



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

ADIVERSIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS NO NORTE GAÚCHO

Diversification of activities in agricultural cooperatives in the Northern of Rio Grande do Sul

RESUMO

As cooperativas agropecuárias são consideradas organizações que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde se localizam. A forma de atuação das cooperativas, como foco na diversificação dos negócios, pode contribuir na geração de um desenvolvimento rural mais sólido e efetivo. Este estudo visa a demonstrar a conjuntura da diversificação existente nas cooperativas agropecuárias do norte gaúcho. O objetivo central é identificar e analisar os tipos de diversificação com base nas atividades desenvolvidas pelas cooperativas agropecuárias. A fundamentação teórica para a análise dos dados leva em consideração os tipos de diversificação utilizados pelas cooperativas, especialmente a diversificação concêntrica e a conglomerada. Na concêntrica, são realizadas novas atividades, usando-se o mesmo conjunto de tecnologias já dominadas pela cooperativa, enquanto na conglomerada são realizadas novas atividades, distintas da atuação usual da cooperativa. O estudo foi realizado em três regiões gaúchas por meio da aplicação de um questionário nas cooperativas agropecuárias singulares, filiadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FecoAgro). Os resultados apontam para o fato de que as cooperativas diversificam suas atividades internas oferecendo aos associados e à comunidade diferentes serviços: os relacionados ao consumo, à assistência técnica, aos insumos, os serviços especializados, dentre outros. Também se constatou que a maioria das cooperativas faz uso da agroindustrialização, tanto de produtos para o consumo humano como animal. A diversificação dos negócios pelas cooperativas, seja por meio da forma concêntrica ou conglomerada, está diretamente relacionada com a produção do quadro social e com as distintas atividades com que cada uma trabalha para se manter e prosperar no mercado competitivo.

Rosani Marisa Spanevello
Professora do Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas
Centro de Educação Superior Norte
Universidade Federal de Santa Maria
rspanevello@yahoo.com.br

Glenio Piran Dal' Magro
Mestrando em Agronegócios/PPG-Agronegócios
Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios - CEPAN
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
gleniopdm@gmail.com

Recebido em 11/7/11. Aprovado em 20/4/12
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

Agricultural cooperatives are considered organizations that contribute to the socioeconomic development of the region in which they are located. The action form of the cooperatives, as focus on business diversification, can contribute to the generation of a stronger and more effective rural development. This study aims to demonstrate the diversification existing in the agricultural cooperatives from the Northern of Rio Grande do Sul state. The central objective is to identify and analyze the diversification types based on activities performed by agricultural cooperatives. The theoretical framework for data analysis takes into account the types of diversification used by the cooperatives, especially the concentric and the conglomerate ones. In concentric, new activities are carried out using the same set of technologies already dominated by the cooperative, while in conglomerate new activities are fulfilled but distinct from the usual activities of the cooperative. This study was conducted in three Rio Grande do Sul regions, through the application of a questionnaire on single agricultural cooperatives, affiliated to the Federation of Agricultural Cooperatives of Rio Grande do Sul (FECOAGRO). The results indicate that cooperatives diversify its internal activities offering to the members and community various services: connected to consumption, technical assistance, supplies, specialized services, among others. It was also found out that most cooperatives make use of agro-industrialization, both products for human and animal consumption. The business diversification by cooperatives, through a concentric or conglomerate, is directly related to the production of the membership and the different activities that each member realizes to stay and prosper in the competitive market.

Palavras-chave: atividades; cooperativas agropecuárias; diversificação.

Key-words: activities; agricultural cooperatives; diversification.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas são importantes organizações no setor econômico brasileiro, registrando crescimentos nos

últimos três anos. Em 2011, atingiram recordes em vendas ao exterior (alcançando US\$ 6,1 bilhões em exportações) com crescimento de 39,8% em relação a 2010 (US\$ 4,4 bilhões), que registrou crescimento de 17,5% em relação a

2009 (US\$ 3,63 bilhões) (COOPERATIVAS..., 2012). Quanto à participação no produto interno bruto brasileiro (PIB), participaram com 5,39% no ano de 2009 (COOPERATIVISMO..., 2010) e 6% em 2010, enquanto em 2008, contribuíram com 38,4% do PIB agropecuário (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, 2009). No Rio Grande do Sul, as cooperativas agropecuárias representaram 59% do PIB do agronegócio (FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL - FECOAGRO, 2010).

O termo agronegócio foi conceituado pela primeira vez por John Davis e Ray Goldberg, citados por Batalha e Silva (2007, p. 5), sendo “a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos e itens produzidos a partir deles”.

O cooperativismo agropecuário vem se mostrando uma alternativa na forma de organização da produção, inserindo seus produtos no mercado globalizado. Para Galerani (2003), as cooperativas são essenciais no cenário agrícola nacional organizando e desenvolvendo o complexo agropecuário brasileiro. Segundo Lago (2009, p. 20), o cooperativismo agropecuário atual “apresenta-se como uma forma de organização da produção e coordenação dos sistemas agroindustriais” e, ainda, “os associados buscam no cooperativismo agropecuário participar de um mercado competitivo, através da união de suas unidades produtivas em torno de uma cooperativa”. Isso se deve ao fato de as cooperativas agropecuárias serem estruturas econômicas intermediárias, oferecendo aos associados agregação de valor aos produtos.

Assim, como integrantes do agronegócio brasileiro, as cooperativas funcionam como organizações que auxiliam na formação e coordenação do setor primário e são intermediárias na relação produção-comercialização. Ainda, possuem a responsabilidade de elevar a produção primária local ao alcance de mercados mundializados, podendo utilizar da agroindustrialização dos produtos para barganhar mercado, ampliar a produção e diversificar suas atividades.

Estudos realizados sobre o cooperativismo gaúcho visam a compreender como este vem se estruturando atualmente. É o caso do estudo de Ferreira (2002), que trata da questão da diversificação ou especialização das cooperativas agropecuárias; de Maraschin (2004) que foca a fidelização dos associados, e o estudo de Lago (2009), sobre a intercooperação entre cooperativas agropecuárias.

Neste contexto, pesquisar cooperativas agropecuárias e suas características torna-se relevante, não somente como suporte a atividade produtiva, mas para identificar sua estrutura/organização, seja por meio das atividades desenvolvidas e/ou dos negócios realizados. O objetivo deste artigo é identificar e analisar os tipos de diversificação com base nas atividades existentes e/ou desenvolvidas pelas cooperativas agropecuárias.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo foram analisados dados coletados de cooperativas agropecuárias filiadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul - FECOAGRO/RS -, composta por 62 cooperativas distribuídas em sete regiões. Neste artigo, delimitam-se as regiões do Alto Jacuí, Noroeste e Missões, com 35 cooperativas filiadas à FECOAGRO/RS (Figura 1). Estas regiões juntas compreendem o norte gaúcho e sua escolha justifica-se pelo fato de as cooperativas possuírem atividades e/ou negócios diversificados, atendendo ao objetivo do trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários enviados para representantes/responsáveis das cooperativas agropecuárias singulares das três regiões. Primeiramente, o questionário foi enviado às cooperativas da região do Alto Jacuí, posteriormente, às Missões e por último ao Noroeste, sendo respectivamente nos períodos de abril/maio; julho/agosto; e setembro/outubro de 2009. O questionário foi enviado por meio de correio eletrônico, com prazo de resposta entre 15 a 25 dias.

Organizado por questões semi-estruturadas de múltipla escolha, o questionário abrange diferentes áreas da cooperativa, com objetivo de definir a sua caracterização e estruturação. Compõe-se por uma subdivisão em quatro áreas: 1ª) abrange os aspectos sociais e área de abrangência da cooperativa – encontram-se questões que vão desde a caracterização do grupo de colaboradores e associados até os projetos ou trabalhos realizados pela cooperativa; 2ª) envolve os aspectos infraestruturais e econômicos da cooperativa – são encontradas questões que quantificam bens móveis e imóveis, juntamente com o faturamento no ano de 2008; 3ª) trata dos aspectos produtivos dos associados e da cooperativa – questões que abrangem a caracterização das propriedades dos associados, quanto ao tamanho, produção, tecnologias utilizadas, assistência técnica disponibilizada aos associados até agroindustrialização de produtos realizada pela cooperativa, a comercialização destes e suas respectivas marcas; 4ª) busca retratar os aspectos referentes aos princípios do cooperativismo.

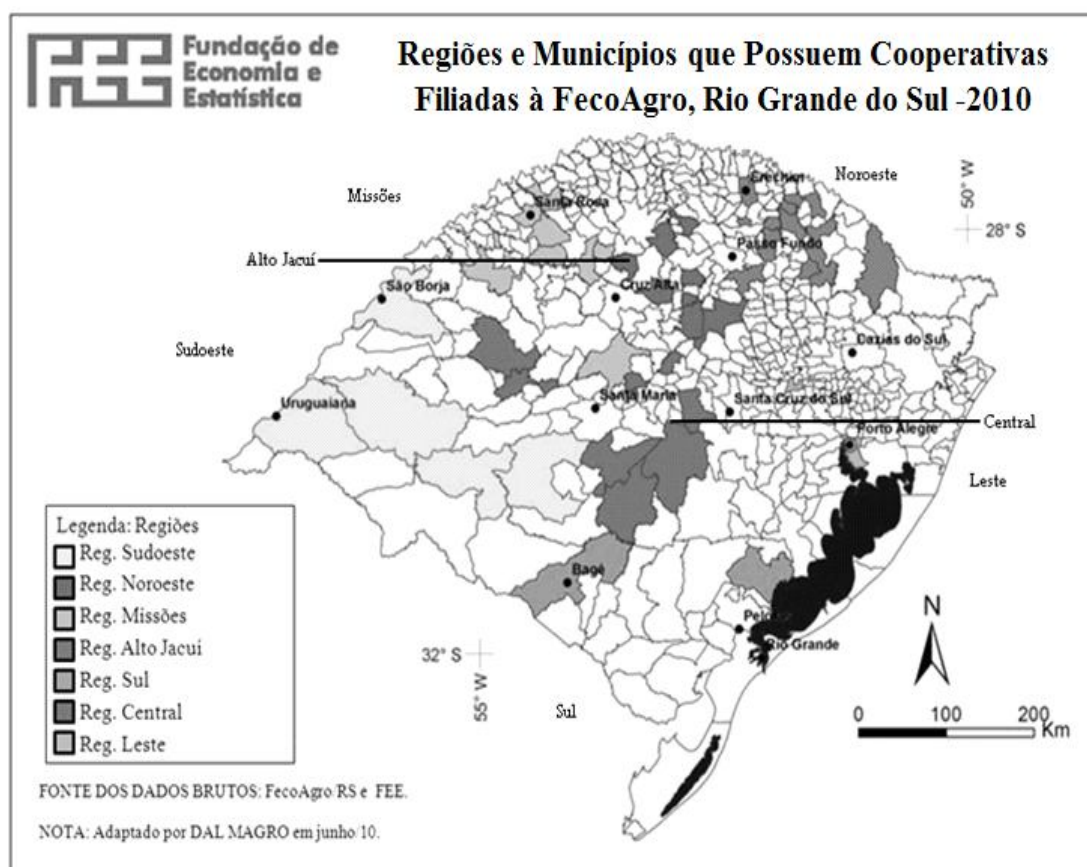


FIGURA 1 – Mapa das regiões e municípios que possuem cooperativas filiadas à FecoAgro/RS.

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

No entanto, não foi possível contar com o retorno de todos os questionários enviados a todas as cooperativas das respectivas regiões. Assim, os resultados referem-se às cooperativas listadas no Quadro 1.

3 AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E A QUESTÃO DA DIVERSIFICAÇÃO

Historicamente o cooperativismo moderno nasce na Inglaterra em 1844 com a primeira cooperativa de consumo denominada Rochdale Society of Equitable Pionners. Já no Brasil, no século XIX, iniciou-se o Movimento Cooperativista Brasileiro (OCB, 2010a) e, no Rio Grande do Sul, as cooperativas agropecuárias formaram-se efetivamente na década de 1950 (OCB, 2010a).

No Brasil, a Política Nacional do Cooperativismo está embasada na Lei 5764/71. Segundo esta, as cooperativas são tidas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência, constituídas

para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). Assim, o cooperativismo se identifica por uma organização de pessoas baseadas em valores de ajuda mútua, com objetivos comuns a todos, visando à geração de resultados econômicos positivos e o desenvolvimento dos seus associados por meio das questões sociais (LAGO, 2009).

O cooperativismo agropecuário é um dos principais ramos do cooperativismo brasileiro. É caracterizado por serviços prestados aos associados, como recebimento/comercialização da produção, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. Segundo a OCB (2010b), as cooperativas agropecuárias são “cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado” e vem passando por constantes transformações, adaptações e reestruturações, podendo a diversificação e agregação de valores fazer parte das suas metas e objetivos.

3.1 As cooperativas agropecuárias e a diversificação de atividades

Bialoskorski (2002, p. 3) afirma que a orientação do cooperativismo brasileiro é “para o seu associado, isto é, procura desenvolver e agregar renda ao produtor rural, diversificando-se de acordo com as exigências deste”, deixando o mercado como “uma variável secundária e posterior no processo”. No entanto, as cooperativas agropecuárias vêm mudando/aperfeiçoando as suas estratégias, visando a construir uma base socioeconômica mais sólida e competitiva.

O termo estratégia está diretamente ligado à administração das organizações. A estratégia é um elemento essencial para as organizações, independentemente de seus objetivos (BORGES, 2010). Segundo Borges (2010, p. 1) isto se dá em razão do “pensamento e a ação estratégica se tornaram elementos cruciais para a gestão organizacional, sejam elas com objetivos puramente de dar lucro aos sócios ou de dar resultados não apenas financeiros”. As estratégias estabelecidas pelas cooperativas podem ser classificadas, segundo Bialoskorski (2002, p. 2), quanto a sua “dimensão social, preocupada com o bem-estar e rentabilidade do produtor” e “governança corporativa, dimensão estratégica da sociedade quanto as suas formas de capitalização” e “estratégia econômica e de mercado”.

As cooperativas se apresentam como uma alternativa de mercado e, possivelmente, podem minimizar as diferentes realidades produtivas encontradas nas propriedades. Assim, necessitam da exploração de novas oportunidades ou buscar novos caminhos e negócios para manterem-se atuantes. Isto tem levado à diferenciação como estratégia para o crescimento. Esta diferenciação, seja por tipos de produtos produzidos ou por serviços prestados, evidencia a busca pelo crescimento de forma mais participativa e competitiva no mercado.

Já a concorrência existente no mercado pode induzir à estratégias distintas, tais como a diversificação de atividades ou negócios. Rocha (1999, p. 60) cita algumas estratégias empresariais existentes, com possibilidade de as “cooperativas agrícolas poderem ou não incorporarem, visando a sua inserção no mercado concorrencial”. São estratégias: a) concentração, para melhorar no que a cooperativa já trabalha; b) integração horizontal; c) integração vertical; d) diversificação, a fim de ampliar as possibilidades dos associados, podendo a organização “se aventurar em direção aos mercados até então desconhecidos ou novos produtos”, ou ainda, a cooperativa pode inovar, mas, “mantém-se fiel a sua base de produção [...] e/ou área de mercado” (ROCHA, 1999, p. 63); e) internacionalização; e f) parceria.

Assim, a diversificação de atividades é um caminho potencial de crescimento (AZEVEDO, 2001), pois ocorre uma expansão no leque de bens/serviços oferecidos pela organização. De modo substancial, Hendrikse e Oijen (2002), ao tentarem explicar quais as razões que levam as empresas à diversificação, classificaram as perspectivas em cinco diferentes enfoques: o poder de mercado; a teoria da agência; a teoria do uso dos recursos; a teoria da contingência estratégica; e a redução de custo, devido à economia de escopo e à diminuição nas transações.

Neste artigo, não se tem o objetivo de detalhar as razões de diversificação utilizadas pelas cooperativas. Todavia, independentemente das razões que levam à diversificação, para Bialoskorski (2002, p. 3) as tomadas de decisões estratégicas nas cooperativas variam entre “fatores que dependem das decisões da cooperativa, como estrutura de governança, estrutura financeira e de comercialização” e de fatores que independem (como as características do ambiente competitivo e do institucional), sendo que estratégias podem mudar “de acordo com a origem de demanda por estratégia definida”.

Para Ferreira e Braga (2004), as cooperativas que optam pela diversificação visam ao ajuste competitivo, quando comparadas às cooperativas não diversificadas. Assim, a diversificação é associada aos melhores resultados econômicos, criando “uma nova postura que tende a minimizar riscos e impulsionar receitas” (FERREIRA; BRAGA, 2004, p. 11).

Sinteticamente, são vários os fatores capazes de levar as cooperativas agropecuárias à diversificação, podendo ser influenciados por distintos elos da cadeia produtiva, indo desde fatores históricos/culturais influenciados pelos associados, até o próprio mercado globalizado, influenciando a cooperativa. Para Barni e Brandt (1992), a diversificação das atividades em negócios nas cooperativas se dá pela operação com diversas unidades de produção, acrescentando outros setores (insumo, consumo, processamento e venda). Algumas razões que explicam a procura pela diversificação são a redução de riscos e incertezas na atuação em um único mercado, redução do custo conjunto da produção de diferentes produtos e as imperfeições do próprio mercado (KON, 1994).

Hoffmann¹ et al. (1978 citados por FERREIRA, 2002) citam como vantagens da diversificação para as propriedades, a combinação de linhas econômicas de produção, permitindo o maior uso dos recursos disponíveis (terra, capital e mão-de-obra), e a utilização de rotação de culturas.

¹HOFFMAN, R. et al. *Administração da empresa agrícola*. São Paulo: Pioneira, 1978.

Região	Nome da Cooperativa	Município sede/nº de municípios atendidos	Área de abrangência	Nº de associados
Alto Jacuí ¹	Coagril	Chapada/02	Regional	1517
	Cotribá	Ibirubá/41	Estadual	5341
	Coagrisol	Soledade/ 27	Regional	9466
	Cotrisal	Sarandi/27	Regional	8089
	Cotrisoja	Tapera/05	Regional	1967
	Cotrijal	Não-Me-Toque/14	Regional	5182
Missões ²	Cotap	Girua/03	Regional	672
	Cotrijuc	Júlio de Castilhos/09	Regional	2634
	Cotrimaio	Três de Maio/18	Regional	14054
	Comtul	Tucunduva/09	Regional	2400
	Coopatrigo	São Luiz Gonzaga/08	Regional	4600
Noroeste ³	Coopermarau	Marau/06	Regional	2800
	Camol	São José do Ouro/06	Regional	4121
	Cotapel	Tapera/10	Regional	525
	Cooperval	Vacaria/07	Regional	1245
	Coppal	Paim Filho/05	Regional	416

QUADRO 1 - Caracterização das cooperativas estudadas nas regiões do Alto Jacuí, Missões e Noroeste.

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

Para as cooperativas agropecuárias, as vantagens da diversificação são a comercialização de maior número de produtos, com possibilidade de menores custos unitários (principalmente produtos de base tecnológica pouco diferenciada, capazes de usar a mesma infraestrutura de produção) em relação às cooperativas especializadas; o melhor aproveitamento de todos os recursos disponíveis, com menor ociosidade da infraestrutura e dos recursos

humanos, levando à preferência pela multiprodução (BARNI; BRANDT, 1992).

Sykuta e Cook (2001) fazem uma comparação entre empresa e cooperativa, onde mencionam que esta pode ser caracterizada como uma organização orientada para o produtor, enquanto uma empresa de capital é orientada para o investidor independente. Os autores ainda comentam que a origem da necessidade de estratégia é diferente entre essas duas organizações, porém, a estratégia de mercado das cooperativas quando comparada com organizações mercantis poderá ser semelhante.

Com relação à diversificação, a literatura apresenta quatro principais tipos integrantes nos processos industriais: a horizontal (ou lateral), vertical (ou integração), concêntrica e a conglomerada. Porém, é possível verificar que as estratégias de diversificação nos processos industriais podem, muitas vezes, se interpenetrar (BRITTO, 2002). O que estes diferentes tipos de diversificação demonstram, considerando-se o leque de atividades desenvolvidas, é a possível diversidade de estratégias encontradas no interior das cooperativas agropecuárias.

Entende-se por atividade desenvolvida todos os serviços realizados ou produtos desenvolvidos pelas cooperativas agropecuárias. Neste sentido, o estudo da diversificação torna-se um processo complexo. Apesar

²Questionário das cooperativas que compreendem a Região do Alto Jacuí: Coop. Agr. Mista General Osório LTDA-Cotribá; Coop. Triticola Sarandi LTDA-Cotrisal; Coop. Agrícola Soledade LTDA-Coagrisol; Coop. Trit. Taperense LTDA-Cotrisoja; Coop. dos Agricultores de Chapada LTDA-Coagril.

³Questionário das cooperativas que compreendem a Região das Missões: Coop. Trit. Agropast. Girua LTDA-Cotap; Coop. Tri. Júlio de Castilhos LTDA-Cotrijuc; Coop. Trit. Reg. Sãoluizense-Coopatrigo; Coop. Agrop. Alto Uruguai LTDA-Cotrimaio; Coop. Mista Tucunduva LTDA-Comtul.

⁴Questionário das cooperativas que compreendem a Região Noroeste: Coop. Agr. M. Marauense LTDA-Coopermarau; Coop. Painfilhense de Prod. Agr.-Coppal; Coop. Agrícola Mista Ourense-Camol; Coop. Agrícola Tapejara LTDA-Cotapel; Coop. Trit. Mista Vacariense-Cooperval.

desta complexidade, neste trabalho, a análise de diversificação das atividades desenvolvidas, tem como foco dois tipos de diversificação: concêntrica e conglomerada.

A diversificação concêntrica é quando se opta por novas atividades, fazendo-se uso do mesmo conjunto de tecnologias já dominado pela organização. Como exemplo, em uma cooperativa produtora de soja e milho, a utilização de silos e armazéns, unidades de venda de insumos agrícolas, laboratório de análise de sementes e do departamento técnico (profissionais em geral), passa a ser destinada a produzir também cereais de inverno e oleaginosas, especializando-se na área de produção de grãos. Quanto a este tipo de diversificação, Britto (2002, p. 316) cita que “o aspecto crucial refere-se à exploração do núcleo de competências essenciais da empresa como fonte de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação”. Já para Rocha (1999, p. 63) “a cooperativa inova, mas, mantém fiel à sua mesma base de produção e/ou à sua área de mercado”.

No entanto, a diversificação conglomerada é observada em setores “estranhos” à atuação corrente da cooperativa, isto é, tecnologias e público alvo distinto. Como exemplos, observam-se geralmente serviços (postos de combustíveis e supermercados), não sendo destinados diretamente aos sócios e nem ligados ao setor primário, mas a sociedade em geral.

A fim de elucidar e nortear os passos deste trabalho, e em razão do objetivo proposto conceitua-se a análise da diversificação das atividades desenvolvidas por meio da teoria do uso dos recursos. Assim, atribui-se a diversificação concêntrica às atividades produtivas dos associados nas cooperativas agropecuárias, ou seja, determinada pela relação às atividades primárias, enquanto as atividades que não possuem relação primária de produção atribuem-se à diversificação conglomerada.

4 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DE SUAS ATIVIDADES

A caracterização das cooperativas envolve a região de localização, município sede e número de municípios atendidos, área de abrangência e características do quadro social. Quanto ao número de municípios atendidos, existe uma notável diferença em cada cooperativa, conforme consta no Quadro 1. As cooperativas analisadas atendem entre dois municípios (Coagril) até 41 (Cotribá). Quanto à área de abrangência definida pela inserção das cooperativas fora do município sede, apenas a Cotribá possui abrangência estadual, pois tem unidades em outras regiões

do estado (regiões Noroeste, Sudoeste, Central e Leste), enquanto as demais cooperativas possuem abrangência regional por terem unidades nos municípios limítrofes à sede.

O panorama do quadro social difere-se entre cada cooperativa (Quadro 1). A Cotrimaio e a Coagrisol apresentam os maiores números de sócios, seguidas pela Cotrisal. O panorama do quadro social difere-se entre elas no referente ao número de associados (Quadro 01). A Cotrimaio e a Coagrisol apresentam os maiores números de sócios, seguidas pela Cotrisal. Outro aspecto relevante é a diferença de sexo e geração existente na composição do quadro social. As cooperativas têm como sócios homens (proprietários das unidades de produção ou chefes de estabelecimentos) em maiores proporções, mulheres (esposas de agricultores associados) e jovens (geralmente rapazes, filhos de agricultores associados) em proporções menores, que, juntos, representam aproximadamente dez por cento dos associados.

Registra-se não haver relação entre o número de associados com a área de abrangência ao se analisar individualmente as cooperativas, ou seja, não se pode afirmar que, quanto maior a área de abrangência, maior o número de associados. Um exemplo é a Cotribá, que possui abrangência estadual, mas é a quarta em número de associados. As possíveis explicações podem estar relacionadas às atividades ou negócios das cooperativas, à infraestrutura disponibilizada, à assistência oferecida aos associados e à comercialização da produção, dentre outros. Ou, ainda, a “concorrência” com outras cooperativas nas regiões onde possui suas unidades.

Gimenez e Gimenez (2007) relatam que o número de associados não representa apenas retorno econômico, mas um desafio para as cooperativas, pois quanto mais sócios, maior é a necessidade de comunicação, de se estabelecer uma visão de futuro, de se projetar novos planos de investimentos e novas ações.

Com referência ao tamanho do quadro social e diversificação, Souza e Braga (2007) ressaltam que são diversos os motivos que levam as cooperativas agropecuárias a adotarem a estratégia de diversificação: fuga para reduzir os riscos da monoatividade da cooperativa e a missão de atender as necessidades de seus associados, sendo que estas se distinguem conforme a atividade desenvolvida na propriedade.

Em relação às atividades desenvolvidas pelas cooperativas agropecuárias, elas são entendidas como sendo todos os serviços realizados ou produtos desenvolvidos, baseados em sua respectiva infraestrutura.

Quanto a estas atividades, a diversificação pode estar atrelada à diversidade das atividades internas da cooperativa, com a oferta de distintos serviços, descritos abaixo, ao quadro social. No referente aos produtos, estes podem ser dependentes das áreas de atuação da cooperativa ou da produção proveniente dos estabelecimentos agropecuários. Por exemplo, a cooperativa pode agroindustrializar produtos para consumo animal (ração e farelos), ou para consumo humano (farinhas) ou ambos.

No Quadro 2, estão as infraestruturas das cooperativas localizadas na área de abrangência, seja para auxiliar na produção direta do associado, agroindustrializar, agregar valor ou atender a comunidade. As principais atividades são: armazéns, silos ou depósitos para armazenagem de grãos e produtos; fábrica de rações, com finalidade de atender a produção pecuária dos associados e da comunidade; farmácias veterinárias (para prestarem assistência técnica à produção pecuária), além das lojas de implementos agrícolas e ferragens que fornecem suporte principalmente à produção agrícola e às unidades de beneficiamento de sementes para produção de sementes fiscalizadas.

Ainda, algumas cooperativas possuem estruturas específicas, focadas em suas atividades produtivas, como campos experimentais (é o caso de oito cooperativas) servindo de suporte ao departamento de assistência técnica; moinhos (também existentes em oito cooperativas) para processamento de grãos, gerando farinhas; e os veículos para transporte de grãos (presentes em sete cooperativas), auxiliando na logística de escoamento da produção aos outros mercados. Outras cooperativas ainda possuem infraestruturas diferenciadas: postos de resfriamento de leite (situação de cinco cooperativas), unidade produtora de leite (três cooperativas), veículos de transporte de grãos-produtor (condição de três cooperativas), veículo de transporte de produtos de origem animal (Cotrimaio), estação meteorológica (Cotrijal) e laboratórios que auxiliam no suporte produtivo aos agricultores (de análise de leite, solos e de sementes).

Quanto às atividades desenvolvidas pelas cooperativas sem interação direta com as realizadas pelos associados (atividades de produção agropecuária), há os supermercados (é o caso de nove cooperativas), postos de combustíveis (presentes em sete cooperativas), lojas de eletrodomésticos e de materiais de construção (Coagrisol e Cotrisal). Ainda, no caso da Cotrisal e Cotrimaio, encontram-se frigoríficos para abate, processamento e fornecimento de carnes.

4.1 Características da diversificação desenvolvida

Na diversificação das atividades ou nos negócios das cooperativas percebe-se a agregação da questão

econômica com a social. As cooperativas também podem diversificar em razão da produção dos sócios (Quadro 3), como é o caso de grãos (soja, milho e trigo), além de aveia, azevém, feijão, arroz, cevada, oleaginosas (girassol e canola) e produtos orgânicos. Quanto à produção animal, observa-se (Quadro 3) leite, suínos e bovinos de corte.

Portanto, por meio das diferentes atividades realizadas nas propriedades dos associados, têm-se como resultado diferentes produtos comercializados diretamente com a cooperativa: seja para a agroindustrialização ou comercialização *in natura* para outros mercados. Nestes casos, a diversificação da produção nas propriedades faz surgir a necessidade de as cooperativas aumentarem sua infraestrutura interna, seja para armazenar a produção do associado, comercializá-la, ou atender suas necessidades produtivas.

Ferreira (2002) relata ainda que o recebimento de diversos produtos, muitas vezes, pode ser entendido como um custo para a cooperativa, porém, também pode ser visto como uma oportunidade de negócios: seja pela comercialização ou pela possibilidade de manter a fidelização do associado por meio da garantia de um serviço prestado ao mesmo. Já a agroindustrialização de matéria-prima confere a oportunidade de se elaborar novos produtos, agregando valor e quando comercializados fora do circuito de atuação da cooperativa, representa uma estratégia de *marketing* voltado à divulgação do nome da mesma.

No Quadro 4, verificam-se os mais diferentes produtos agroindustrializados. Constata-se que a maioria destas transformações são destinadas à alimentação humana (farinhas de trigo e milho, arroz e feijão empacotados, leites e derivados, dentre outros). Paralelamente, a fabricação de farelos e rações para os animais é produzida na maioria das cooperativas (onze).

Observa-se também que as cinco cooperativas que mais agroindustrializam são: a Coagrisol, a Cotrijuc, a Cotrimaio, a Comtul e a Coopatrigo, sendo que as quatro últimas encontram-se na mesma região. Por outro lado, duas cooperativas (a Cotap e a Cooperval) não trabalham com agroindustrialização⁵. Isto demonstra que a diversificação pode possibilitar melhorar as condições socioeconômicas de cada uma das cooperativas por meio de um conjunto de fatores que perpassam o quadro social, área de abrangência, produção dos associados, agroindustrialização, participação nos mercados, intercooperação ou formação de parcerias.

⁵A cooperativa Coppal não respondeu este item de agroindustrialização.

Infraestrutura	Cooperativas
Armazéns e depósitos	Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Cotrisoja, Comtul, Coopatrigo, Cotap, Cotrijuc, Cotrimaio, Camol, Coopermarau, Cooperval, Coppal, Cotapel, Cotrijal
Campo experimental	Coagril, Cotrisal, Comtul, Coopatrigo, Cotap, Cotrimaio, Camol, Cotrijal
Estação meteorológica	Cotrijal
Fábrica de ração	Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Cotrisoja, Coopatrigo, Cotrijuc, Camol, Coopermarau, Cotapel, Cotrijal
Farmácia veterinária	Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Cotrisoja, Coopatrigo, Cotrijuc, Cotrimaio, Camol, Coppal, Cotrijal
Frigorífico	Cotrisal*, Cotrimaio
Laboratório de análise de leite	Comtul, Cotrijal*
Laboratório de análise de sementes	Comtul, Coopatrigo, Cotrimaio, Cotrijal
Laboratório de análise de solos	Comtul, Cotrijal
Loja de eletrodomésticos e de materiais de construção	Coagrisol, Cotrisal
Loja de implementos agrícolas e ferragens	Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Cotrisoja, Comtul, Coopatrigo, Cotap, Cotrijuc, Camol, Coppal, Cotrijal
Moinho	Cotrisal, Cotrisoja, Comtul, Coopatrigo, Cotrijuc, Camol, Coppal, Cotapel
Posto de combustível	Coagril, Cotribá, Cotrisoja, Comtul, Cotap, Cotrijuc, Cotrimaio
Posto de resfriamento de leite	Cotribá, Cotrisal, Comtul, Camol, Coppal
Restaurante	Cotribá, Cotrisal
Supermercado	Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Comtul, Coopatrigo, Cotrijuc, Cotrimaio, Cotrijal
Unidade beneficiadora de sementes	Coagril, Cotribá, Cotrisal, Cotrisoja, Coopatrigo, Cotap, Cotrijuc, Cotrimaio, Camol, Cooperval, Cotrijal
Unidade produtora de leitões	Cotrisal, Cotrisoja, Coopatrigo
Veículo para transporte de grãos (agricultor)	Cooperval, Coppal, Cotapel
Veículo para transporte de grãos (escoamento)	Coagril, Coagrisol, Cotrisal, Coopatrigo, Cotap*, Cotrimaio, Cotrijal
Veículo de transporte de produtos de origem animal	Cotrimaio

QUADRO 2 – Infraestrutura existente em cada organização cooperativa.

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

*Possui algum tipo de parceria.

Região	Cooperativa	Grãos e outros	Pecuária
Alto Jacuí	Coagril	Trigo, cevada, milho e soja	
	Cotribá	Trigo, cevada, milho, soja, arroz, canola e girassol	Leite
	Coagrisol	Trigo, cevada, milho, soja, aveia, azevém e feijão	Leite
	Cotrisal	Trigo, aveia, milho, soja, feijão	Leite e suínos
	Cotrisoja	Trigo, cevada, milho, soja, azevém e feijão	Leite e suínos
	Cotrijal	Trigo, cevada, azevém, canola, aveia, soja, milho	Leite e suínos
Missões	Cotap	Trigo, cevada, milho e soja	-
	Cotrijuc	Milho e soja	Leite
	Cotrimaio	Trigo, centeio, milho, soja e aveia	Leite e suínos
	Comtul	Trigo, canola, milho, soja, azevém, aveia girassol e painço	Leite e suínos e bov. de corte
	Coopatrigo	Trigo, aveia, milho, soja, arroz e azevém	Leite e suínos e bov. de corte
Noroeste	Coopermarau	Girassol, canola, feijão, milho e soja	Leite
	Camol	Trigo, aveia, milho, soja e erva-mate	Leite
	Cotapel	Trigo, milho, soja e feijão	-
	Cooperval	Milho e soja	-
	Coppal	Trigo, cevada, milho, soja, aveia e feijão	Leite

QUADRO 3 - Principais produtos agropecuários produzidos pelos associados e comercializados pelas cooperativas.
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

Ferreira e Braga (2004, p. 52) concluíram que são “destacados como motivadores da diversificação, o atendimento às necessidades específicas dos cooperados e o incentivo ao desenvolvimento regional” com destaque para o “caráter de comprometimento social dessas organizações na formulação de suas estratégias”.

4.2 Panorama da diversificação nas cooperativas do norte gaúcho

O panorama da diversificação das atividades realizadas pelas cooperativas agropecuárias serve para compreender melhor o complexo agronegócio brasileiro e a relação das cooperativas com as atividades primárias de produção ou não diretamente relacionadas a este setor.

Na Figura 2, apresenta-se um panorama da diversificação construído por meio da revisão bibliográfica e da realidade encontrada pelo estudo. Este panorama baseia-se nos possíveis fatores de origem, dependentes (organização corporativa-governança e quadro social) e independentes (ambiente competitivo e mercado globalizado) expressos por Bialoskorski (2002).

Assim, a diversificação das atividades tem origens multifatoriais, tais como: organização corporativa, associados e mercado. Quanto ao tipo de diversificação, esta pode ser concêntrica: composta por atividades com relação/sinergia entre si (ações habituais das cooperativas); ou conglomerada (ações distintas da área habitual de atuação) (FERREIRA; BRAGA, 2004).

Com base nos fundamentos teóricos e na análise da realidade das cooperativas, é possível identificar a diversificação existente por meio das atividades realizadas (Quadro5).

As seguintes atividades fazem parte da diversificação concêntrica: armazenamento de produtos e insumos, fabricação de rações, postos de coleta e resfriamento de leite, e unidade produtora de leitões, além dos serviços prestados pelo departamento técnico (assistência técnica) por meio da utilização dos campos experimentais, laboratórios (leite, sementes e solos), lojas de implementos agrícolas e ferragem, e também do transporte de grãos das propriedades até a cooperativa.

Região	Cooperativa	Produtos
Alto Jacuí	Coagril	Farelos e rações
	Cotribá	Óleo de soja, arroz empacotado, farelos e rações
	Coagrisol	Doce de frutas, conserva de legumes, farinha de trigo e milho, feijão empacotado, arroz empacotado
	Cotrisal	Farinha de trigo e feijão empacotado
	Cotrisoja	Farinha de trigo e milho, farelos e rações
	Cotrijal	Leite UHT e derivados, farelos e rações
Missões	Cotap	Não trabalha com agroindustrialização
	Cotrijuc	Farinha de trigo e milho, feijão empacotado, arroz empacotado, farelos e rações, leite UHT e derivados
	Cotrimaio	Farinha de trigo e milho, feijão empacotado, arroz empacotado, farelos e rações, leite UHT e derivados e óleo de soja
	Comtul	Farinha de trigo, farelos e rações, leite UHT e derivados e óleo de soja e queijo
	Coopatrito	Farinha de trigo e milho, feijão empacotado, arroz empacotado, farelos e rações
Noroeste	Coopermarau	Farelos e rações
	Camol	Farinha de trigo, farelos e rações, erva-mate
	Cotapel	Farinha de trigo, farelos e rações
	Cooperval	Não trabalha com agroindustrialização
	Coppal	Não respondeu

QUADRO 4 - Produtos derivados da agroindustrialização.

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

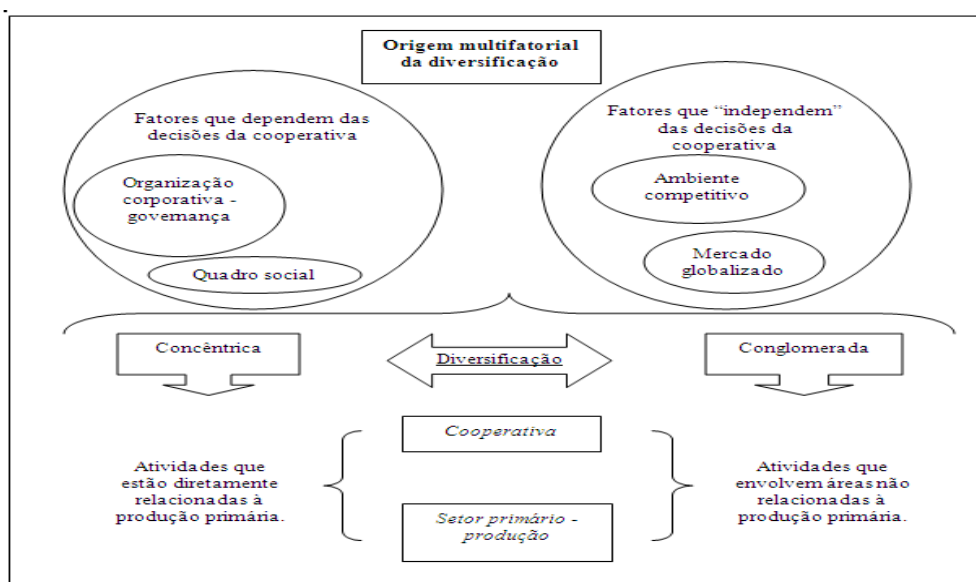


FIGURA 2 – Panorama da diversificação das cooperativas agropecuárias no norte gaúcho.

Fonte: elaborado pelos autores (2010)

Diversificação concêntrica	Diversificação conglomerada
<p><u>Atividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Armazenamento de produtos e insumos <ul style="list-style-type: none"> - Fabricação de rações - Coleta e resfriamento de leite - Unidade produtora de leitões - Assistência técnica (campos experimentais, farmácias veterinárias, laboratório de análise leite, laboratório de análise de sementes, laboratório de análise de solos, unidades que beneficiam sementes, lojas de vendas de implementos e ferragens) - Agroindustrialização de produtos por meio de moinhos e frigoríficos - Transporte de grãos das propriedades até as cooperativas 	<p><u>Atividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento em postos de combustíveis da cooperativa - Atendimento em restaurantes da cooperativa - Produtos diversos nos supermercados das cooperativas - Produtos e serviços em lojas de eletrodomésticos e materiais de construção pertencentes à cooperativa

QUADRO 5 – Classificação das diversificações existentes nas cooperativas agropecuárias do norte gaúcho.
Fonte: elaborado pelos autores (2010)

Os recursos infraestruturais, como moinhos e frigoríficos, estão classificados na diversificação concêntrica. Neste caso, mesmo não estando diretamente ligados à produção dos associados, suas atividades possuem estreita ligação com a origem dos produtos agroindustrializados, ou seja, com origem na produção dos associados.

De modo geral, todas as cooperativas estudadas possuem características de diversificação concêntrica. Para Ferreira e Braga (2004, p. 33), “a maior frequência de diversificação concêntrica representa vantagem competitiva para as cooperativas agropecuárias”, permitindo melhor aproveitamento ou otimização dos recursos comuns. Além disso, Souza e Braga (2007) reforçam que, neste tipo de diversificação, pode-se proporcionar aos cooperados a possibilidade de ampliar suas atividades econômicas. Já em relação à diversificação conglomerada, as cooperativas com tal diversificação são: Coagril, Coagrisol, Cotribá, Cotrisal, Cotrijal, Comtul, Coopatrigo, Cotrijuc, Cotrimaio, Cotrisoja e Cotap. A diversificação se dá mediante os serviços ou ações em supermercados, restaurantes, postos de combustíveis, lojas de eletrodomésticos e materiais de construção (Figura 2). Apenas na região Noroeste não há cooperativas que apresentam este tipo de diversificação.

5 CONCLUSÃO

As cooperativas envolvidas abrangem um grande número de municípios e demonstram uma representatividade direta de suas atividades para mais de 65 mil associados. Trata-se de organizações com

contribuições relevantes na produção primária do quadro social. Esta importância está atrelada ao fomento da produção (por meio do departamento técnico, setor de insumos, dentre outros) até a comercialização, que pode ser mediante o escoamento direto da produção (venda in natura) ou com o processamento (agroindustrialização), visando à agregação de valor aos produtos primários.

No caso específico deste estudo, observou-se que o fomento à produção primária consolida a diversificação dos negócios das cooperativas, em especial à diversificação concêntrica. Ainda, constatou-se a consolidação de outros negócios não envolvidos com a produção primária representada pela diversificação conglomerada.

É importante ressaltar que nenhuma das cooperativas estudadas dedica-se exclusivamente a um tipo ou outro de diversificação, mas à conjugação das duas, embora seja registrado maior foco na diversificação concêntrica. Esta constatação reforça o papel destas organizações em atender, em primeiro lugar, à demanda dos seus associados (principal objetivo para o qual foram criadas), mediante o exercício do ato cooperativo.

Por outro lado, quando as cooperativas deixam de atender às demandas do quadro social (atuando, por exemplo, apenas na diversificação conglomerada), há um maior risco em deixar para segundo plano o objetivo central pelo qual foram criadas. O resultado desta ação pode levar ao enfraquecimento do vínculo entre o quadro social e a cooperativa, podendo levar à criação de associados com baixa fidelização ou oportunistas, prejudicando os negócios e a credibilidade da cooperativa.

Apesar de as considerações pontuadas acima se referirem ao universo de estudo limitado, não permitindo conclusões generalizadas sobre a questão da diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias, espera-se que os resultados contribuam para: 1) explicitar quais são as atividades desenvolvidas no interior das cooperativas quando se constata a diversificação concêntrica ou conglomerada; 2) compreender as razões pelas quais as cooperativas diversificam suas atividades comparativamente às que se especializam, e as implicações (vantagens e desvantagens) da diversificação para a organização e para o quadro social.

6 REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, P. F. de. Concorrência no *Agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Ed.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 60-79.
- BARNI, E. J. E.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 1-10, 1992.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-62.
- BIALOSKORSKI, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS, 2002, Viçosa, MG **Anais...** São Paulo: USP, 2002. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- BORGES, C. E. Á. **Processo de formulação da estratégia em uma cooperativa agropecuária**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/processo-de-formulacao-da-estrategia-em-uma-cooperativa-agropecuaria/306/>>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 mar. 2011.
- BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Ed.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-343.
- COOPERATIVAS batem recorde em exportações. **O Interior**, Porto Alegre, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.ocergs.com.br/ointerior201201>>. Acesso em: 27 jan. 2012.
- COOPERATIVISMO supera. **O Interior**, Porto Alegre, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ocergs.com.br/ointerior201001>>. Acesso em: 14 mar. 2010.
- FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.redeagro.com.br/sig/home/estatisticas.php>>. Acesso em: 12 maio 2010.
- FERREIRA, L. C. **O dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agropecuária: um estudo de caso**. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_08/dwn/rac-v8-n4-maf.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2010.
- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **Revista de Administração de Empresas, RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1569&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- HENDRIKSE, G. W. J.; OIJEN, A. A. C. J. van. **Diversification and cooperate governance**. Rotterdam: Erasmus Universiteit of Rotterdam, 2002. 10 p. Disponível em: <<http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/202/erimrs20020523104351.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.

LAGO, A. **Fatores condicionantes ao desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos**. 2009. 176 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **História: linha do tempo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/SITE/ocb/historia.asp>>. Acesso em: 14 mar. 2010a.

_____. **Ramos: agropecuário**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp>. Acesso em: 10 maio 2010b.

_____. **Sistema cooperativista brasileiro: dados consolidados em 2008**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/0209_parte3_apresentacao_OCB2.pdf>. Acesso em: 21 out. 2009.

ROCHA, E. E. R. B. **O Cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas**. 1999. 226 p. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

SOUZA, U. R.; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/13.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

SYKUTA, M.; COOK, M. L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Columbia, v. 83, n. 5, 2001. Disponível em: <<https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/194/A%20New%20Institutional%20Approach%20to%20Contracts%20and%20Cooperatives.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 ago. 2010.