que considera esta criação uma definição simplificada para a diversificação.

A estratégia de algumas cooperativas gerarem outras cooperativas, mais fortes e com maior poder de barganha no mercado, vem de encontro ao relato apresentado com Chaddad (2007), e seu estudo sobre as mudanças organizacionais e estratégicas das cooperativas de leite em resposta à globalização. Este autor apresenta em seu relato que muitas organizações cooperativistas se reorganizaram por meio de fusões ou aquisições e almejam maior eficiência e competitividade no mercado. A formação de alianças estratégicas pode acontecer entre duas ou mais organizações que passam a cooperar para o alcance de um objetivo comum. Empresas antes concorrentes passam a serem parceiras para o melhor desenvolvimento organizacional (CHADDAD, 2007). Os resultados positivos obtidos pela parceria com o grupo CEMIL contribuem no desenvolvimento da estratégia de diversificação concêntrica da COOPERVAP.

A disponibilidade de recursos e competências internas faz com que a COOPERVAP utilize sua própria estrutura e a estrutura da CEMIL, cooperativa da qual é associada para produção de outros produtos agregados ao leite, também corroborando com a afirmação de Padilha (2009) de que um dos grandes fatores para a diversificação consiste na disponibilidade de recursos. De acordo com o Relatório Anual 2016 a COOPERVAP possui uma forte diversificação de produtos, tanto com a variedade de leites como de seus derivados, conseguindo atingir um vasto mercado consumidor.

Diversificação de Produtos
• Leite Pasteurizado
• Iogurtes
• Leite UHT Desnatado
• Leite UHT Integral
• Leite Pasteurizado Integral
• Bebida Láctea Pasteurizada
• Bebida Láctea UHT
• Achocolatado
• Leite Condensado
• Manteiga
• Doce de Leite
• Requeijão Cremoso
• Requeijão Barra
• Ricota
• Queijo Prato
• Queijo Muçarela
• Queijo Parmesão
• Queijo Montanhês
• Queijo Coalho
• Queijo Minas Padrão
• Queijo Minas Frescal
• Queijo Parmesão

QUADRO 5: Estratégia de crescimento via diversificação de produtos

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base no Relatório Anual da COOPERVAP, 2016.

6.4.1 Indústria de Laticínios

O Senhor Iano José Antônio Pereira, atual Superintendente Executivo desta cooperativa, expôs que entre as características identificadas nas cooperativas que trabalham com a atividade pecuária tem-se a instabilidade do mercado leiteiro. A COOPERVAP passou por estas dificuldades no início de sua história com a seca e o período de chuvas, com maior produção leiteira.

O incentivo a produção mais intensiva, a melhora no gado, na forma de coleta do leite e os tanques refrigerados para manutenção do leite, foram fatores que colaboraram para que a pecuária se tornasse mais estável e rendesse recursos financeiros mais lineares para os produtores rurais. Ainda de acordo com as informações apresentadas pelo Senhor Iano José a partir desta mudança foi possível realizar maiores investimentos na área de laticínios para diversificação do mix de produtos.

De acordo com o Senhor Marco Antônio Campos Alves, o qual tem 27 anos de COOPERVAP, e trabalha como Gerente Geral da Indústria de Laticínios, o processo de modernização da Indústria se iniciou com a transferência desta fábrica do centro da cidade para o local onde está instalada na atualidade, próxima a BR 040, sentido Belo Horizonte. Este funcionário iniciou suas atividades tendo como desafio a implantação desta nova

indústria, segundo ele *um desafio muito grande, devido à necessidade de treinamento dos funcionários e adequação às novas normas sanitárias que estavam sendo implantadas no país. Este processo de modernização foi importante para o crescimento organizacional da cooperativa e sua manutenção no mercado.*

Conforme dados coletados na Revista 50 anos COOPERVAP, Paracatu-MG possui uma bacia leiteira em torno de 250 mil litros de leite / dia e esta cooperativa absorve 200 mil litros, comprovando sua importância para o setor da pecuária na Região. O processo de ampliação e modernização da indústria de laticínios ocorreu no ano de 1990.

De acordo como Senhor Edmundo Araújo, ex-presidente desta cooperativa e cooperado, os investimentos feitos giraram em torno de R\$ 3.000.000,00 (Três milhões de reais), o que provocou a melhora e o aumento do processamento, além da criação de novos produtos.

A atual indústria, apesar do crescimento ainda não consegue processar toda a produção leiteira de Paracatu-MG e região. 50% (cinquenta por cento) do leite coletado são processados e industrializados localmente e 50% (cinquenta por cento) são processados na CEMIL. Em torno de 25% do patrimônio da CEMIL é pertencente à COOPERVAP, além disto, os produtos achocolatado, leite condensado e leite longa vida com a marca Paracatu são produzidos diretamente na indústria de laticínios da CEMIL, a partir do leite coletado pela COOPERVAP em Paracatu-MG e região.

A COOPERVAP tem utilizando ao longo de sua história a estratégia de diversificação em busca de seu desenvolvimento e para o Senhor Edmundo Araújo, nas últimas décadas a formação de parceria com a CEMIL colaborou para que a empresa apresente assim, um mix de produtos que tem contribuído para sua sobrevivência, além de bons resultados financeiros.

6.4.2 Cooperativa Central Mineira de Laticínios LTDA - CEMIL

Segundo os dados coletados diretamente no site da CEMIL, a empresa foi fundada em 1993, na cidade de Campo Belo-MG, tendo como atividade inicial a fabricação dos derivados de laticínios. Em 1999 transferiu seu parque industrial para a cidade de Patos de Minas onde atua até a presente data. Atualmente, quatro cooperativas agropecuárias fazem parte de seu quadro de associadas sendo elas: Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda (COOPA), Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda (COOPATOS), Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda (COOPERVAP), Cooperativa Mista

Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda (COMADI). Estas cooperativas possuem um total de mais de sete mil cooperados, o padrão de qualidade é alcançado por um parque de produção moderno, com capacidade para 20 milhões de litros mensais e por um mix extenso de produtos. A CEMIL é uma parceria que as cooperativas criaram para enfrentamento do mercado.

De acordo com o Senhor Marco Antônio Campos Alves, Gerente Geral da Indústria de Laticínios, a CEMIL surgiu em um período em que as cooperativas passavam por grandes dificuldades quando a Nestlé e Parmalat dominavam o mercado de laticínios e direcionavam as regras do mercado. Alguns cooperativistas da região se juntaram e procuraram outras cooperativas em busca de parceria para a formação de uma central cooperativista que oportunizasse melhores condições para as pequenas e médias cooperativas da região.

As cooperativas de maneira individual tinham menor poder de ação no mercado. Estrategicamente elas resolveram se unir, mas a CEMIL é outra empresa. A qual compra e comercializa produtos destas cooperativas participantes, tem relativa penetração no mercado, com distribuição de produtos em 19 estados brasileiros. Por meio de uma estratégia arrojada de enfrentamento do mercado através de ações expressivas de marketing a CEMIL proporciona para suas cooperativas o desenvolvimento de um maior mix de produtos para conseguir competir com a concorrência acirrada.

De acordo com o Senhor Valdir Rodrigues de Oliveira, atual Diretor de Negócios, a participação da COOPERVAP na CEMIL permite que não seja necessário um investimento muito grande em sua linha de produção, uma vez que o grupo já possui um parque industrial moderno e com capacidade para produzir com base no material enviado pela COOPERVAP, assim, por decisão estratégica diversas diretorias estão mantendo desde 1992 a opção por menor investimento em industrialização e fortalecimento da parceria com o grupo CEMIL.

Chaddad (2007) reforça este posicionamento de cooperativas se reorganizarem para formação de estruturas com maior poder de mercado, melhorando e ampliando a competitividade. As parcerias proporcionam um melhor desenvolvimento organizacional para as empresas envolvidas.

De acordo com o Senhor Wanderley Alves Rabelo, gerente da Usina de Laticínios a participação da COOPERVAP no grupo CEMIL é de fundamental importância, pois agrega valor e permite um maior poder de barganha a cooperativa, constitui-se como uma parceria importante. Os custos para montar uma fábrica de leite UHT são altíssimos, para que isso

se tornasse viável seria necessário uma produção muito alta para justificar tal investimento, o que ainda não é uma realidade da COOPERVAP. Desta maneira é mais vantajoso para a cooperativa manter esta parceria com a CEMIL para a produção de diversos produtos. Além disto, mesmo com altos custos estes produtos colaboram para o maior mix de produtos da COOPERVAP, o que se constitui como fator fundamental para a entrada no mercado e poder de negociação com empresas consumidoras.

As ações de controle da qualidade e o programa leite a pasto contribuíram diretamente para o desenvolvimento da COOPERVAP, sem estas ações a cooperativa não teria alcançado um padrão de qualidade que permitisse a expansão de suas vendas e de seus produtos, conforme afirma o Senhor Carlos José Borges, gerente de comercialização em Brasília-DF, forte polo consumidor dos produtos COOPERVAP.

6.4.3 Controle da Qualidade

Conforme as informações coletadas com o Senhor Marco Antônio Campos Alves e Senhor Wanderley Alves Rabelo 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 3 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.

De acordo com o Senhor Sales Jales, ex-diretor desta cooperativa, ão pagamento por qualidade permite que os cooperados cresçam junto com a cooperativa, ao contrário do pagamento por volume, onde apenas os grandes produtores possuem chances reais de melhor venda do produto. Esta foi uma forma encontrada pela cooperativa para proporcionar um maior desenvolvimento para os cooperados e também para a empresa.

Segundo o Senhor Marco Antônio Campos a partir do oferecimento 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.

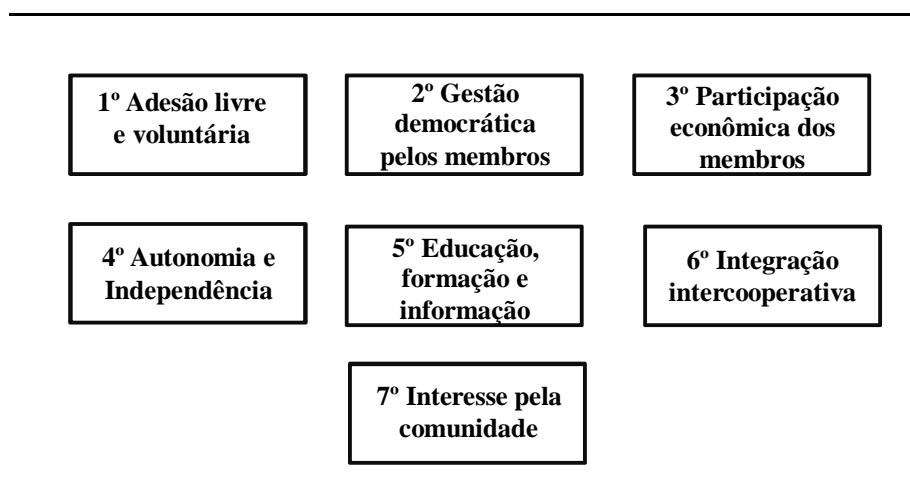


FIGURA 8: Princípios cooperativistas de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional ó ACI
FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa.

Entretanto, não consistiu em uma etapa fácil no desenvolvimento da cooperativa, conforme afirma o Senhor Wanderley Alves Rabelo, foram necessários vários estudos e pesquisas por parte dos gestores da Indústria de Laticínios e funcionários que tinham contato direto com os cooperados e como os veterinários. Por meio desta prática, hoje a COOPERVAP paga 50% sobre a qualidade do leite e 50% sobre o volume produzido, em função da qualidade e do volume do leite, além de outras bonificações como ordenha, tanque e reciprocidade.

Para o Senhor Iano José Antônio Pereira, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento ó MAPA é um importante órgão no processo de desenvolvimento das Cooperativas Agropecuárias já que colabora no controle da qualidade, assim, para cumprimento da normativa 51 do MAPA a COOPERVAP precisou cumprir as normas mínimas de higiene em todas as etapas presentes na produção do leite. Entretanto, isto não foi fácil e a estratégia aplicada pela COOPERVAP para o pagamento do leite por qualidade contribuiu para superação deste desafio. No início a normativa 51 exigia uma contagem máxima de bactérias de 1 milhão/ml para que o produto fosse considerado como adequado aos padrões e em 2008 a cooperativa não conseguiu atingir este objetivo.

Após a implantação da estratégia de pagamento do leite por qualidade e volume a contagem bacteriana teve expressiva queda e passou a atender as normas exigentes do MAPA. Atualmente a norma exige uma contagem máxima de 600 mil/ml para que o produto seja adequado e a COOPERVAP apresenta em média uma contagem bacteriana de 400 mil/ml, bem abaixo do máximo permitido pela normativa. Além disto, de acordo com o Gestor responsável pela Indústria de Laticínios da COOPERVAP, atualmente mais de

cem cooperados atingem uma contagem inferior aos 100 mil/ml, encaixando-se em padrões europeus de qualidade do leite.

De acordo com o Senhor Marco Antônio Gerente da Usina a COOPERVAP implantou diversos programas para o alcance desta qualidade, entre eles: Boas Práticas de Fabricação ó BPF, Procedimentos Padrão de Higiene Operacional ó PPHO, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle ó APPCC e o Programa de Autocontroles. Todos estes programas são gerenciados pela própria equipe de controle da qualidade a qual busca, em parceria com os funcionários da Usina, o alcance dos bons resultados de qualidade. **Entre os produtos fabricados na indústria de lácteos estão:** Queijo Parmesão, Queijo Montanhês, Queijo Coalho, Queijo Muçarela, Queijo Prato, Queijo Minas Padrão, Queijo Minas Frescal, Requeijão Barra, Requeijão Cremoso, Ricota, Doce de Leite, Leite Pasteurizado Integral, Bebida Láctea Pasteurizada, Iogurte e Manteiga. **E os produtos da linha UHT, produzidos na CEMIL:** Leite Integral, Leite Desnatado, Bebida Láctea, Achocolatado e Leite Condensado.

6.5 Diversificação Conglomerada

De acordo com o Relatório Anual 2016 a COOPERVAP possui um total de 16 (dezesseis) unidades. Esta definição de Unidades é feita de acordo com o contador responsável pela Cooperativa o Senhor Francisco Dias, Coordenador de Contabilidade, conforme o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica ó CNPJ, cada unidade significa um CNPJ onde são lançadas todas as entradas e saídas referente a este setor.

Diversificação de Negócios

- **Hipermercado=**
- **Agro veterinária=**
- **Unidade Armazenadora Central ó UAC=**
- **Posto de Gasolina**
- **Usina de Laticínios=**
- **Unidade Armazenadora Entre Ribeiros ó UAER**
- **Filial de Brasília**
- **Insumos Agropecuários**
- **Fábrica de Ração**
- **Drogaria**
- **Departamento de Bovinos**
- **Posto BR 040**
- **Veterinária Vazamor**
- **Café/Cereais**
- **Comercial Agrícola**
- **Veterinária / Supermercado Guarda-Mor**

QUADRO 6: Estratégia de crescimento via diversificação de negócios

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base no Relatório Anual da COOPERVAP, 2016.

Desde 1963 a COOPERVAP vem buscando sua consolidação no mercado por meio de sua diversificação e por um conjunto de gestões eficientes em busca do desenvolvimento do cooperativismo. De acordo com o Senhor Sales Jales, *“a COOPERVAP buscou construir uma área comercial muito forte, para evitar os riscos da dependência de um único mercado, expandindo sua vocação de empreendimento pecuário e agrícola para um conjunto de diversos negócios e produtos que geram um resultado positivo ao longo do ano”*.

Esta afirmação apresentada pelo ex-presidente condiz com a literatura apresentada por Carvalho e Laurindo (2003) ao pontuarem que distintas organizações estão sendo atraídas pela estratégia de diversificação, de produto ou serviço em busca de opções para sobreviver ou obter algum crescimento organizacional (CARVALHO=LAURINDO, 2003). A expansão das áreas comerciais vem de encontro a literatura quando a diversificação é identificada como uma alternativa para se evitar o risco da especialização em apenas uma indústria (ROGERS=DA SILVA=PAULA, 2008).

De acordo com as informações constantes na revista dos 50 da COOPERVAP a ideia inicial da implementação de uma área comercial surgiu da percepção de que uma empresa cooperativista precisa buscar suprir o máximo das necessidades dos seus cooperados, além de agregar valor ao seu produto. Na visão do Senhor Iano José, este processo de criação de vários negócios é uma via de mão dupla o qual traz benefícios para toda a cadeia, já que oferece ao cooperado o que ele precisa, com boas condições de mercado ao mesmo tempo em que gera lucro por meio destes negócios afins, subsidiando a atividade pecuária leiteira.

O Senhor Vasco Praça, Presidente da COOPERVAP desde 2013 explica que por meio da diversificação as cooperativas, que adotam esta estratégia, formam uma cadeia produtiva que permite que um produto deficitário, mais importante para o funcionamento do sistema seja sustentado por outros que dão maiores lucros. Como a economia é ativa, ora é um produto que mantém, ora é outro. Por meio destas áreas comerciais a COOPERVAP tem alcançado uma grande entrada no mercado de Paracatu, com a formação de uma vasta clientela não cooperada.

O Senhor Sales Jales, então Presidente em 2005 ressalta que este foi um ano muito complexo para a área leiteira, pois o preço do leite esteve em baixa, prejudicando sua comercialização. Entretanto, neste mesmo ano a COOPERVAP já vinha investindo de maneira arrojada em suas áreas comerciais como o Hipermercado, Drograria, Loja Agroveterinária, Postos de Combustíveis, Fábrica de Rações e Sal Mineral, o que

contribuiu para que a cooperativa não só apresentasse um resultado final positivo como com um lucro 44,44% superior ao ano anterior. Um resultado positivo complementado pela diversificação dos negócios.

A diversificação conglomerada demanda mais investimento da cooperativa, ao contrário da diversificação concêntrica, onde muitas vezes é utilizada a mesma estrutura para produção e venda do que é produzido. A 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 (FERREIRA=SANTOS, 2010).

A diversificação de negócios tem se constituído ao longo da história desta cooperativa como uma importante aliada para incremento do resultado financeiro e oferecimento de melhores resultados para os cooperados. Para o Senhor Vasco Praça Filho, *“apesar da necessidade de altos investimentos, bons resultados são apresentados pela diversificação de negócios, justificando os investimentos e apresentando bons retornos a médio e longo prazo”*. Para este gestor, a sobrevivência no mercado tem se apresentado cada vez de maneira mais complexa e o desenvolvimento da estratégia de diversificação tem sido uma metodologia adotada pelas cooperativas para a sobrevivência e alcance de melhores resultados para seus cooperados. Nem todos os investimentos são bons, como a própria COOPERVAP já trabalhou com a venda de água mineral e gás, mas este negócio não trouxe resultados satisfatórios, apresentando despesas acima do lucro, o que provocou o fechamento desta atividade. Entretanto, os demais negócios apresentaram ao longo da história bons resultados que justificam a manutenção.

6.5.1 Unidade Armazenadora Central - UAC

Apesar de ter surgido legalmente como uma cooperativa agropecuária, segundo o Senhor Antônio Arquimedes Borges, a COOPERVAP trabalhava inicialmente com o seguimento pecuário, uma vez que o Município de Paracatu ainda não possuía o polo agrícola como possui na atualidade, este seguimento se estruturou após a implantação do Projeto Entre Ribeiros, o qual colaborou diretamente para a irrigação do cerrado mineiro e início do polo agrícola de Paracatu.

De acordo com o Senhor Antônio Arquimedes Borges, a construção desta Unidade aconteceu a partir de 1982 após a aquisição de um terreno às margens da BR 040 e de outras áreas localizada diretamente no Projeto Entre Ribeiros. A partir desta criação os

produtores passaram a ter a liberdade de estocar os grãos e realizar a venda dos mesmos diante do melhor preço de mercado.

De acordo com o senhor Vasco Praça Filho, a partir do PRODECER a COOPERVAP começou a desenvolver sua área agrícola, a qual obteve grande crescimento ao longo destes anos, entretanto, esta cooperativa ainda se caracteriza como uma cooperativa predominantemente pecuária. A área agrícola é muito importante para o lucro total da organização, mas ainda não se igualou a representatividade da área leiteira.

No ano de 2012 aconteceu a mais recente ampliação da Unidade Armazenadora Central ó UAC, de acordo com o Senhor Edmundo Antônio de Sá este investimento de aproximadamente R\$ 2.500.000,00 (Dois milhões e meio de reais) foi realizado por meio de empréstimos obtidos junto às instituições bancárias. Esta estratégia de ampliação da UAC deveu-se a identificação do potencial agrícola representativo em Paracatu e região.

O Projeto do Entre Ribeiros foi identificado como forte polo agrícola e que colaborou para o crescimento da agricultura na cidade. E sendo a COOPERVAP uma cooperativa que também é agrícola foi necessário se modernizar e estabelecer estruturas para participar deste crescimento e servir de suporte para seus cooperados, além de assim, atuar em mais um nicho de mercado.

6.5.1.1 Programa de Desenvolvimento do Cerrado e o Desenvolvimento do Setor Agrícola na COOPERVAP

A implantação do Programa de Desenvolvimento do Cerrado o PRODECER, foi fundamental para o desenvolvimento da área agrícola na região de Paracatu e efetivação da agricultura como um dos pilares da COOPERVAP. A CAMPO ó Centro de Tecnologia Agrícola e Ambiental, responsável pela implantação do PRODECER, iniciou os trabalhos para o desenvolvimento do cerrado mineiro para a produção agrícola, isto foi possível por meio de parcerias com diversas Cooperativas como a de Cotia, Cosuel, Sul Brasil e a COOPERVAP. Por meio deste projeto a área agrícola começou a se desenvolver na região de Paracatu e assim a COOPERVAP encontrou espaço para investimento no segmento agrícola. Muito passou a ser feito a partir deste projeto. Houve o aumento do número de cooperados com viés agrícola e investimentos por parte da empresa na UAC para receber os grãos que estavam sendo produzidos. Estas informações foram coletadas no site da empresa CAMPO, bem com na Revista 50 Anos da COOPERVAP e através do relato do Senhor Jesualdo Alves.

Em 1973 o Japão sofreu uma frustração com safra de grãos em todo o mundo, desta forma identificou a necessidade de diversificar seus fornecedores para não ficar subordinada a estes acontecimentos, principalmente em relação ao grão soja. O Brasil almejava ampliar sua produção de grãos por meio do desenvolvimento da agricultura no Cerrado, área considerada até o momento como imprópria para a agricultura. Assim, buscando atingir os objetivos de cada uma das nações, criou-se o Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento dos Cerrados ó PRODECER. Em 1974, o então Presidente do Brasil, Ernesto Geisel e o Primeiro-Ministro do Japão Kakuei Tanaka assinam um comunicado onde se estabelecia a relação entre os países para o desenvolvimento da agricultura. O projeto se desenvolveu por meio da parceria entre os governos e o setor privado dos dois países. Os objetivos do programa eram: - estimular o aumento da produção de alimentos, - contribuir para o desenvolvimento regional do país, - aumentar a oferta de alimentos no mundo, - desenvolver a região do Cerrado. O PRODECER iniciou suas atividades em Minas Gerais em três municípios, assentando colonos nos municípios de Iraí de Minas, Coromandel e Paracatu incorporando 64 mil hectares ao processo produtivo.

PRODECER			
<i>EM NÚMEROS</i>			
	I	II	III
Municípios Beneficiados	3	17	2
Produtores Beneficiados	133 famílias	545 famílias	80 famílias
Número de Cooperativas	3	12	2
Área Total	64,3 mil hectares	205,7 mil hectares	80 mil hectares
Investimentos	US\$ 60 milhões	US\$ 375 milhões	US\$ 138 milhões
Produção Total	120,2 mil toneladas	396,6 mil toneladas	133,4 mil toneladas
Receitas Anuais	US\$ 30,5 milhões	US\$ 99,8 milhões	US\$ 32,9 milhões
Geração de Empregos	13 mil diretos e indiretos	45 mil diretos e indiretos	2.040 mil diretos e indiretos
Impostos recolhidos ao ano	US\$ 5,4 milhões	US\$ 12,2 milhões	US\$ 5 milhões

QUADRO 7: PRODECER ó em números

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa a partir de informações no site da Campo, (2017).

6.5.2 Fábrica de Rações

Este setor é estrategicamente um elo entre diversos segmentos da COOPERVAP, afirma o senhor Vasco Praça Filho, pois movimentava o setor agrícola por meio da compra de

grãos, a pecuária através do fornecimento de alimentos para seus animais e, além disto, colabora para o aumento da produtividade de leite o que movimenta por consequência a indústria de produtos lácteos, o que por fim aumenta a quantidade de produtos à venda. O Sr. Jesualdo Alves Avelar considera como um marco no processo de diversificação da COOPERVAP a criação da fábrica de rações, os produtores de leite compravam ração fora, dessa demanda dos produtores surgiu a fábrica de rações.

A Fábrica de Rações foi construída em 1987, com o objetivo de interagir os interesses de agricultores e pecuaristas já que se tornaria um mercado para os produtos agrícolas e a possibilidade de melhora das rações ofertadas pelos pecuaristas desta cooperativa. Segundo o Senhor Edmundo Antônio de Sá, em 2009 ocorreu a mais recente modernização desta fábrica para atendimento as exigências do Ministério da Agricultura e aumento da capacidade de produção deste setor. Atualmente já opera com 80% de sua capacidade segundo dados do Senhor Iano José, superintendente executivo da COOPERVAP. Por meio desta diversificação, mais uma vez esta cooperativa fecha uma importante cadeia por meio da compra dos grãos e produção da ração para o próprio cooperado que entrega leite.

6.5.3 Atividades Comerciais

Atualmente a COOPERVAP possui diversas atividades comerciais que auxiliam no suporte a sua estratégia de diversificação conglomerada. São negócios nas cidades de Guarda-Mor, Paracatu e Vazamor, estes locais servem como suporte ao cooperado também, além da contribuição a cadeia produtiva desta cooperativa. Por meio destes setores comerciais o cooperado realiza suas compras que são descontadas diretamente em seu pagamento e ainda contribui para que a COOPERVAP alcance sua sustentabilidade econômica e financeira gerando um resultado positivo ao fim do ano que é distribuído entre os cooperados, afirmações apresentadas pelo Senhor Vasco Praça Filho.

No distrito de Vazamor está a agroveterinária e no Município de Guarda-Mor uma agroveterinária e um supermercado, como estes dois municípios são pequenos, tendo Guarda-Mor uma população de 6.565 habitantes de acordo com o IBGE (2010) e Vazamor sendo distrito de Vazante, não tem população apresentada pelo IBGE, mas apresenta características de povoado, estes setores colaboram para o desenvolvimento da região por meio da geração de emprego e renda além de oferecer oportunidades de compras em um comércio local, sem a necessidade de transporte a outro município para pequenas compras.

Já no município de Paracatu se concentra seu maior investimento nas áreas comerciais com o Hipermercado, Agroveterinária, dois Postos de Combustível, Drogeria e uma Comercial Agrícola. O conjunto destes setores oferece bons resultados financeiros a COOPERVAP, em 2015 o Balanço Anual apresenta um suporte realizado pelas áreas comerciais aos produtos lácteos e agrícolas para pagamento da distribuição de lucros aos cooperados, ou seja, se não houvesse o processo de diversificação, no ano de 2015 a cooperativa encerraria com resultados positivos, mas sem possibilidade de distribuição de lucros aos cooperados.

O ano de 2015 explicita bem a importância da diversificação para esta cooperativa, pois entres os princípios do cooperativismo está a busca pelo bem comum que vem sendo alcançado para os cooperados através de negócios afins que colaboram para o resultado final da organização. Estas informações também foram apresentadas pelo Senhor Francisco Dias, Coordenador de Contabilidade.

Para o melhor abastecimento destas áreas comerciais, conforme informações do Senhor Iano José, há quatro anos a COOPERVAP juntamente com outras cooperativas da região estabeleceu um Consórcio Cooperativa que desenvolve o processo de compras coletivas o qual tem oferecido uma economia significativa para suas parceiras. Com a economia globalizada e a entrada de grandes concorrentes em Paracatu-MG advindo do crescimento econômico a COOPERVAP buscou estratégias para conseguir melhores preços no processo de compra que pudessem gerar valores mais competitivos para os consumidores em suas unidades de negócio. Este consórcio ainda é recente, mas tem colaborado para sustentação da estratégia de diversificação conglomerada da COOPERVAP.

6.5.3.1 Consórcio Conglomerado Grupo CEMIL ó CCGC

De acordo com o Senhor Wanderley Alves Rabelo através do Consórcio Conglomerado Grupo CEMIL - CCGC a Indústria de Laticínios envia solicitações de compra diretamente para este consórcio, o qual realiza as compras de acordo com a urgência e demanda. Casos não urgentes aguardam um maior volume de solicitações para que seja possível maior poder de negociação nos preços durante a compra. Entretanto, pedidos mais urgentes são realizados independente da quantidade. E demandas menores são compras pela própria COOPERVAP sem interferência do CCGC no processo de compra. Mesmo as compras realizadas pelo consórcio são faturadas diretamente em nome

da cooperativa, sem participação jurídica e fiscal do consórcio, apenas administrativa no processo de cotação e negociação.

Como a lucratividade em muitos produtos se constitui em centavos, a menor redução alcançada na compra dos insumos já se constitui como de fundamental importância para o aumento da lucratividade, desta forma, o CCGC tem influenciado de maneira positiva a COOPERVAP.

O fato da gestão do consórcio ser compartilhada aumenta a interação entre os gestores das cooperativas consorciadas e, assim, a divulgação de projetos específicos destas instituições passam a ser mais intensa, frequente e colaborativa influenciando desta maneira na implementação da diversificação de produtos das cooperativas integrantes do consórcio, afirmação apresentada pelo Senhor Nidelson Falcão, gestor responsável pelo CCGC.

Desta maneira, ações que antes permaneciam restritas às unidades de maneira isolada passam a ser divulgadas em reuniões mensais do conselho de administração e também no dia-a-dia via reuniões entre os gestores. Nos quatro anos de atuação do CCGC foi possível obter um percentual médio de economia das consorciadas do grupo em relação ao preço praticado para o mercado de 2,4%. Com o volume de negócios expresso no gráfico 2.

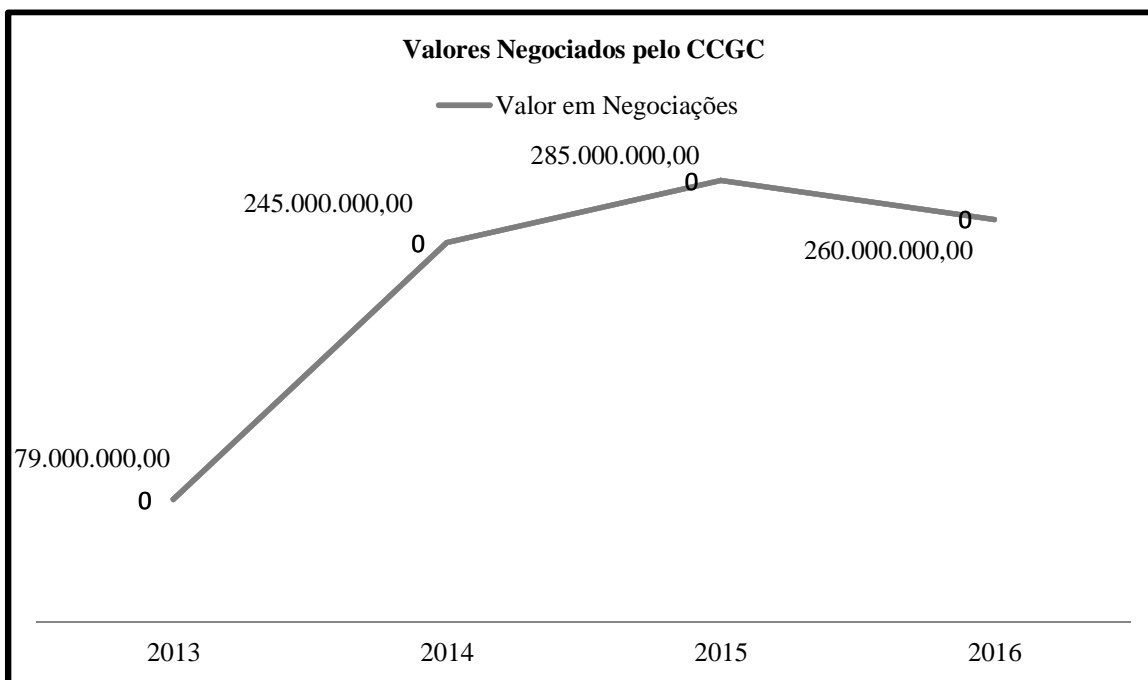


GRÁFICO 2: Estratégia de crescimento via diversificação

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa com base na pesquisa realizada com o gestor do CCGC.

Ainda segundo este gestor a administração dos negócios deve ser pensada de maneira sistêmica, pois a atual conjuntura exige das organizações respostas rápidas as alterações e o relacionamento entre empresas permite além da troca de experiências a formação de alianças estratégicas que interferem diretamente no desempenho organizacional.

A aproximação entre cooperativas, mesmo que de maneira inicial é considerada por este como o primeiro passo para o futuro desenvolvimento de parcerias formais. A Intercooperação é fundamental para o desenvolvimento da estratégia de diversificação, colabora para a minimização de riscos e permite a ampliação das áreas de atuação.

6.6 Análise do processo de implementação da estratégia de diversificação

O processo de implementação da estratégia de diversificação pela COOPERVAP não aconteceu de maneira planejada, conforme é possível identificar pelos dados coletados, mas sim como resposta as alterações do mercado, as necessidades dos cooperados ou da região onde esta cooperativa está instalada.

De acordo com o Senhor Vasco Praça Filho, as tomadas de decisões para implementação da estratégia de diversificação por meio da abertura de novos negócios ou o investimento em novos produtos sempre se deu por meio de decisões junto ao conselho administrativo da cooperativa e até mesmo diretamente pelo Presidente e Diretor de Negócios. Conforme o Estatuto em seu Artigo 40, § 1º letra m - *acompanhar, estudar e propor sugestões viáveis para a situação econômica, financeira e da COOPERVAP* dá poderes a estes órgãos e uma pequena autonomia aos gestores, tais decisões não passaram por assembleias.

O Estatuto indica que as Assembleias precisam opinar por ações sobre uma programação de investimentos, mas não as ações práticas que são desenvolvidas. Exemplo, o resultado do exercício de 2016 foi definido em Assembleia pelo investimento de 50% na Indústria de Laticínios e 50% na Fábrica de Rações, mas a forma como este recurso será investido fica a cargo da diretoria. Isto facilitou para o desenvolvimento de ações rápidas como respostas a intempéries do ambiente externo e as necessidades do ambiente interno.

Como a COOPERVAP não trabalha com o planejamento estratégico, o desenvolvimento destas novas ações acontecia de maneira rápida, sem projetos estruturados ou estabelecidos em papéis, as atuações eram desenvolvidas no dia a dia de acordo com as diretrizes dos gestores e as práticas dos gerentes e coordenadores,

afirmativa apresentada pelo Senhor Sales Jales, ex-presidente e pelo Senhor Iano José, atual Superintendente Executivo da cooperativa.

Ao longo destes anos a COOPERVAP desenvolveu um vasto portfólio de negócios e produtos, conseguindo diversificar suas fontes de renda e alcançar uma estabilidade financeira que permite investimentos de longo prazo e melhor resposta as necessidades do cooperado, implementando desta maneira os princípios do cooperativismo ao promover uma melhor retribuição pelo fornecimento de leite, de acordo com a posição apresentada pelo Senhor Vasco Praça Filho, atual Presidente desta cooperativa.

Conforme a figura abaixo é possível identificar o atual portfólio de negócios da COOPERVAP, o qual conta com um número expressivo de dezesseis negócios e vinte e duas linhas de produtos derivados do leite, compondo um mix variado de negócios e produtos que atende as necessidades dos cooperados de maneira direta ou indireta e ainda gera recursos financeiros para os cooperados associados a esta cooperativa. Por meio deste portfólio é possível perceber que nem todos os mercados estão relacionados de alguma forma com o negócio principal da cooperativa, situação que condiz com a afirmação apresentada por Soto (2003) de que os novos produtos ou mercados podem ou não estar relacionados de alguma maneira com os negócios atuais da firma.

Diversificação de Negócios	Diversificação de Produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Hipermercado= • Agro veterinária= • Unidade Armazenadora Central ó UAC= • Posto de Gasolina • Usina de Laticínios= • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros ó UAER • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fábrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária / Supermercado Guarda-Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Leite Pasteurizado • Iogurtes • Leite UHT Desnatado • Leite UHT Integral • Leite Pasteurizado Integral • Bebida Láctea Pasteurizada • Bebida Láctea UHT • Achocolatado • Leite Condensado • Manteiga • Doce de Leite • Requeijão Cremoso • Requeijão Barra • Ricota • Queijo Prato • Queijo Muçarela • Queijo Parmesão • Queijo Montanhês • Queijo Coalho • Queijo Minas Padrão • Queijo Minas Frescal • Queijo Parmesão

QUADRO 8: Portfólio de negócios e produtos

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa com base no Relatório Anual da COOPERVAP, 2016.

De acordo com a análise de conteúdo desenvolvida no material apresentado nas atas das reuniões do Conselho Administrativo da COOPERVAP nos anos de abertura dos negócios ou início da produção de um novo produto não foi possível identificar discrepâncias entre o planejado e o executado, e os motivos em caso desta ocorrência. Isto se deve ao fato da cooperativa não desenvolver um planejamento estratégico detalhado, nas atas consta apenas informações como *õeste conselho decide pela abertura da loja veterinária no município de Guarda-Morö*, entretanto, não são expostas informações sobre o valor do investimento inicial ou a forma como este investimento foi desenvolvido. Como não há um planejamento, a relação entre o planejado e o executado torna-se inviável.

De acordo com a informação apresentada pelo Senhor Iano José, superintendente executivo, cada unidade de negócios faz uma previsão de custos e necessidades de produção e venda para o ano, sem o estabelecimento de metas, investimentos de médio e longo prazo ou reconhecimento de características internas e externas a organização.

Em síntese são desenvolvidas diretrizes norteadoras para o funcionamento anual da empresa, entretanto, não é realizado um planejamento estratégico, o que é identificado como falha por diversos gestores que participaram das entrevistas como os Senhores Sales Jales, Vasco Praça Filho, Vanderley Alves, Jesualdo Avelar, Iano José, porém, esta cooperativa ainda não conseguiu se organizar para investir neste planejamento.

De acordo com os dados coletados nos balanços de 1982 a 2016 foi possível estabelecer um quadro evolutivo dos setores existentes na COOPERVAP ao longo destes 34 anos. Conforme o quadro 9, esta cooperativa evolui na diversificação do seu portfólio de negócios.

1982	1983
<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado • Veterinária • Posto de Gasolina • Fábricas de Queijo e Manteiga • Depósito Fechado • Máquina de Arroz 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado • Veterinária • Posto de Gasolina • Fábricas de Queijos e Manteiga • Depósito Fechado • Máquina de Arroz
1984	1985
<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado e Veterinário • Posto de Gasolina • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora • Posto de Vendas • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado • Indústria • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Posto de Vendas • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros

1986	1987
<ul style="list-style-type: none"> • Supermercado e Indústria • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Posto de Vendas Rua Goiás • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Filial de Guarda Mor
1988	1989
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Filial de Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Projeto Colonização Paracatu Entre Ribeiros • Filial de Guarda Mor
1990	1991
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Serviços • Projeto entre Ribeiros • Filial Brasília • Filial Guarda Mor • Usina de Beneficiamento Paracatu 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Serviços • Projeto Entre Ribeiros • Filial Brasília • Filial Guarda Mor • Usina de Beneficiamento Paracatu • Posto de Resfriamento Guarda Mor
1992	1993
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central • Posto de Serviços • Usina de Beneficiamento Paracatu • Projeto Entre Ribeiros • Filial Brasília • Filial Guarda-Mor • Posto de Resfriamento Guarda-Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Depósito Fechado • Unidade Armazenadora Central e Parque de Exposições • Posto de Serviços • Usina de Beneficiamento Paracatu • Projeto Entre Ribeiros • Filial Brasília • Filial Guarda Mor • Posto de Resfriamento Guarda Mor • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado Guarda Mor
1994	1995
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda Mor • Posto Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central ó UAC • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda-Mor • Posto de Resfriamento de Guarda-Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor

1996	1997
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda Mor • Posto Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda Mor • Posto de Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor
1998	1999
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda Mor • Posto de Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fábrica de Ração • Supermercado Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Depósito de Guarda Mor • Posto Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fabrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor
2000	2001
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Deposito de Guarda Mor • Posto Resfriamento de Guarda Mor • Insumos Agropecuários • Comercial Agrícola • Fabrica de Ração • Supermercado de Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração
2002	2003
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fábrica de Ração 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Veterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fábrica de Ração • Drogaria
2004	2005
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina

<ul style="list-style-type: none"> • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fábrica de Ração • Drogeria • Certificadora Animal COOPERVAP • Revenda de Gás 	<ul style="list-style-type: none"> • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Certificado Animal COOPERVAP • Revenda de Gás
2006	2007
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Certificadora Animal COOPERVAP • Revenda de Gás • Veterinária Vazamor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fábrica de Ração • Drogeria • Certificadora Animal COOPERVAP • Revenda de Gás • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola
2008	2009
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Combustível • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Certificadora Animal COOPERVAP • Revenda de Gás • Posto de Gás • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda-Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda Mor
2010	2011
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás

<ul style="list-style-type: none"> • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda Mor 	<ul style="list-style-type: none"> • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda-Mor
2012	2013
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda-Mor • Veterinária Cristalina 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária Guarda-Mor • Veterinária Cristalina
2014	2015
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Revenda de Gás • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária/Supermercado Guarda-Mor • Veterinária Cristalina 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração • Drogeria • Departamento de Bovinos • Posto BR 040 • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária/Supermercado Guarda-Mor
2016	
<ul style="list-style-type: none"> • Matriz • Agroveterinária • Unidade Armazenadora Central <ul style="list-style-type: none"> • Posto de Gasolina • Usina • Unidade Armazenadora Entre Ribeiros <ul style="list-style-type: none"> • Filial de Brasília • Insumos Agropecuários • Fabrica de Ração <ul style="list-style-type: none"> • Drogeria • Departamento de Bovinos <ul style="list-style-type: none"> • Posto BR 040 	

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Veterinária Vazamor • Café/Cereais • Comercial Agrícola • Veterinária/Supermercado Guarda Mor |
|--|

QUADRO 09: Evolução do Portfólio de Negócios

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa com base no Relatório Anual da COOPERVAP, 2016.

Conforme é possível perceber com base no conjunto de informações da pesquisa desenvolvida, além de não ter ocorrido de maneira planejada na COOPERVAP a diversificação concêntrica e conglomerada se interpenetraram, conforme afirmação de Spanevello e DaløMagro (2012) promovendo maior vantagem competitiva para esta organização. Importante observar neste processo de diversificação conglomerada desenvolvido pela COOPERVAP que de acordo com as exposições apresentadas por Grzebieluckas *et al* (2007), uma nova atividade pode até estar relacionada de diferentes maneiras com a principal atividade da empresa, mas mesmo assim exigirá conhecimento tecnológico, um marketing diferenciado, investimentos e outras ações administrativas. Estas etapas estão sendo desenvolvidas por esta cooperativa ao mesmo tempo em que desenvolve sua estratégia concêntrica por meio do aumento do seu mix de produto. Ações complexas e desafiadoras para qualquer organização e que de acordo com seu desempenho financeiro tem apresentado um impacto positivo.

6.8 Descrição do Desempenho Financeiro e o Impacto da Estratégia de Diversificação

Para o desenvolvimento de uma análise de desempenho financeiro é fundamental a utilização de índices, pois estes permitem estabelecer uma relação entre as demonstrações evidenciando a situação financeira da empresa. A análise financeira por meio de índices é uma metodologia muito empregada em diversos estudos, pois permite uma ampla visão da empresa (CARVALHO=NETO, 2007). Com base nas demonstrações financeiras de 1982 a 2016 foram calculados quatro indicadores de desempenho, com base no estudo desenvolvido por Carvalho e Neto (2007). Diferente deste trabalho que identificou 15 indicadores de desempenho de 91 cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo em um mesmo ano, a falta de padronização nas demonstrações devido as atualizações contábeis de quase quatro décadas de demonstrativos da COOPERVAP não permitiu a utilização de todos os índices. Entretanto, foi realizado um recorte dos índices de acordo com o possível acesso aos dados apresentados nos demonstrativos pesquisados. Os

indicadores utilizados foram os seguintes: Liquidez Corrente, Liquidez Geral, Capital de Terceiros/Ativo Total e Grau de Endividamento.

Com base nos demonstrativos financeiros analisados, foi desenvolvida a análise dos índices de liquidez da COOPERVAP. O gráfico abaixo apresenta uma variação significativa nas primeiras décadas e uma maior estabilidade pós 2000. Diante do levantamento realizado por meio das entrevistas, revistas, relatórios e demonstrativos financeiros é possível estabelecer uma relação entre os períodos de maior declive e os períodos de maior estabilidade.

O índice de liquidez corrente é utilizado para estabelecer uma relação entre o ativo circulante, composto pelas disponibilidades e direitos de curto prazo com o passivo circulante, o qual apresenta as obrigações de curto prazo. Diante dos resultados aferidos por esta relação é possível definir que os índices abaixo de 1 representam falta de capital de giro próprio e dificuldades para saldar compromissos no curto prazo (CARVALHO=NETO, 2007).

De acordo com o Gráfico 3 é possível identificar que apenas após os anos 2000 a COOPERVAP adquiri uma maior estabilidade para quitação de suas dívidas num curto prazo. Anterior a isto, existem diversas oscilações, com alguns picos, mas a maior parte dos anos com índices abaixo de 1 o que relata sua instabilidade e processo de estruturação financeira. Conforme é possível observar pelo quadro resumo de evolução do portfólio de negócios desta cooperativa após os anos 2000 houve uma expansão de seus negócios com acréscimo de setores como uma drogaria, produção de café e cereais, abertura de mais um posto de combustível situado à BR 040 e o retorno de negócios em Vazamor-MG e Guarda-Mor-MG. Este período também coincide com a mudança da CEMIL para a cidade de Patos de Minas e expansão de sua produção, com a consequente ampliação do portfólio de produtos da COOPERVAP por meio do maior envio de leite para produção de derivados.

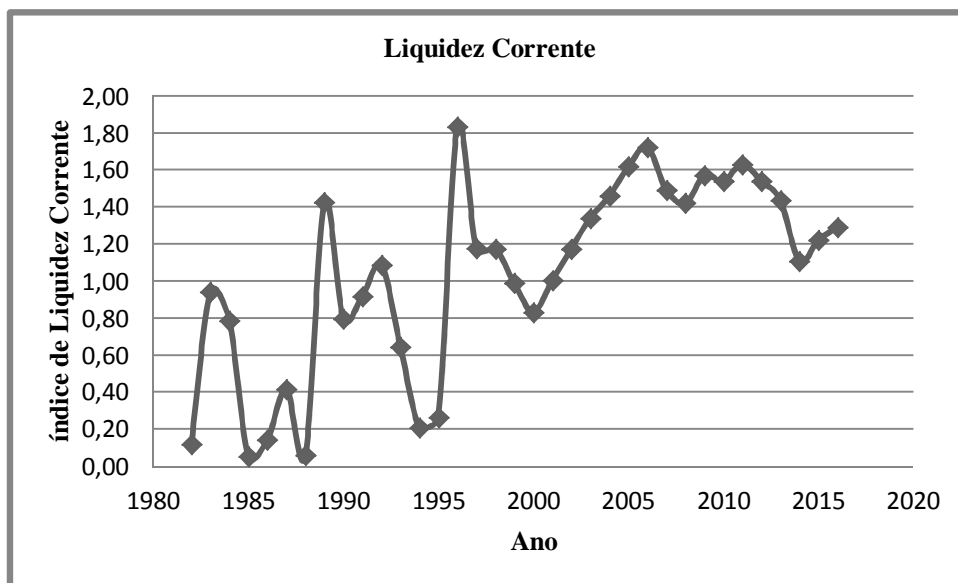


GRÁFICO 3: Liquidez corrente

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos Balanços de 1982 a 2016 da COOPERVAP.

O índice de liquidez geral sugere que a empresa precisa saldar todas as suas respectivas obrigações de curto e longo prazo sem utilizar o seu Ativo Permanente (CARVALHO=NETO, 2007). Com um gráfico muito semelhante ao da liquidez corrente, fica evidente a maior capacidade de quitação de suas dívidas pela Cooperativa a partir dos anos 2000 além da menor oscilação entre os anos também. Os dados analisados de 1982 até 2000 por meio do Gráfico 02 apresentam muita volatilidade, com resultados positivos em determinados períodos e regredindo para menor liquidez em anos seguintes.

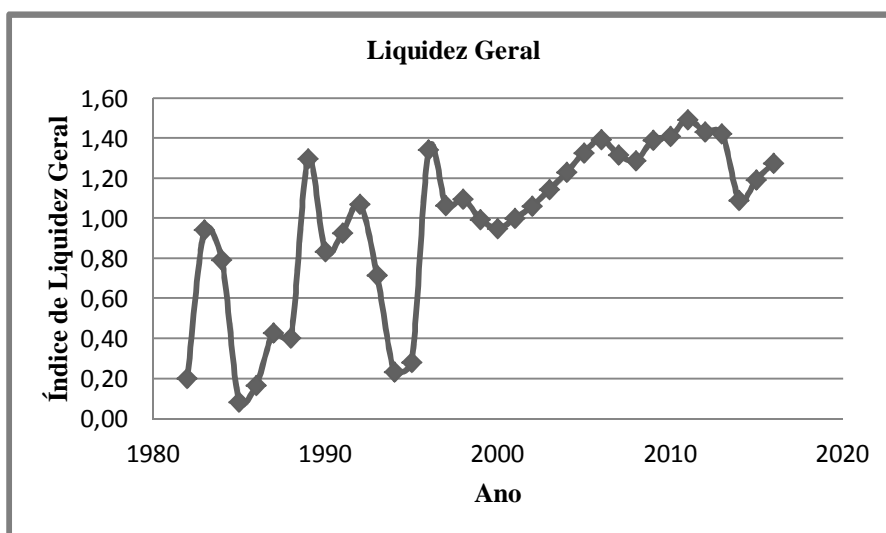


GRÁFICO 4: Liquidez Geral

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos Balanços de 1982 a 2016 da COOPERVAP.

A primeira grande dependência do capital de terceiros apresentada pelo Gráfico 5 corrobora com a informação exposta pelo Senhor Vasco Praça de que houve disponibilização de recursos do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e do Banco Nacional de Crédito Cooperativo nas décadas iniciais da COOPERVAP, inclusive na década de 1980. Em função do início da expansão da cooperativa por meio do Projeto de Colonização do Entre Ribeiros onde houve a inserção efetivamente da cooperativa no ramo agrícola, com altos investimentos iniciais= ampliação da filial em Brasília-DF com estabelecimento de uma área própria para recebimento e revenda dos produtos, bem como a implantação da filial no município de Guarda Mor-MG. O segundo momento de alta participação de capital de terceiros também confirma as informações apresentadas pelos senhores Marco Antônio e Jesualdo Alves de que houve grandes investimentos com a modernização da Indústria de Laticínios e a Fábrica de Rações na década de 1990. Como a cooperativa ainda estava se estabelecendo no mercado os períodos de investimento e expansão foi subsidiada por recursos de terceiros para o alcance de seus objetivos.

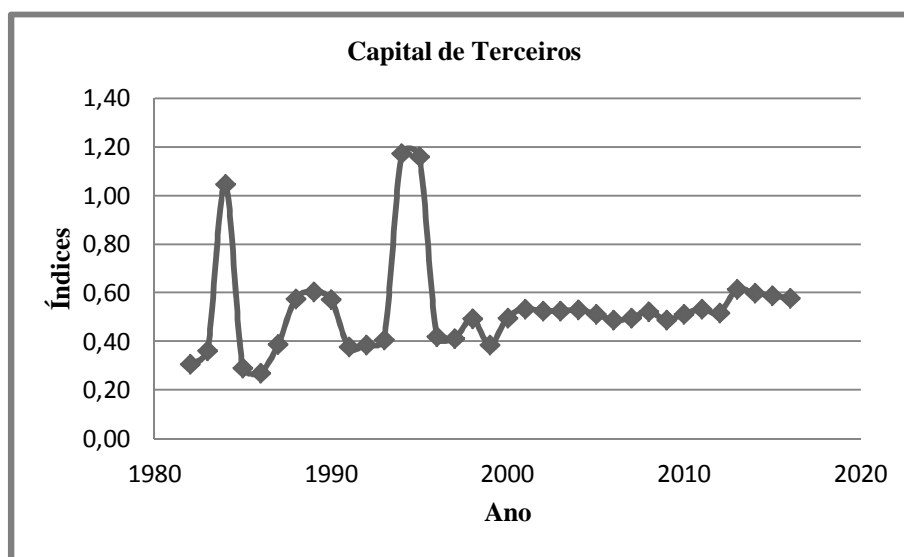


GRÁFICO 5: Capital de terceiros

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos Balanços de 1982 a 2016 da COOPERVAP.

O Grau de Endividamento mede o volume dos recursos externos necessário ao financiamento dos investimentos da cooperativa a curto e longo prazo. Por meio deste índice é possível identificar o nível de comprometimento do capital próprio da cooperativa, com o capital de terceiros, se a organização utiliza-se mais de recursos de terceiro ou de recursos dos cooperados (CARVALHO=NETO, 2007).

Conforme o gráfico 6, após oscilações significativas até 2000 a COOPERVAP conseguiu reduzir o seu grau de endividamento, com índices entorno de 0,60, o que representa uma baixa utilização do capital de terceiros. Importante observar que esta melhor administração dos recursos dos cooperados e os investimentos na diversificação colaboram para uma melhor estabilidade financeira.

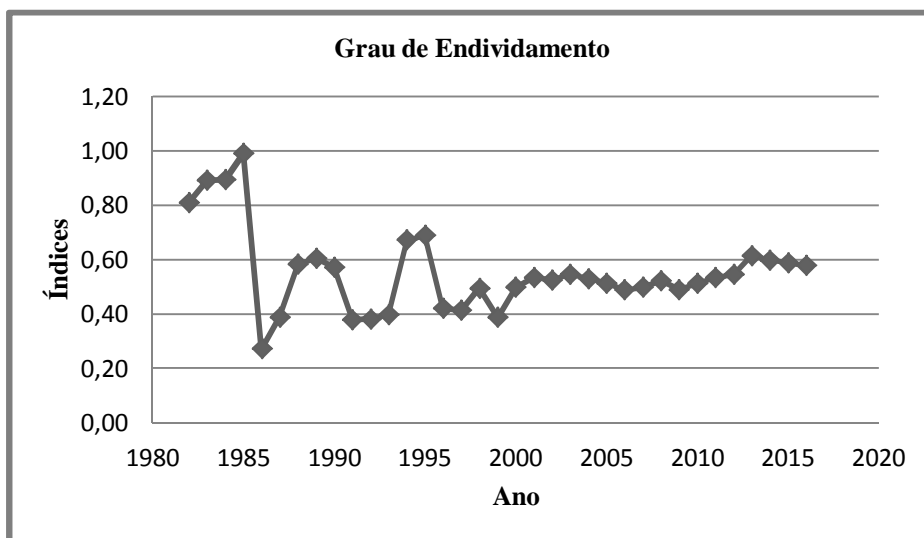


GRÁFICO 6: Grau de endividamento

FONTE: Elaborada pela autora da pesquisa, com base nos Balanços de 1982 a 2016 da COOPERVAP.

Importante destacar que até 1993 o país passava por volatilidades monetárias o que gerava disfunções na economia das empresas, o gráfico 6 reflete bem as bruscas oscilações no índice de endividamento e mudanças menos expressivas a partir de 1994, ano em que foi implantado o Plano Real. A partir deste período o país começa a ter menores turbulências econômicas, mas também uma maior participação de empresas internacionais, em função da globalização.

Conforme o conjunto dos índices apresentados acima demonstra, a COOPERVAP adquire mais estabilidade financeira após os anos 2000. Não é possível dizer que apenas a estratégia de diversificação contribuiu para o desenvolvimento da COOPERVAP, entretanto, esta estratégia tem colaborado para que seu desempenho financeiro seja satisfatório segundo os dados analisados.

Conforme a literatura apresentada nos estudos de Spanevello e DalMagro (2012), Souza e Braga (2007) e Rogers, Da Silva, Paula (2008), ampliar suas fontes de recursos por meio da diversificação concêntrica e conglomerada permite que a organização não se torne dependente de uma única fonte de recurso, mas sim, apresente um vasto conjunto de sustentação financeira, em que valores advindos de um segmento possam servir de suporte

a outro com resultado não satisfatório em algum momento. A COOPERVAP conseguiu desenvolver formas de aproveitar seus recursos obtendo uma maior eficiência na sua atuação, corroborando com o estudo de Ferreira (2002), sendo possível estabelecer uma associação positiva entre a diversificação desta cooperativa e o seu desempenho, em que os riscos são minimizados pela performance em diferentes segmentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com estudos realizados por Spavanelo e DalMagro, (2012), Ferreira (2002), Ferreira e Braga (2004), Souza e Braga (2007) e Chaddad (2007) a estratégia de diversificação vem se desenvolvendo nas últimas décadas como uma alternativa aos mercados cada vez mais competitivos, gerados pela globalização, entretanto, a diversificação não se constitui como uma receita pronta a ser implantada de maneira genérica. Os gestores precisam ter conhecimento sobre os motivos que levam a diversificação, bem como o tipo de diversificação que melhor se enquadra nas características organizacionais. É possível constatar, pelas pesquisas apresentadas, que a diversificação pode ser fonte de maximização de lucros, mas não há consenso sobre a melhor estratégia para as empresas, uma vez que esta pode assumir diversas características, como ser relacionada ou não com a principal atividade da empresa e ainda ser de produtos ou negócios.

O cooperativismo já foi apontado por Guerra e Rubio (2014) e Anceles (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. Desta maneira, buscou-se com este estudo apresentar um olhar interno e externo da organização, uma vez que, as mudanças constantes no mercado exigem das cooperativas uma profissionalização e compreensão do posicionamento estratégico desta organização.

Tendo como um dos fundamentos da pesquisa aplicada a apresentação de resultados práticos, este trabalho buscou não só colaborar com o desenvolvimento desta cooperativa, como auxiliar no desenvolvimento da região noroeste de Minas Gerais, uma vez que esta cooperativa atua em diversas cidades e emprega um número considerável de funcionários, além de contribuir com toda a cadeia produtiva nacional. Almejou-se com este estudo apresentar dados que sirvam para melhorar o desenvolvimento da estratégia de diversificação implantada pela COOPERVAP, bem como fazer parte do conjunto de estudos relativos ao cooperativismo e colaborar com o incremento deste setor produtivo.

Como resultados desta pesquisa foi possível identificar os fatores contextuais internos e externos que condicionaram a implementação da estratégia de diversificação,

além de analisar este processo de acordo com a evolução, descrevendo o desempenho financeiro desta cooperativa e avaliando o impacto provocado pelas diversificações ao longo dos anos analisados. 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. Além de todos os seus objetivos este trabalho também serviu como um instrumento para que a memória do cooperativismo desenvolvido na região noroeste de Minas Gerais não se perca, assim a recuperação de arquivos e o desenvolvimento das entrevistas serviram como instrumentos para realizar um relato que permite o conhecimento da história desta cooperativa por outras gerações.

É fato que a diversificação não consiste na única maneira de se obter o crescimento organizacional e para a COOPERVAP foi utilizada em diversos momentos de sua história como resposta as necessidades de seus cooperados, do mercado e como uma alternativa para sua sobrevivência. O amplo mix de produtos somado a variedade de mercados em que esta cooperativa atua colaboraram para que ela não se tornasse dependente de um único setor e pudesse desta maneira efetivar os princípios do cooperativismo que busca o bem comum. Os avanços financeiros ao longo destes anos permitiram uma maior estabilidade para a organização e o avanço em diversos setores, entretanto, é visto a necessidade de se profissionalizar a gestão para um planejamento mais eficiente e estruturado, uma vez que o mercado cada vez mais competitivo pode trazer transtornos para a organização.

O processo de implantação da estratégia de diversificação da COOPERVAP foi reconstruído com base em informações coletadas, mas sem a presença de planos formais sobre sua implementação, desta maneira, sugere-se estudos para implantação do planejamento estratégico nesta organização, diante de sua importância econômica e social para a região onde atua e para o cooperativismo.

8 REFERÊNCIAS

AGUIAR, C. S.=REIS, C. N. **As Origens do Cooperativismo e o Contraponto aos Males das Metamorfoses do Mundo do Trabalho.** Sociedade em Debate, Pelotas, n. 8 149-185, Dezembro/2002. Disponível em <revistas.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/viewFile/555 > Acesso em 12/07/16.

ANCELES, P. E. S. **Sociedade Cooperativa de Produção Agropecuária: Estudo dos Ganhos Indiretos dos Cooperados.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Tese de Doutorado. São Paulo. 2014. Disponível em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07012015-182954/pt-br.php> Acesso em: 22/05/16.

ANSOFF, H. I. **Implanting Strategic Manegement.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1984. 510p.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de Gestão e Estratégia: o caso de duas Cooperativas Mistas de Leite e Café de Minas Gerais.** Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração. São Paulo, 2000. Disponível em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19032010-163547> Acesso em: 22/05/16.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BARROS, J. D. Os **Falanstérios e a Crítica da Sociedade Industrial:** Revisitando Charles Fourier. Mediações, Londrina, v. 16, n. 1, p. 239-255, Jan./Jun. 2011. Disponível em <www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/download/7752/8503> Acesso em: 27/05/17.

BARROS, L. A. M.=FISCHMANN, A. A. **Eficácia da Implementação de Estratégias. III Encontro de Estudos em Estratégia.** São Paulo / SP, 2007. Disponível em <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES505.pdf> Acesso em 12/06/16.

CAMPO ó **Centro de Tecnologia Agrícola e Ambiental.** Disponível em <www.campo.com.br/prodecer 01/05/2017> Acesso em 02/05/17.

CARVALHO, F. L. **Indicadores de Avaliação de Desempenho de Cooperativas Agropecuárias:** um estudo em cooperativas paulistas. Universidade de São Paulo ó Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto ó Departamento de Contabilidade. Ribeirão Preto, 2008. Disponível em <www.fearp.usp.br/cooperativismo/artigo_flavio.pdf> Acesso em 15/04/16.

CARVALHO, F. L.; NETO, S. B. **Identificação dos Principais Indicadores para Avaliação de Desempenho Financeiro de Cooperativas Agropecuárias.** Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto ó Departamento de Contabilidade. XLV Congresso da SOBER. 2007. Londrina. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-11032002-104853/pt-br.php> > Acesso em 23/07/2017.

CARVALHO, M. M.= LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para Competitividade.** São Paulo: Futura. 2003. 253 p.

CEMIL ó **Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda.** Disponível em <www.cemil.com.br/historia em 28/04/2017> Acesso em 28/04/17.

CHADDAD, F. R. **Cooperativas no Agronegócio do Leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007. Disponível em <ageconsearch.umn.edu/bitstream/43797/22006.278.pdf> Acesso em 11/07/16.

CHANDLER, A. **Strategic and Structure.** Cambridge: M.I.T. Press, 463p., 1962.

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. Disponível em < repositorio.ufla.br/handle/1/160 > Acesso em 11/09/16.

FERREIRA, L. C. **O Dilema entre Especialização e a Diversificação em uma Cooperativa Agrícola** ó um estudo de caso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2002. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2357/000318206.pdf?sequence=1>> Acesso em 12/10/16.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Fatores Internos Associados à Decisão de Diversificação nas Cooperativas Agropecuárias.** Viçosa, Minas Gerais. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400003> Acesso em 04/11/15.

FERREIRA, M. A. M.= BRAGA, M. J. **Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias.** RAC, v. 8, n. 4, Out./Dez. 2004: 33-55. Disponível em < www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400003 > Acesso em 12/07/16.

GARTEIZAURRECOA, J. D. **Reflexiones: Peter Cornelius Plockboy y La República Cooperativa.** p. 145-153. REVESCO nº 102 ó Segundo Cuatrimestre 2010 ó ISSN: 1885-8031. Disponível em <econpapers.repec.org/RePEc:ucm:reveco:y:2010:i:102:p:145-153> Acesso em 22/07/16.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010, 200p.

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 ó 9 a 11 de maio de 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES655.pdf> Acesso em 07/04/16.

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.

HEREK, M. **Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná**. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Mestrado em Administração. Curitiba, 2009. Disponível em <acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23437> Acesso em 12/10/16.

HITT, M. A.=IRELAND, D. R.=HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em 15/05/17.

_____. **Lei 5.764/71**. Dispõe sobre a Política Nacional do Cooperativismo. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm> Acesso em 12/06/17.

MARCONI, M. A.=LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 546 p.

MENEGHELLI, L. **O Ambiente das Organizações na Era da Globalização**. Disponível em <www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf> Acesso em 18/05/2017.

MINATEL, J. F.=BONGANHA, C. A. **Agronegócios: a importância do cooperativismo e da agricultura familiar**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 247 ó 259. Disponível em < *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 247-259 > Acesso em 20/10/16.

OCB. **Organização das Cooperativas do Brasil**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/#/>> Acesso em 01/05/17.

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.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 27. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 632 p.

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

Revista ADESP em ação. **Cooperativismo, unir para crescer.** UNIMED, COOPERVAP SICOOB. Agência de Desenvolvimento Sustentável de Paracatu. Novembro 2016. Número 03. Paracatu ó MG.

RIBEIRO, K. Á.=NASCIMENTO, D. C.=DA 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 ó Petrolina/PE. 2013. Teoria e Evidência Econômica. V. 19, n. 40. Disponível em <<http://www.brasilcooperativo.coop.br.pdf>> Acesso em 10/07/16.

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

ROGERS, P.=DA SILVA, W. M.=PAULA, G. M. **Diversificação e Desempenho em Empresas Industriais Brasileiras:** um estudo empírico no período de 1997 a 2001. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 12, p. 313-338, 2008. Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://producao.usp.br/handle/BDPI/636>> Acesso em 07/06/16.

SALES, J. E. **Cooperativismo:** Origens e Evolução. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. ISSN 2237-1664. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. N. I. Jan-jun 2010. Trabalho 03, pg. 23-34. Disponível em <www.periodicos.cesg.edu.br/php/gestaoeengenharia>. Acesso em 13/08/16.

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/Educao_e_Movimentos_Sociais/Trabalho/08_20_19_A_emergencia_do_cooperativismo_da_agricultura_familiar_e_camponesa_no_Noroeste_Gaicho.PDF> Acesso em 22/06/16.

SOTO, M. G. G. **El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento**

Empresarial: evidência em las cajas de ahorros españolas. 2003. 289 f. Tese (Programa de Doctorado) ó Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003.

SPANEVELLO, R. M.=DALMAGRO, G. P. **A Diversificação das Atividades nas Cooperativas Agropecuárias do Norte Gaúcho.** 2012. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 14, n. 2, p. 199-211. Disponível em <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/134415/2/4_-_Artigo_11.611%5B1%5D.pdf> Acesso em 07/09/16.

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.

SILVA, Â. F. F. **Impactos da Estratégia de Diversificação de Produção: Estudo de Caso da Empresa Vilma Alimentos.** Universidade Federal de Minas Gerais ó UFMG Escola de Engenharia. Belo Horizonte 2004. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br>> Acesso em 07/09/16.

SILVA, I. F.=BINOTTO, E. **O conhecimento e a aprendizagem organizacional no contexto de uma organização rural.** 2013. Perspectivas em Gestão & Conhecimentos, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 132-156, jan./jun. 2013. Disponível em <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>> Acesso em 22/06/16.

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.

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.

THOMAZ, F. **O Modelo Socialista de Cooperativa de Produção Agropecuária (CPA ó MST): contradições e avanços ó estudo de caso da Copava.** Universidade de São Paulo. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8136/tde-27052011-153834/pt-br.php>> Acesso em 22/07/16.

VALADÃO, J. A.=SILVA, S. S. S. **Justaposições da Estratégia como Prática e Processo de Estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia.** RAM. Revista de Administração Mackenzie. São Paulo / SP. Mar./Abr. 2012. vol. 13. pg. 171-195. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n2/07.pdf>> Acesso em 04/11/15.

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

50 Anos COOPERVAP. **A Força do Cooperativismo.** 2013. Número único. Paracatu ó MG.

APÊNDICE A ó Roteiro de Entrevista

Protocolo de Entrevista

Entrevistado:

Cargo:

Tempo de Duração:

Local:

Data:

Horário:

Observação:

Objetivo: Identificar dados relativos à estratégia de diversificação, estrutura, formulação e desenvolvimento= além dos fatores do contexto interno e externo que exigiram ou contribuíram para a implementação desta estratégia de diversificação.

Entende-se por diversificação: novos produtos, novos mercados, novos setores.

1 ó Como se deu o processo de formação da COOPERVAP?

2 ó Quais foram os primeiros serviços desenvolvidos? E quais foram os primeiros produtos desenvolvidos?

3 ó Quais fatores internos e externos influenciaram na decisão de diversificação (escolha, implementação e resultado)? Quais eram as preocupações? Que razões levaram a tais diversificações?

4 ó Como se deu esta decisão? Quem participou deste processo?

5 ó Que elementos eram importantes antes da diversificação, durante a implementação e após a implementação?

6 ó Que resultados eram esperados?

7 ó Como avalia os resultados destas diversificações no desempenho?

8 ó Como está o nível de satisfação com o conjunto de negócios da COOPERVAP?

9 ó Como avalia a história de diversificações de cada área de atuação da COOPERVAP?

10 ó Quais são os futuros horizontes para o conjunto de negócios da COOPERVAP?

11 ó Como ocorre o processo de Planejamento Estratégico da COOPERVAP? Quem participa do processo? Como ocorre a aprovação formal?

FONTE: Autora da Pesquisa, com base em Herek (2009).