

Fatores internos associados à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias*

Marco Aurélio Marques Ferreira[§]
Marcelo José Braga[¶]

RESUMO

A incorporação de estratégias competitivas tem sido uma das alternativas das cooperativas agropecuárias na busca de ganhos de eficiência e competitividade diante da globalização dos mercados. Nesse contexto, a questão central do trabalho está no fato de a diversificação ser, ou não, uma estratégia competitiva para as cooperativas agropecuárias. Assim, o objetivo deste trabalho foi avaliar os fatores associados à decisão de diversificar nas cooperativas agropecuárias e relacionar essa estratégia à melhoria da posição competitiva da organização. O elevado número de cooperativas diversificadas, bem como a maior relação dos novos negócios e produtos com a atividade principal da cooperativa, se revelou como um importante instrumento a ser utilizado pelos formuladores das políticas de fomento ao setor, em razão de a maior frequência de diversificação concêntrica representar uma vantagem competitiva à medida que, de modo geral, permite às cooperativas maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns.

Palavras-chave: diversificação, cooperativas agropecuárias, estratégia competitiva, modelo *logit*.

ABSTRACT

The incorporation of competitive strategies has been one of the several alternatives of the agricultural cooperatives in the search for gains in efficiency and competitiveness before the globalization of the markets. In this context, the central question of this paper is whether diversification is or is not a competitive strategy for a agricultural cooperative. So, the objectives of this study were to evaluate the factors associated to the diversification decision in the agricultural cooperatives, and to relate this strategy to the improvement of the organization's competitive position. The high number of the diversified cooperatives and the wider relation of the new businesses and products with the main activity of the cooperative were revealed as an important tool to be used by formulators of the fomentation policies in the sector, because the higher frequency of the concentric diversification does represent a competitive advantage as generally allows to the cooperatives to have a higher efficiency in using the common resources.

Key words: diversification, agricultural cooperatives, competitive strategy, logit model.

JEL classification: Q13.

* Este artigo representa parte dos resultados da Dissertação de Mestrado do primeiro autor no Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada na Universidade Federal de Viçosa.

§ Doutorando em Economia Aplicada na Universidade Federal de Viçosa. E-mail: marcoufv@yahoo.com.br

¶ Doutor em Economia Rural, Professor do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: mjbraga@mail.ufv.br

1 Introdução

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

Essa nova conjuntura competitiva parte da proposição de que cada vez mais as cooperativas precisam adotar estratégias capitalistas como forma de sobrevivência dentro das atuais regras impostas pela globalização dos mercados. (Martinez e Pires, 1999).

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

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

Assim, para as cooperativas que atuam no agronegócio, a aproximação das empresas de capital é uma tendência inevitável, visto que o mercado não as distingue de outras organizações capitalistas, principalmente no que diz respeito às exigências em termos de preço e qualidade de seus produtos e serviços.

No Brasil essa aproximação já vem sendo observada por meio da incorporação de estratégias de mercado, de capitalização e de financiamento. Assim, as cooperativas estão incorporando uma série de atitudes no intuito de melhorar seu desempenho no mercado.¹

Na busca desse ajuste competitivo, é comum observar a incorporação da estratégia de diversificação por parte de diversas cooperativas agropecuárias. Muitas delas têm conseguido destaque no mercado no qual atuam, o que demanda a investigação dos verdadeiros condicionantes e benefícios dessa estratégia.

1 A esse respeito, ver os trabalhos de Zylbersztajn (2002), Bialoskorski (2002) e Lannes (2002), presentes em *Agronegócio Cooperativo* (2002), além dos trabalhos de Panzutti (1997) e Trechter (1996).

De acordo com Ansoff (1977) e Holanda Filho (1983), a empresa opta pela estratégia de diversificação devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais. Assim, a organização vê como alternativa de crescimento a estratégia de diversificação de mercados ou de produtos.

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

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

Deste modo, o objetivo desse estudo é avaliar os condicionantes estruturais da opção estratégica de diversificação em cooperativas agropecuárias e relacionar essa estratégia à melhoria da posição competitiva da organização.

Além desta seção introdutória, a exposição do trabalho conta com quatro outras seções. Na seção 2 é apresentado o conceito de estratégia de diversificação à luz da teoria do crescimento da firma e a seção 3 apresenta a metodologia do trabalho, com as variáveis e as fontes de dados empregadas no estudo. Os resultados são discutidos na seção 4 e na seção 5 são apresentadas as principais conclusões do trabalho.

2 Estratégia de diversificação e crescimento da firma

O termo estratégia² tem sido muito enfatizado em economia e administração nos últimos anos. Trabalhos relacionados à estratégia de linhas de produtos, estratégia de *marketing*, estratégia de diversificação e estratégias competitivas de um modo geral são facilmente encontrados em artigos, revistas e manuais da área. Pode-se interpretar isso como o reconhecimento de que uma empresa ou cooperativa precisa definir bem o seu papel no mercado e ter um crescimento orientado por meio da implementação de estratégias empresariais.

2 A origem etimológica do termo estratégia remonta à Grécia antiga, sendo utilizado para caracterizar ações militares. O estrategista, chamado estrategista, era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico.

A estratégia aqui discutida não deve ser entendida apenas como atitudes específicas da cooperativa, mas como a tomada de decisão em direção a caminhos que possibilitem-na atingir o seu crescimento, aumentar sua competitividade e alcançar os resultados pretendidos.

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

A organização industrial, por meio do modelo de estrutura, conduta e desempenho, se propõe ao estudo teórico e empírico de como a estrutura de um mercado e a conduta de vendedores e compradores afetam o desempenho e o bem-estar econômico da firma.

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

O crescimento de uma organização, de acordo com a teoria do crescimento da firma, é determinado pelo seu posicionamento competitivo em termos de produto e negócio. Desse modo, o objetivo central de uma estratégia de crescimento é definir o direcionamento da organização, ou seja, definir as potencialidades acerca da expansão de negócios e produtos atuais ou aptidão e recursos disponíveis para se investir em novos produtos e negócios. (Penrose, 1959).

O problema básico da cooperativa diante da estratégia de crescimento é a tomada de decisão acerca da expansão ou da diversificação. Guimarães (1987) e Tachizawa e Rezende (2000) apresentam as limitações impostas pela expansão dos mercados. Diante da impossibilidade de crescer via expansão, a firma tem como alternativa o crescimento via diversificação. Dessa forma, a organização, ao formular sua estratégia de crescimento, se depara com uma situação típica. Ela pode investir em produtos e/ou negócios atuais ou investir em produtos e/ou negócios novos. À primeira alternativa dá-se o nome de estratégia de expansão e à segunda estratégia de diversificação, o que pode ser melhor visualizado com o auxílio do Quadro 1.

Na expansão, as cooperativas podem dedicar-se à penetração do mercado por meio do aumento da sua participação relativa nas linhas correntes de produtos e negócios, representado, no Quadro 1, pelos quadrantes produtos atuais e negócios atuais. Já na diversificação, a

empresa incorpora novos produtos ou negócios, o que pode ser visualizado ao acompanhar o sentido das setas.³

Quadro 1
Estratégia de Crescimento Via Expansão ou Diversificação

NEGÓCIOS OU PRODUTOS	Atuais	Novos
Atuais	Expansão	↓
Novos	→	Diversificação

Fonte: adaptado de Ansoff (1977).

2.1 A estratégia de diversificação

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

Doravante, entende-se por diversificação de negócios a existência de outros negócios, além do principal, no portfólio de atividades econômicas da cooperativa. Por diversificação de produtos entende-se a existência de produtos de base comercial ou base produtiva diferente do produto principal da cooperativa.⁴

A direção do processo de diversificação poderá seguir dois caminhos: diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada. Uma terceira via deriva daquelas cooperativas que não admitem um sentido específico ao diversificar, sendo aqui definido como diversificação difusa.

3 Cabe ressaltar que uma Cooperativa Agrícola Mista não é considerada diversificada quando fornece insumos que alimentam o processo produtivo do cooperado, contribuindo, assim, para o alcance do seu objetivo principal. Todavia, ao incorporar negócios e produtos não relacionados à atividade principal, a exemplo de um posto de gasolina, um armazém de recepção e comercialização de milho ou uma loja de roupas, esta passa a ser considerada diversificada.

4 Entende-se por base produtiva ou comercial todo o agregado de recursos humanos e tecnológicos relacionados à recepção, ao processamento ou à comercialização de um produto ou grupo de produtos específico.

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

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

A Figura 1 apresenta os tipos de diversificação com maior propriedade, sendo eles: Diversificação conglomerada (a), Diversificação concêntrica (b) e Diversificação difusa (c). O negócio principal é indicado pela figura central "P". Os novos negócios, oriundos da diversificação, são indicados pelas figuras "N" e os conectores representam as relações sinérgicas existentes entre novos negócios e o negócio principal.

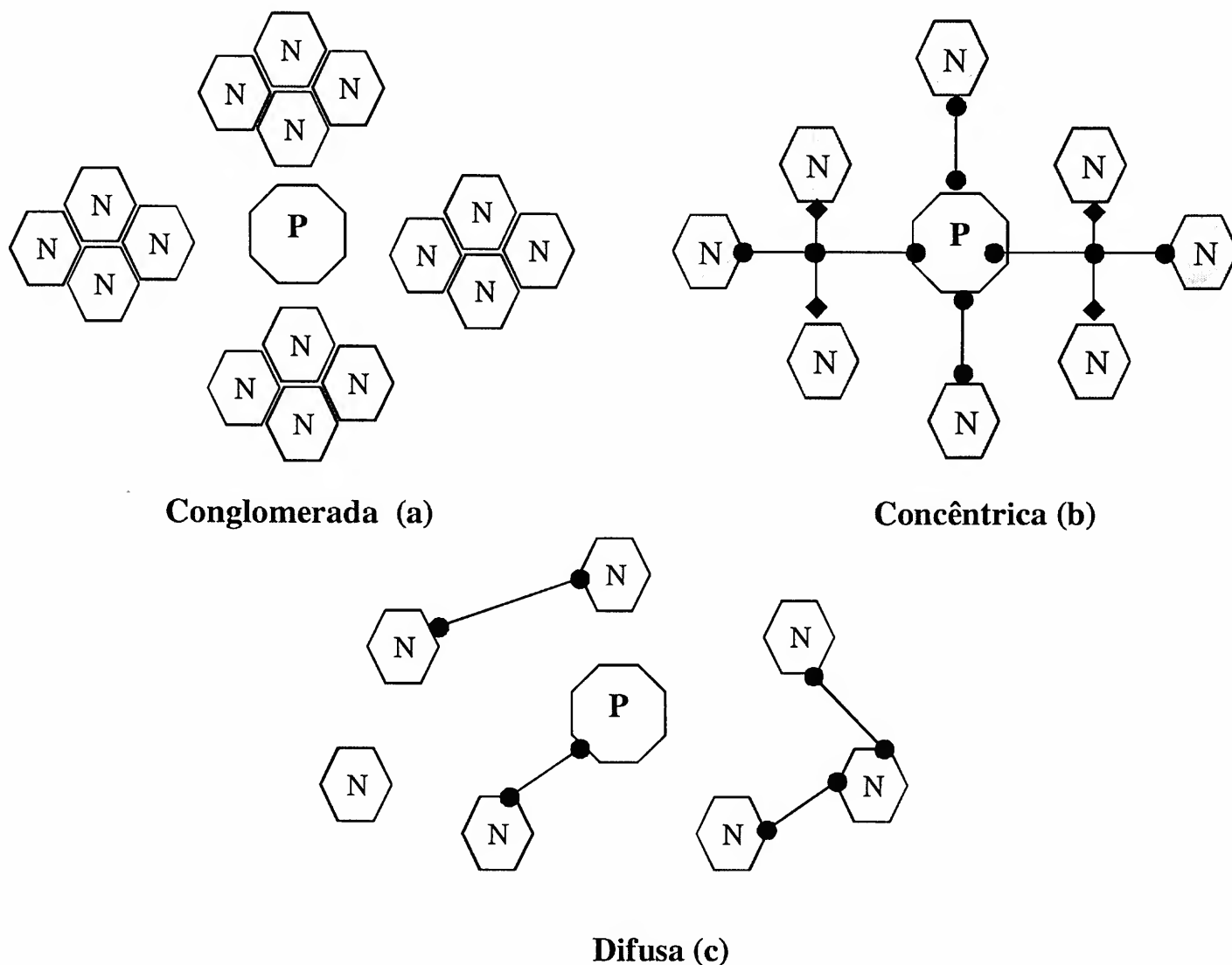
Em ciências sociais aplicadas, como administração e economia, é comum nos depararmos com a afirmação de que $2 + 2$ nem sempre são 4. Isto se baseia no princípio da sinergia, ou seja, o princípio segundo o qual o todo é maior que a soma das partes. Assim, de acordo com o princípio da sinergia, espera-se que firmas que estabeleçam uma diversificação concêntrica tenham maior possibilidade de ganhos de eficiência decorrentes do uso de recursos partilhados.

Desse modo, uma cooperativa que seleciona cuidadosamente seus produtos e negócios, ao diversificar, tem uma maior chance de otimizar sua vantagem competitiva, aproveitando ao máximo seus recursos produtivos e obtendo economias de escopo.

A sinergia pode se dar sob diversos aspectos, sendo eles: comercial, operacional, recursos humanos, ativos, entre outros.

Um efeito mais sutil em termos de sinergia é uma distribuição mais ampla dos gastos gerais por uma série de produtos, resultando do fato de que muitas funções gerais requerem um certo nível mínimo de esforço para um intervalo bastante amplo do volume de operações. Se for possível aumentar o volume por meio da diversificação poderá haver economia tanto na antiga quanto na nova linha de produção.

Figura 1
Tipos de Diversificação



Fonte: Elaboração do autor.

Na Figura 1 é possível perceber os elos sinérgicos dos tipos de diversificação. A diversificação concêntrica mantém um grande elo sinérgico. A diversificação conglomerada, por sua vez, admite uma maior perda de sinergia. Todavia, a estratégia de crescimento da empresa pode levá-la a formar diversos conglomerados, mantendo relação entre si. No entanto, isso exige uma base de apoio que, na maior parte das vezes, é o negócio principal. Já na diversificação difusa não há muita preocupação em estabelecer vínculos sinérgicos, visto que a busca de oportunidades leva a cooperativa a diversificar nas mais variadas áreas possíveis, inclusive fora dos setores de atuação da organização, o que pode levá-la à perda da capacidade administrativa.

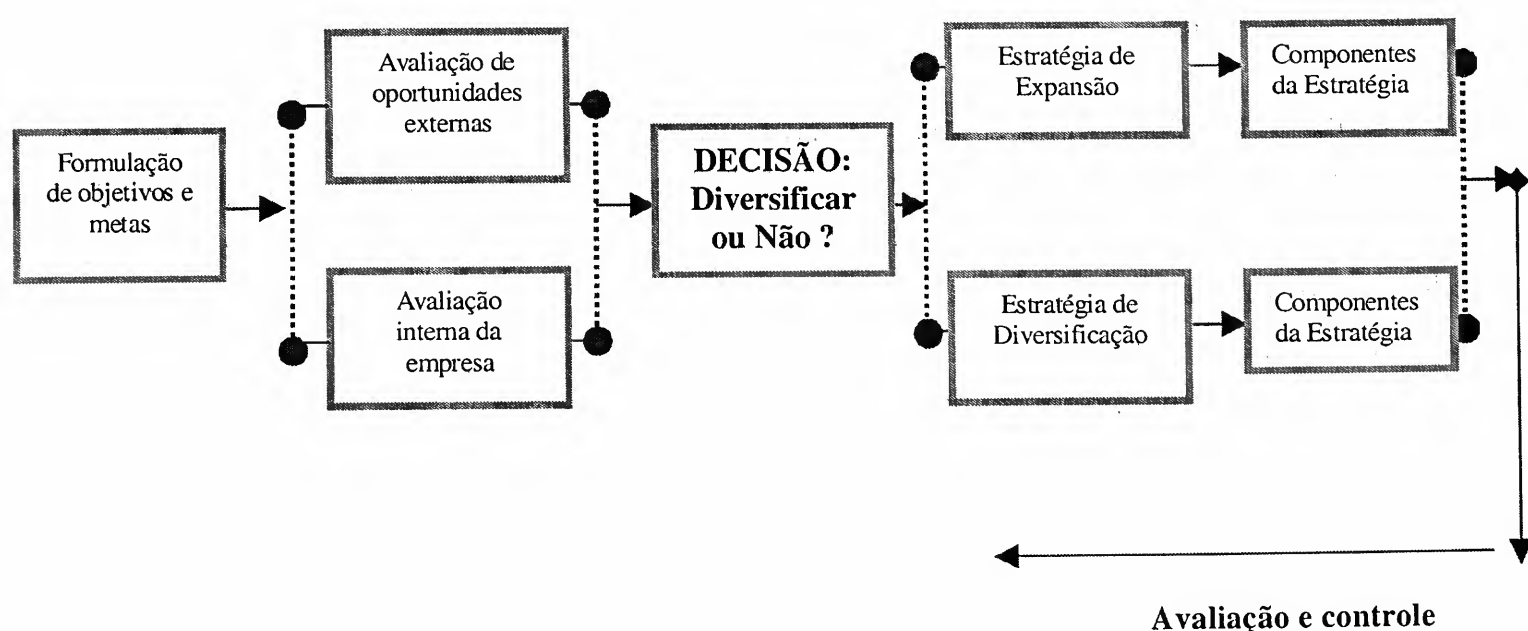
2.2 Modelo de tomada de decisão estratégica

As decisões estratégicas são tomadas com vistas à satisfação de um vetor de objetivos e não apenas um objetivo específico, ou seja, não visam apenas o resultado financeiro. Segundo Ansoff (1977), esse vetor normalmente é composto por objetivos mutuamente conflitantes. Assim, quando o desempenho da empresa atinge um nível ótimo em termos de um objetivo, ele é prejudicado com outros; daí a limitação de diversas teorias que tratam das decisões estratégicas como simples alocação de capital entre negócios e produtos diferentes.

Ansoff (1977) caracteriza o fator dinâmico do modelo de tomada de decisões estratégicas ao mencionar que as decisões para a busca e a avaliação de produtos e mercados não são as mesmas para todas as empresas. Assim, a existência de objetivos típicos para cada cooperativa resulta em um processo de ajustamento estratégico específico a cada uma dessas organizações.

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

Figura 2
Decisões no Processo de Formulação de Estratégias



Fonte: adaptação de Ansoff (1977).

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

A segunda etapa diz respeito à leitura do ambiente interno e externo, com a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, assim como das ameaças e oportunidades. Para Trechter (1996), fatores como melhoria do desempenho financeiro, idade e tamanho da cooperativa exercem significativa influência na diversificação das mesmas. Segundo esse autor, o papel da cooperativa no agronegócio é outro determinante de sua vocação à diversificação, ou seja, cooperativas mais envolvidas com prestação de serviços, fornecimento de insumos e organização da produção estão mais propensas a diversificar no intuito de atender melhor às necessidades dos cooperados. Desse modo, em muitas regiões as cooperativas são a única forma dos produtores rurais comercializarem sua produção.

De acordo com Barni e Brandt (1992), a busca de ganhos de eficiência, via redução de custos de transporte e custos administrativos, a obtenção de maior parcela de mercado e o atendimento das exigências dos associados e/ou do mercado comprador são decisivos na escolha da diversificação.

Outros autores, como Tachizawa e Rezende (2000), Guimarães (1987) e Penrose (1959), apontaram as limitações ao crescimento via expansão de negócios e produtos atuais como o maior motivador da diversificação. Isso se dá porque a cooperativa vê a diversificação como única alternativa de crescimento, quando não dispõe de condições que favoreçam a expansão.

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

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

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

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

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

3 Metodologia

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

Na segunda parte lançou-se mão de medidas de resultado e desempenho com o intuito de associar a diversificação à melhoria do desempenho das cooperativas agropecuárias. Para tal, foi construído um “*ranking* de competitividade” entre as cooperativas diversificadas, com o objetivo de verificar a associação entre o grau de diversificação e o grau de competitividade nessas organizações.

3.1 Condicionantes da estratégia de diversificação

A inclusão de um modelo econométrico no estudo foi motivada pela necessidade de relacionar a diversificação às variáveis descritas pelo trabalho. O *logit* pertence à classe dos modelos econométricos em que a variável explicada é, na verdade, uma variável qualitativa, ou, sendo quantitativa, dela apenas se pode observar uma manifestação de caráter qualitativo.

De acordo com Gujarati (2000), nesses modelos a variável dicotômica é uma variável *dummy*, que assume os valores 0 ou 1, que, na análise em questão, representa: 0 - caso a cooperativa não apresente diversificação de negócios e/ou produtos e 1 - caso a cooperativa apresente diversificação de negócios e/ou produtos em sua estrutura.

No modelo *logit*, define-se P_i como a probabilidade de uma cooperativa diversificar. Essa probabilidade é determinada por vários fatores, representados por $X_i\beta$

Uma vez que a probabilidade é uma variável que se encontra no intervalo [0,1], a relação entre essa probabilidade e determinado atributo pode ser representada. No caso do modelo *logit*, essa relação é representada pela função densidade de probabilidade acumulada logística.

Tem-se, assim: $P_i = f(X_i, \beta)$, em que f é uma função densidade de probabilidade acumulada.

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

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

A variável dependente nessa regressão é o logaritmo das chances de uma escolha específica. Assim, o lado esquerdo da equação 2 é denominado *logit*, e é uma função linear dos parâmetros e das variáveis explicativas. A probabilidade P_i não é observável. Observa-se $y = 1$, se a escolha for realizada, e $y = 0$, caso a escolha não seja realizada. Nesse sentido, a equação 2 deve ser ajustada pelo Método de Máxima Verossimilhança.

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = X_i \beta \quad (2)$$

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

$$EMX_k = \beta_k (1 - P_i^*) P_i^* \quad (3)$$

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

As variáveis utilizadas pelo modelo foram: idade da cooperativa, número de empregados, sobras operacionais, tipo de cooperativa, patrimônio total e resultado operacional por cooperado. As variáveis foram selecionadas com base no referencial teórico pertinente e nos trabalhos de Trechter (1996) e Barni e Brandt (1992).

3.2 Diversificação e competitividade

3.2.1 Associação entre diversificação e medidas de resultado

Para o alcance dos objetivos propostos pelo trabalho foi imprescindível o estabelecimento das relações entre diversificação e competitividade.

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

As variáveis de competitividade foram escolhidas segundo o conceito proposto por Farina *et al.* (1998). De acordo com os autores, competitividade pode ser vista como a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados. Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. Desse modo, as variáveis consideradas no estudo foram: Faturamento Bruto (FB), Ativo Total (AT), Resultado Operacional (RO) e Sobras Operacionais (SO).

De posse das cooperativas diversificadas, pertencentes à amostra, foi calculado o coeficiente de correlação entre grau de diversificação e as variáveis consideradas nas cooperativas agropecuárias em estudo. O grau de diversificação foi construído a partir do número de negócios e produtos diversificados. De acordo com essa metodologia, uma cooperativa agrícola de leite que, além do seu negócio principal, possui dois outros negócios, como uma fábrica de rações e um posto de gasolina, é considerada de grau dois. As cooperativas com três novos negócios ou produtos são classificadas como de grau 3, e assim sucessivamente.

3.2.2 Associação entre diversificação e posição competitiva

Para estabelecer a relação entre diversificação e posição competitiva foi calculado o coeficiente de correlação por postos (r_p).

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

O coeficiente de correlação por postos se utiliza apenas da ordenação dos valores na análise de associação das variáveis. Para isso, foi construído um “*ranking*”⁵ de competitividade

entre as cooperativas pesquisadas com o objetivo de verificar se as cooperativas diversificadas se encontravam entre as mais competitivas.

A posição competitiva foi obtida por meio de uma mescla das seguintes variáveis de desempenho e resultado: ativo total, representando todos os bens da empresa, e o resultado operacional líquido, representando as vendas menos custos operacionais, impostos, devoluções e descontos. Assim, estabeleceu-se a posição da cooperativa em termos de ativo total (AT) e em termos de resultado operacional líquido (RO).

O passo seguinte foi a obtenção da média aritmética entre esses dois indicadores. O resultado da média aritmética entre AT e RO, um número ordinal, representa o Grau de Competitividade (GC), conforme demonstra a equação 9.

$$GC = (AT + RO)/2 \quad (9)$$

De posse das informações obtidas, foi possível verificar o grau de correlação entre diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias, mensurar este grau e determinar o seu sentido.

4 Resultados e discussão

4.1 Caracterização da amostra

O estudo tem como referência as cooperativas agropecuárias filiadas à Organização das Cooperativas de Minas Gerais - OCEMG e Organização das Cooperativas de São Paulo - OCESP. A escolha desses Estados deveu-se ao fato de pertencerem à Região Sudeste, um dos maiores pólos nacionais do cooperativismo, uma vez que os Estados de Minas Gerais e São Paulo, juntos, detêm cerca de 54% do total de cooperados e 34% do número de empregados das cooperativas nacionais ligadas à OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. Além disso, esses Estados detêm, conjuntamente, 33% das cooperativas vinculadas ao sistema cooperativista nacional, ocupando destaque no “*ranking*” das cooperativas ligadas à OCB no Brasil. (OCESP, 2001).

5 Semelhante metodologia foi desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que construiu um “*ranking*” de performance entre cooperativas agropecuárias, demonstrando ser este uma importante ferramenta analítica. Esse “*ranking*” foi composto pelas 50 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil em 2001 e foi baseado no ativo total e na receita operacional líquida dessas organizações. (*Agroanalysis*, 2001).

As cooperativas que compõem a amostra encontram-se em 64 cidades, localizadas em 12 regiões, pertencentes aos referidos Estados, conforme pode ser visualizado na Tabela 1. Os dados foram coletados por meio de questionários enviados às cooperativas entre os meses de agosto e setembro de 2001. Uma vez que a população é composta por cerca de 300 cooperativas agropecuárias,⁶ das quais aproximadamente 50% são diversificadas, com nível de confiança de 90% ($1,65\sigma$) e erro de 9%, obteve-se uma amostra estatisticamente representativa de 67 cooperativas.

Tabela 1

Número de Cooperativas Pertencentes à Amostra, por Regiões de MG e SP - 2001

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

Fontes: IBGE/Resultados da pesquisa.

4.2 Diversificação de negócios

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

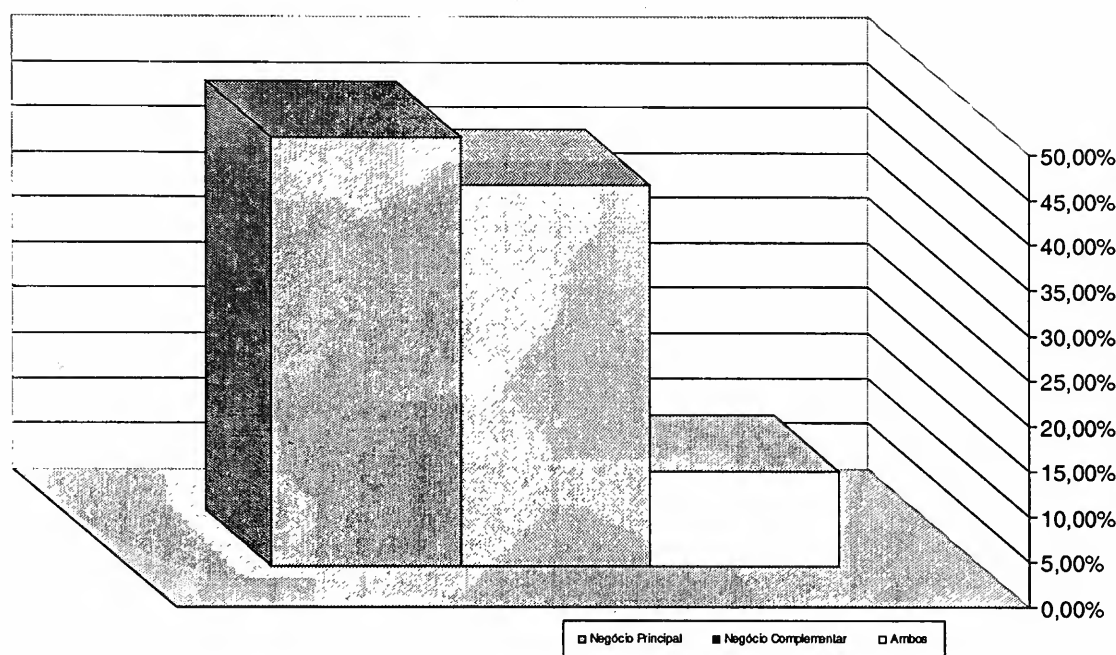
Na investigação dos fatores que poderiam estar estimulando essa busca por novos negócios, foi possível perceber que 30,3% das cooperativas pertencentes à região pesquisada apresentaram baixos retornos ou prejuízos nos seus negócios.

⁶ Esse total representa a soma de todas as cooperativas registradas na OCESP e OCEMG, descontando-se as centrais e aquelas que, mesmo registradas, estão com as atividades paralisadas por algum motivo.

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

Corroborando essa tese, percebe-se que 47,4% dessas cooperativas apresentam esses baixos retornos ou prejuízos justamente no seu negócio principal, e mais 10,5% apresentam baixos retornos ou prejuízos em ambos os negócios. Somente 42,1% apresentam prejuízos ou baixos retornos em negócios secundários e ou complementares à atividade principal da cooperativa, como pode ser observado pela Figura 3.

Figura 3
Prejuízo em Negócios das Cooperativas de MG e SP, de 1998 a 2000



Fonte: Resultados da pesquisa.

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

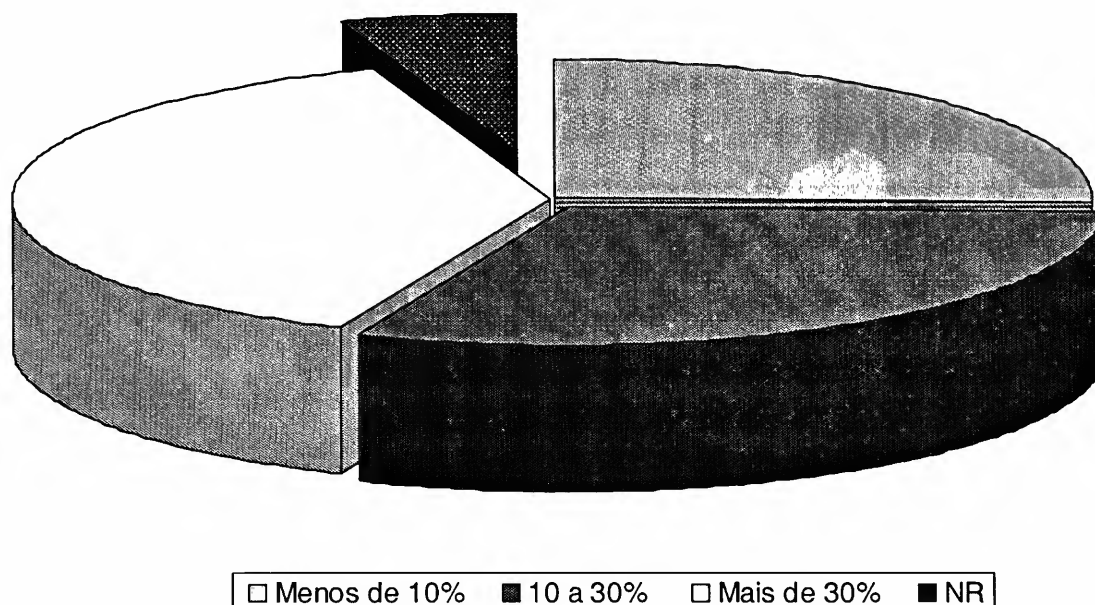
4.3 Diversificação de produtos

Cerca de 70% das cooperativas afirmaram que todos os produtos com que trabalham pertencem à mesma base produtiva; as 30% restantes afirmaram trabalhar com produtos de base produtiva diferente. Vale ressaltar ainda que 54,7% das cooperativas trabalham apenas

com produtos de base comercial idêntica, ao passo que as outras 45,3% trabalham com produtos de base comercial diferente. Desse modo, observa-se que um número significativo de cooperativas apresenta condições primárias de diversificação, ou seja, atuam em nível produtivo ou comercial fora de sua área de atuação principal.

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

Figura 4
Faturamento (%) com Produtos Diversificados nas
Cooperativas de MG e SP, em 2000



Fonte: Resultados da pesquisa.

4.4 Sentido da diversificação

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

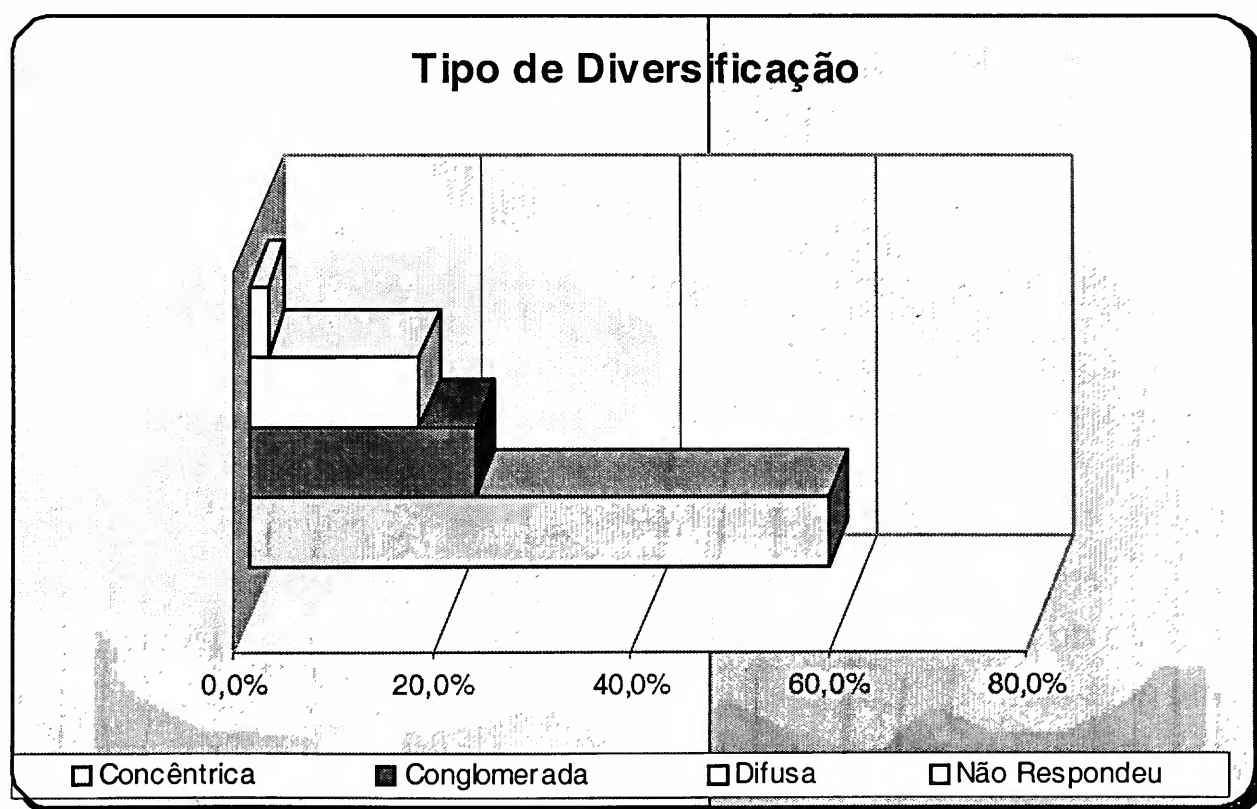
Cerca de 17% das cooperativas declararam que alguns dos seus novos negócios ou produtos mantêm alta relação, enquanto outros mantêm pouca relação com a base produtiva ou comercial principal. O restante não manifestou a condição da cooperativa.

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

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

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

Figura 5
Tipos de Diversificação das Cooperativas de MG e SP, 2001



Fonte: Resultados da pesquisa.

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

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

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

A diversificação concêntrica apresenta sinergia de *marketing*, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento do lugar que a organização já conquistou na mente do consumidor, exceto, é claro, as cooperativas que comercializam *commodities*. Dessa forma, se a cooperativa é tida pelo consumidor como excelente na área de alimentos, seria mais sensato diversificar no mesmo âmbito do negócio, *coeteris paribus*, do que se deslocar em direção a negócios pouco relacionados, o que poderia gerar certa resistência por parte do consumidor. Além disso, o aproveitamento da marca em muitos casos se restringe a um mesmo negócio, e o esforço em marcas diferentes gera elevado dispêndio financeiro.

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

4.5 Condicionantes da estratégia de diversificação

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

As variáveis descritas pelo modelo foram capazes de prever 80% das cooperativas agropecuárias diversificadas e 74% das cooperativas não-diversificadas. Desse modo, o poder total de previsão do modelo é de 77,5%, o que caracteriza sua eficiência na previsão do fenômeno em questão.

Por intermédio da Tabela 2 podem ser observadas as variáveis utilizadas no modelo econométrico, com as respectivas significâncias apuradas pelas estatísticas Z. É possível observar também o efeito marginal das variáveis idade das cooperativas (ID), número de empregados (EP), tipo de cooperativa (TP), sobras operacionais (SO) e resultado operacional por cooperado (RO) sobre a probabilidade de diversificação nas cooperativas agropecuárias.

Tabela 2
Variáveis Condicionantes da Diversificação nas Cooperativas de MG E SP - 2001

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

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

Dentre as variáveis, SO e TP apresentam-se significativas a menos de 10%. As demais, ID, EP, PT e RO, apresentam-se significativas a menos de 5%. As variáveis apresentaram resultados compatíveis com o esperado, sendo os sinais de conformidade com a literatura pertinente.

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

A maior incidência de diversificação entre as cooperativas mais velhas provavelmente remonta ao período entre as décadas de 60 e 80, quando essas viviam sob a tutela do Estado,

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

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

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

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

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

Isso evidencia a influência do porte da organização na diversificação em cooperativas agropecuárias. A título de ilustração, das 15 maiores cooperativas agropecuárias de Minas e São Paulo, de acordo com o *ranking* da *Agroanalysis* (2001), 7 estavam presentes na amostra de pesquisa desse trabalho e, destas, apenas 2 não eram diversificadas.

Outro fator relevante é que em muitas regiões as cooperativas são as maiores empregadoras, tendo papel social importante. Assim, várias delas optam por iniciar uma nova atividade como meio de impulsionar o desenvolvimento regional via geração de empregos. Observou-se que 34% das cooperativas diversificadas da amostra declararam como fator motivador da diversificação a alternativa referente às necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera e o impulso ao desenvolvimento local. Isto demonstra o comprometimento social das cooperativas, característica esta que as difere, significativamente,

das empresas de capital, onde o foco principal está na satisfação dos interesses dos detentores do capital.

Quanto ao tipo de cooperativa,⁷ o que se observa é a menor probabilidade de diversificar entre as cooperativas de processamento e comercialização, uma vez que a variável tipo (TP) se relaciona negativamente com a diversificação. A explicação pode estar na pressão competitiva exercida pelo mercado, principalmente no que diz respeito a necessidades de mudanças e exigências na capacidade de inovação.

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

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

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

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

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

7 A variável tipo (TP) foi definida no modelo analítico da seguinte forma: cooperativas de serviços e repasse de produção (TP = 0) e cooperativas de processamento e comercialização (TP = 1). Essa representa uma variável *dummy*, que visa discriminar as cooperativas de acordo com a probabilidade vocacional de diversificação, uma vez que, de acordo com o referencial teórico, as cooperativas TP = 0 seriam mais suscetíveis a diversificações.

Conforme já citado, uma das prováveis razões que levam a cooperativa agropecuária a diversificar é o aproveitamento de recursos existentes, sendo a existência de sobras operacionais (SO) fator primordial no estímulo à diversificação.

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

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

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

Os dados indicam significativa relação entre as variáveis contidas no modelo e a opção de diversificar. Embora algumas delas apresentem maior influência, como ID, EP, SO e TP, e outras menor influência, a exemplo de RO e PT, o fato é que todas elas influenciam, nas suas respectivas proporções, a probabilidade de diversificação nas cooperativas de MG e SP.

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

4.6 Diversificação e competitividade

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

Conforme pode ser observado na Tabela 3, todas as medidas de resultado ou desempenho foram significativas a menos de 10% de probabilidade pelo teste “T”, com exceção das sobras operacionais, que foram significativas a 10,5%, sendo, portanto, desconsiderada nas análises subseqüentes. Os dados demonstram a existência de correlação positiva fraca entre grau de diversificação e as seguintes variáveis: faturamento bruto, resultado operacional líquido e ativo total.

Tabela 3
Coeficiente de Correlação entre Diversificação e Medidas de Resultado e Desempenho nas Cooperativas Agropecuárias de MG e SP - 2000

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

Fonte: Resultados da pesquisa.

Essa relação positiva entre diversificação e medidas de resultado já foi revelada por outros trabalhos. A esse respeito, merecerem citação os trabalhos de Menegário e Araújo (2001), Goodhus (1996) e Trechter (1996), os quais demonstraram que a diversificação afeta positivamente o desempenho das cooperativas agropecuárias.

Desse modo, este trabalho é mais um a corroborar os resultados de trabalhos anteriores, que mostraram a existência de relação positiva entre diversificação e medidas de desempenho entre cooperativas agropecuárias.

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

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

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

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

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

Os resultados encontrados estão de acordo com o esperado, visto que não se tinha como pretensão explicar a competitividade apenas por meio da diversificação. Acredita-se que a competitividade seja influenciada por uma série de fatores, dos quais a diversificação representa apenas um. Desse modo, outros fatores de natureza administrativa, econômica e social exercem grande influência, podendo inclusive determinar a competitividade em uma cooperativa agropecuária.

5 Conclusões

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

O conhecimento dos condicionantes da diversificação, foco principal deste trabalho, se configura como importante instrumento de planejamento empresarial, servindo de balizador estratégico na tomada de decisão em cooperativas agropecuárias, sendo importante destacar a “idade da cooperativa”, o “número de empregados” e as “sobras operacionais” como variáveis que afetam positivamente a probabilidade de diversificação.

Os resultados parecem desmistificar a existência de relação negativa entre grau de diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias, conforme postulam os defensores da especialização. Desse modo, pode-se dizer que a classificação da diversificação

como estratégia competitiva parece acertada, uma vez que foi possível evidenciar um caráter de competitividade imbuído nessa estratégia, o que sumaria a importância do tema dentro da dinâmica competitiva do agronegócio nacional.

Como considerações finais, é importante destacar que a diversificação é uma estratégia específica e, como tal, não se aplica a todas as situações, o que aparentemente é uma das justificativas para a diversificação ser bem-sucedida em algumas cooperativas e não o ser em outras. Isso se dá porque, além dos recursos disponíveis, da região e do mercado específico, a diversificação vai depender também do tipo de produto com que a cooperativa está trabalhando, do seu posicionamento no mercado e da percepção do corpo administrativo acerca das mudanças do ambiente.

Referências bibliográficas

- Agronegócio Cooperativo. *Reestruturação e estratégias*. Organizado por Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis. Viçosa: UFV, DER, 2002.
- Agroanalysis. *As 50 maiores cooperativas agropecuárias do Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 10, out. 2001.
- Ansof, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.
- Barbetta, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 4ª ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2001. 338p.
- Barni, E. J.; Brandt, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, DF, v. 30, n. 1, p. 1-10, 1992.
- Cook, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, p. 1153-1159, 1995.
- Cruz Filho, H.; Brandt, S. A.; Souza, D.; Guimarães, L. A. Estrutura de custos do comércio cooperativo diversificado. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, DF, v. 26, n. 2, p. 157-62, 1988.
- Farina, E. M. M. Q. *et al.* *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.
- Fulton, M. The future of Canadian agricultural cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, p. 1144-1152, 1995.

- Guimarães, E. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A., 1987. 196 p.
- Goodhus, R. E. Agency theory and effort incentives in agricultural cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 78, n. 5, p. 1398, 1996.
- Gujarati, D. N. *Econometria básica*. São Paulo: Makron Books, 2000. 846 p.
- Holanda Filho, S. B. *Estrutura industrial no Brasil: concentração e diversificação*. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1983. 275 p.
- Martinez, I. B.; Pires, M. L. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo da “nova geração de cooperativas. *Perspectiva Econômica*, v. 34, n. 46, (série cooperativismo), p. 123-137. 1999.
- Menegário, A. H.; Araújo, P. F. C. Empregos de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias. *Economia Aplicada*, v. 5, n. 4, p. 757-787. set./dez. 2001.
- Panzutti, R. Especificidades da empresa cooperativa agrícola: estratégias de financiamento. *Agricultura em São Paulo*, SP, p. 75-118, 1997.
- Penrose, E. G. *The theory of the growth of the firm*. 2ª ed. Oxford: Basil BlackWell, 1959. 272 p.
- Pereira, V. S.; Rodrigues, V.; Santos, A. C. dos. Estrutura de governança e competitividade: o caso das cooperativas produtoras de café e leite no Estado de Minas Gerais. *In: Segundo Encuentro de Investigadores, Buenos Aires – Argentina. Anais do Segundo Encuentro de Investigadores*, 2001.
- Porter, M. E.: Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.
- Tachizawa, T.; Rezende, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios - um enfoque a realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000. 193 p.
- Trechter, D. D. Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. *Agribusiness*, v. 12, n. 4, p. 385-394, 1996.