

# Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO

Uemerson Rodrigues de Souza

Marcelo José Braga

## Resumo

*O objetivo deste artigo foi analisar a estratégia de diversificação concêntrica em cooperativas agropecuárias, relacionando-a com o desenvolvimento organizacional e com a viabilização dos negócios individuais dos seus membros associados. Como referencial teórico adotou-se a teoria de uso de recursos. A metodologia está baseada em estudo de caso que abrange a Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano – COMIGO. Empregou-se a abordagem qualitativa, com coleta de informações por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e visitas técnicas à organização. Os resultados indicaram que vários elementos, como atendimento às necessidades dos associados, existência de recursos específicos, redução de custos e busca por economia de escala e escopo, levaram a COMIGO a optar pela diversificação concêntrica. Foi identificado também que políticas de capitalização da cooperativa viabilizaram os investimentos das novas unidades de negócios.*

**Palavras-chave:** Diversificação. Cooperativas agropecuárias. Estratégias.



## 1 Introdução

As cooperativas agropecuárias desempenham importante papel no desenvolvimento econômico e social de seus associados. Os retornos econômicos originam-se da inserção dos pequenos e médios produtores em mercados concentrados e da agregação de valor à sua produção. Além da importância econômica, é relevante frisar a importância social atribuída a essas organizações, que são, em certos municípios e regiões, a única forma de organizar e comercializar a produção dos agricultores. De acordo com Sexton (1986), os benefícios das sociedades cooperativas estão associados à integração vertical, que promove a redução dos custos por meio de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; às economias de escala, à melhoria da posição de barganha no mercado, em especial, quando se trata de produtos perecíveis; aos ganhos de eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas; e à redução nos riscos em ações conjuntas, comuns a esse tipo de empreendimento.

Porém, as transformações no ambiente político e econômico brasileiro, nas décadas de 80 e 90, pressionaram as cooperativas a se ajustarem, com vistas a ampliar ou, pelo menos, manter sua participação no mercado. Entretanto,

esses impactos não atingiram, de forma homogênea, as cooperativas agropecuárias.

As mudanças ocorridas nesses padrões dependem do ambiente competitivo, característico de cada setor, e tanto influenciam quanto são influenciadas pelas condutas estratégicas das firmas individuais. No entanto, pode-se dizer que têm ocorrido, grosso modo, crescimento da importância dos investimentos em novas tecnologias, em geral, intensivas em capital e exigentes de maiores escalas de produção, e valorização das estratégias mercadológicas e das capacidades gerenciais. Observam-se tendências de concentração empresarial, segmentação de mercados, lançamento de novos produtos e diferenciação dos tradicionais, seja por mudanças de qualidade intrínseca, seja apenas nas formas de apresentação.

A escolha das estratégias pode comprometer o sucesso de determinados negócios. Segundo Mello e Ricci (1996), a maioria das cooperativas não possui estruturas adequadas para acompanhar as exigências de qualificação, diversificação e flexibilidade que a conjuntura atual exige. Devido a isso, faz-se necessário que as cooperativas avaliem o conjunto de estratégias, com vistas a adequar suas estruturas ao tipo de estratégia adotada.

Segundo Ferreira e Braga (2004), pode-se observar a existência de diversas estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas, quais sejam, **integração** vertical e horizontal; **alianças estratégicas**, como acordo ou parceria, *holding e joint venture*; **concentração ou enfoque**, como formação de centrais, união de cooperativas e fusões; e **diversificação** de negócios e de produtos.

Em tentativa de classificar os diferentes tipos de diversificação, Wood (1971) introduziu os termos *narrow spectrum diversification* e *broad spectrum diversification* que mais tarde foram substituídos por diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada.

A diversificação concêntrica, com base produtiva ou comercial da nova área de negócios incorporada à organização, é altamente relacionada com as já existentes. Isso significa dizer que a empresa passa a produzir “novos produtos destinados a novos mercados, cuja produção ou comercialização guarda um relacionamento estreito com a atividade anterior” (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p. 81). Em sentido contrário, 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.

Este estudo objetivou analisar o processo de diversificação concêntrica adotado pela Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano – COMIGO –, bem como identificar as principais práticas da cooperativa que possam ser utilizadas, como *benchmarking*, em outras cooperativas agropecuárias.

## 2 Referencial teórico

Conforme enfatizou Hendrikse e Van Oijen (2002), não há literatura específica que trate da diversificação em cooperativas, porém existe literatura abrangente sobre diversificação com perspectivas teóricas ligadas a Planejamento Estratégico, Teoria da Organização Industrial, Finanças, Teoria das Organizações e Marketing.

Montgomery (1994) e Hendrikse e Van Oijen (2002) classificaram as análises, que tentam explicar as razões que levam as empresas à diversificação, em cinco diferentes enfoques: poder de mercado; teoria da agência; teoria do uso dos recursos; teoria da contingência estratégica; e redução de custo, devido à economia de escopo e à diminuição nas transações.

Na Teoria da Contingência Estratégica, a diversificação de produtos é vista como uma resposta às contingências resultantes das mudanças ambientais, tais como lei antitruste, resultados ruins e incerteza sobre as atividades tradicionais da firma (VENKATRAMAN, 1989). Assim, a empresa opta pela estratégia de diversificação, devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais, e vê

como alternativa de crescimento a estratégia de diversificação de mercados e/ou produtos.

Tradicionalmente, os economistas discutem a diversificação como forma de aumentar o poder de mercado firma. Por esta visão, as firmas prosperam à custa de uma única atividade, não por serem elas tão eficientes, mas por terem maior poder de mercado.

Em geral, os autores têm enfatizado o poder de mercado como causa/consequência da diversificação das firmas. Com isso, estas poderiam empregar mecanismos como subsídio cruzado ou preço predatório. No subsídio cruzado, elas usariam os lucros provenientes de um mercado para suportar as atividades de preços predatórios em outro mercado (RAMANUJAN; VARADERAJAN, 1989)

Montgomery (1994) destacou também o mecanismo da tolerância mútua, quando os competidores, ao se encontrarem em vários mercados, reconhecem sua interdependência e competem menos vigorosamente, e compra recíproca, quando as grandes firmas diversificadas impedem a entrada de pequenas firmas competidoras no mercado.

Com base no enfoque acima, Gort (1962), Markhan (1973), Montgomery (1985) e Palepu (1985) realizaram estudos empíricos que relacionavam diversificação e desempenho. Examinaram o relacionamento entre desempenho da firma, medido pelo retorno do patrimônio líquido ou do capital investido, e estrutura da indústria, grau de concentração, economia de escala ou taxa de crescimento. Esta abordagem apresenta pouca relevância empírica. Nos trabalhos foi observado relacionamento neutro ou negativo entre diversificação e desempenho das firmas, em vez de correlação positiva entre diversificação e desempenho das firmas.

A teoria da agência analisa as relações entre o agente (administrador) e o principal (proprietário da firma), que delega ao agente a administração de seu empreendimento por meio de contrato. Apesar disso, o agente pode se ver motivado a agir em proveito próprio ou, simplesmente, contrariar os objetivos do principal, diferentemente daquilo estabelecido em contrato. Neste caso, os agentes, ao investirem em projetos de diversificação, visam a futuros aumentos de salários e à redução no risco de emprego, na medida em que isso torna a empresa mais dependente do gerente.

Como os contratos não são perfeitos e, também, seu desenho, sua readequação e seu monitoramento podem gerar elevados custos, o problema de agência é definir sistemas de benefícios que possibilitem a convergência de interesses e uma eficiente governança corporativa em direção aos objetivos do principal. A teoria pressupõe a existência de assimetria de informação, ou seja, o agente possui maior conhecimento do negócio do que o prin-

cial, razão pela qual está apto a agir oportunamente, em qualquer momento (NILSSON, 2001).

Baseado na teoria da agência, Aron (1988) desenvolveu um estudo para tentar explicar os motivos que levam à diversificação nas empresas. Os resultados indicaram que a diversificação foi a alternativa adequada para mitigar o problema do perigo moral (*"moral hazard"*). Nesse sentido, espera-se resultado negativo entre diversificação e desempenho da firma, conforme encontrado por Denis, Diane e Sarin (1997).

Na terceira perspectiva, baseada na disponibilidade de recursos, pressupõe-se que a diversificação ocorra nas firmas devido ao excesso de capacidade dos fatores produtivos, aqui chamados de recursos, que incluem os fatores que as firmas buscam no mercado e os serviços que foram criados. Dentre estes fatores, destaca-se especialmente o conhecimento adquirido ao longo do tempo. Caso tenham excesso de capacidade em recursos produtivos, a firma poderá utilizá-los em novos negócios. Assim, a diversificação seria uma alternativa para que a firma empregue, lucrativamente, os seus recursos. Os trabalhos de Edith Penrose, em a Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1959), forneceram a base para esta visão.

Todavia, há uma justificativa para a influência do tamanho da organização na decisão de diversificar, que é, para Penrose (1959), o fato de as maiores empresas deterem maiores recursos produtivos e acesso a processos tecnológicos mais complexos e menos padronizados do que as pequenas.

Para Teece (1982), as economias de escopo, de Penrose, não teriam efeito sobre o tamanho da firma, caso os recursos não utilizados fossem eficientemente vendidos no mercado. Se a firma conseguisse transferir os seus ativos físicos sem custos irreversíveis, a racionalidade para diversificação deixaria de existir.

Barni e Brandt (1992) constataram que as cooperativas têm diversificado suas atividades, ao operarem com mais de uma unidade de produção, incorporando postos de compra, postos de venda ou unidade de processamento de produtos ou insumos, por razões muito objetivas, a saber:

- a) busca de ganhos de eficiência, por meio da redução nos custos de transporte e nos custos administrativos;
- b) obtenção de maior parcela de mercado, ao atuarem competitivamente; e
- c) aspectos circunstanciais, pelos quais se procura atender às exigências dos associados e/ou do mercado comprador.

Segundo esses autores, cooperativas diversificadas que comercializam maior número de produtos e/ou serviços, dentro de certos limites, podem apresentar custos unitários menores que as especializadas. Isso evidencia a

menor ociosidade dos fatores, com melhor aproveitamento de insumos públicos ou partilháveis, sendo, desse modo, outro fator de condução à diversificação em detrimento da especialização. Assim, com menor ociosidade de fatores, melhor uso de insumos e maior aproveitamento dos recursos, a firma obtém economias de escopo<sup>1</sup>, o que tem levado à preferência pela multiprodução em organizações cooperativas.

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

Na visão de recursos, o volume de lucros e o tamanho da diversificação de uma firma são funções do seu estoque de recursos.

Para Montgomery (1989), fatores menos específicos podem fornecer a base para uma diversificação mais ampla pela empresa, mas implicam baixos níveis de retorno, pois são amplamente ofertados no mercado. Em firmas com recursos menos específicos, lucros podem ser maximizados a um alto nível de diversificação, embora uma firma com mais recursos específicos possa obter lucros maiores com menos diversificação.

Os motivos que levam as cooperativas agropecuárias a adotar a estratégia de diversificação são diversos. Muitas cooperativas optam pela diversificação para reduzir os riscos da monoatividade, a exemplo da Cooperativa Agropecuária de Rolândia – CAROL, que, ao constatar os problemas enfrentados com a lavoura de café, no início da década de 70, optou pela produção diversificada e passou a atuar nas atividades de soja e milho. O objetivo, na época, era reduzir riscos da monoatividade e agregar valor ao produto de seus associados (ROCHA, 1999).

Outro motivo que tem levado as cooperativas à diversificação é atender à necessidade de seus associados. Segundo Trechter (1996), em contraste com outras formas de negócio, a meta primária de uma cooperativa é melhorar o bem-estar de seus clientes (que também são donos do negócio), pois, em muitas áreas rurais, a cooperativa é, ao seu redor, um dos poucos negócios restantes que organiza a produção de bens e serviços dos produtores.

Nesse sentido, para Ferreira (2002), acredita-se que a satisfação dos interesses dos associados e a busca por melhor desempenho financeiro estão largamente relacionadas com os esforços das cooperativas em diversificar suas linhas tradicionais de negócio.

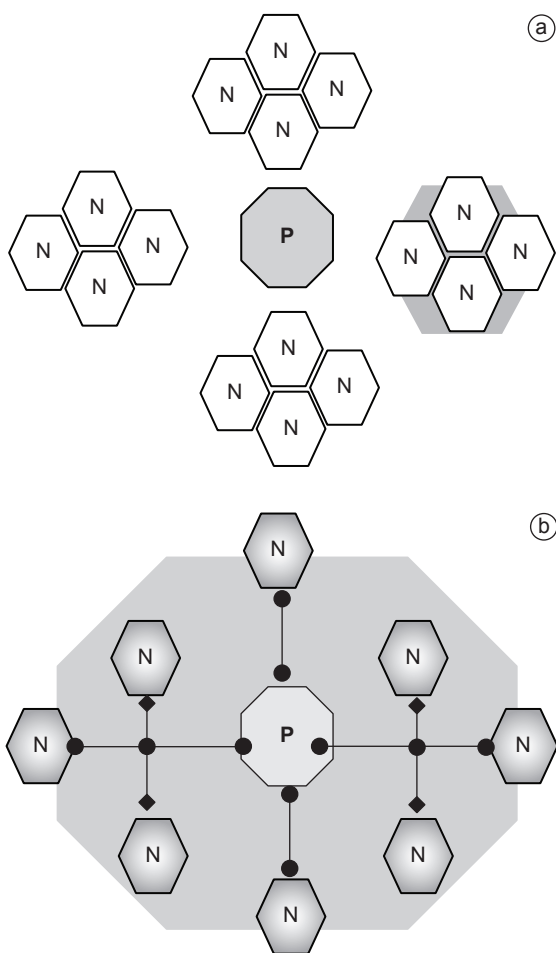
Segundo Ferreira e Braga (2004), a direção do processo de diversificação poderá seguir dois caminhos – diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada. A concêntrica é caracterizada pela base produtiva ou comercial da nova área de negócios da organização altamente relacionada com as já existentes. Isso significa dizer que

a empresa passa a produzir “novos produtos destinados a novos mercados, cuja produção ou comercialização guarda relacionamento estreito com a atividade anterior” (TACHIZAWA; REZENDE, 2000, p.81)

Na conglomerada, a nova área de negócio apresenta pouca ou nenhuma relação/sinergia com as áreas anteriores, no aspecto tecnológico ou comercial, a exemplo do que se observa na abertura de supermercados, lojas de consumo, postos de gasolina e oficinas por cooperativas agropecuárias.

A Figura 1 apresenta os tipos de diversificação com maior propriedade, a saber: Diversificação conglomerada (a) e Diversificação concêntrica (b). 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.

As firmas que estabelecem diversificação concêntrica têm maiores possibilidades de ganho sinérgico decorrente do uso de recursos partilhados.



**Figura 1.** Tipos de diversificação. a) conglomerada; e b) concêntrica. Fonte: Ferreira (2002).

Conforme Ferreira e Braga (2004), a diversificação não é, por si mesma, a garantia de bom desempenho, o que, aparentemente, é uma das justificativas para que ela seja bem sucedida em algumas cooperativas, e não o ser em outras. 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.

## 2.1 Casos de cooperativas agropecuárias diversificadas

As transformações ocorridas na economia com abertura comercial, na década de noventa, levaram diversas cooperativas a adotarem estratégias de impacto em sua estrutura organizacional. De acordo com Farina (1993), apesar da retração industrial na década de oitenta, muitos produtos foram lançados no mercado, e maior número de empresas passou a diversificar sua linha de produtos, intensificando a concorrência em diversos segmentos do mercado doméstico. A diversificação visou ofertar produtos com maior valor agregado, no caso do leite, estratégia que proporcionaria aos associados das cooperativas melhoria na renda, com o incremento de valor na matéria-prima.

Um exemplo desse processo foi o caso da SUDCOOP (FARINA, 1993), cooperativa central criada a partir da junção de cooperativas singulares das regiões sul e oeste do Paraná, na década de setenta. A SUDCOOP iniciou suas atividades com uma diversificada linha de produtos, como o beneficiamento de soja, trigo, milho algodão, dentre outros. Durante a década de oitenta, a cooperativa central passou por um processo de redirecionamento de seus objetivos. Com apenas cinco singulares filiadas em oitenta e dois, a SUDCOOP, que já operava com carne suína, iniciou o processo de investimentos no negócio leite. Foram realizados investimentos no beneficiamento de leite pasteurizado e queijos. Diante das dificuldades enfrentadas pela sazonalidade da produção de leite, a cooperativa efetuou um programa de fomento à produção, o que contribuiu para a ampliação do laticínio da cooperativa. Com o sucesso do programa, a cooperativa tem podido beneficiar maiores quantidades de leite a cada ano e melhorar a renda de seus cooperados. A SUDCOOP atende a redes de supermercados e a pequenos varejos, disponibilizando seus produtos aos consumidores. O desafio é dar continuidade ao processo de diversificação e iniciar a produção de queijos finos; porém, a grande dificuldade é a concorrência com empresas nacionais e com as de produtos importados. É possível diversificar o laticínio na direção de iogurtes, sobremesas ou bebidas lácteas, entre outros itens. Outra dificuldade é a inadequada estrutura de comercialização



em um mercado altamente competitivo, o que torna difícil a construção de uma marca sólida e conhecida, diante de marcas consagradas e com empresas capitalizadas. Nesse sentido, percebe-se que a diversificação, para a SUDCOOP, reduziu os riscos da monoatividade, bem como proporcionou melhorias de renda para os produtores da região. Um ponto para futuras discussões está no fato de a diversificação ser viabilizada diante de uma estrutura de financiamento para as novas atividades. É preciso que as cooperativas tenham uma estrutura de capital que proporcione condições de investimentos em novos produtos de maior valor agregado e também em atividades alternativas.

Outro exemplo de diversificação em cooperativas agropecuárias é o caso da CAROL (GIORDANO, 1993), Cooperativa de Agricultores da região de Orlandia, de São Paulo, fundada em 1963 e que também passou por processo de diversificação. A CAROL tem uma estrutura de 22 divisões, com uma unidade de esmagamento de soja e uma fábrica de óleo; produz sementes de soja, arroz, feijão, trigo, adubos, sal mineralizado e rações; e atende a lojas e três supermercados. Em 1990, a CAROL adquiriu a empresa de DINAMILHO, que atua na produção de sementes selecionadas e melhoradas de milho híbrido. A DINAMILHO operava apenas com a comercialização de sementes de milho híbrido, porém, com o objetivo de reduzir a fragilidade de trabalhar com um único produto e respaldada pela CAROL, resolveu que o leque de produtos seria ampliado, incorporando produtos da divisão de sementes da CAROL (soja, arroz, feijão, trigo e forrageiras). Com isso, pretendia estabelecer uma sinergia com a CAROL, pois esta já está apta a produzir uma linha diversificada de produtos. Dessa maneira, a CAROL passou a incorporar uma rede de quatrocentos pontos de vendas da DINAMILHO e também uma equipe que irá a campo colocar seus produtos. Por outro lado, a DINAMILHO maximizará as visitas de sua equipe de vendas por meio de uma oferta maior de produtos, tendo como retorno um aumento nas divisões da CAROL. Com esta experiência, identificou-se um processo de diversificação por meio do qual a cooperativa, já com porte de uma organização diversificada, expandiu sua área de atuação junto à DINAMILHO, a qual ainda não havia sido diversificada e passou a ter um leque de produtos que garantiam maior atuação e redução nos riscos de atuar com um único tipo de negócio.

Com o intuito de enriquecer a discussão do tema, pode-se citar outro caso de diversificação de negócios e produtos, o caso da Cooperativa Agropecuária de HOLAMBRA, que enfrentou um processo de modernização de sua estrutura organizacional. Nesse caso, a cooperativa deparou-se com uma circunstância que a fez rever sua estrutura, seu estilo de gestão e suas novas tendências e propor um redirecionamento de suas ativi-

dades. Dessa forma, iniciou em 1988 o processo de profundas repercussões no estilo gerencial de seus executivos. A primeira atividade da HOLAMBRA (SANTOS, 1993) foi com gado holandês, a qual rapidamente foi substituída por outras atividades, visto as dificuldades dos associados. Atualmente, a cooperativa caracteriza-se pela diversificação de suas atividades por, pelo menos, três setores principais: floricultura, pecuária, (gado leiteiro, suínos e aves) e agricultura, incluindo a citricultura.

O conselho de administração da cooperativa optou por uma estruturação da organização em unidades de negócios, com autonomia para gerenciar e controlar seus interesses e objetivos econômicos. As unidades de negócios da HOLAMBRA são bulbos, *veiling* (leilões), aves, ovos, citros, cereais, verduras, suínos, ração, insumos, informática e apoio financeiro. Com subdivisão em unidades de negócios, a HOLAMBRA tornou a organização mais dinâmica e pôde focar seus esforços nas atividades de maior retorno e também ter uma visão mais real dos negócios.

O objetivo fundamental da adoção de um sistema organizacional centrado em unidades de negócios é aprimorar a eficiência e alocação de recursos na empresa. Algumas vantagens deste modelo são:

- a) obtenção de sinergia com caracterização de grupos de produtos;
- b) aprimoramento da capacidade de coordenação das atividades, em cada unidade; e
- c) estímulo a um raciocínio mais estratégico e de longo prazo, em níveis executivos.

As desvantagens principais decorrentes desse tipo de organização são:

- a) possibilidade de desenvolvimento de rivalidades e competições entre as unidades de negócios acima do desejável e com conotações negativas, principalmente em relação à alocação de recursos;
- b) potencial de proliferação de funções administrativas; e
- c) estímulo à criação de verdadeiras áreas cativas nas unidades de negócios.

Diante de tais possibilidades e desafios, a HOLAMBRA, ao longo dos anos, tem buscado administrar tais conflitos provocados pelas mudanças administrativas. A nova estrutura cria uma nova cultura organizacional, com vistas a buscar a profissionalização da gestão e a adequação às novas tendências, apesar da preocupação com a preservação dos princípios cooperativos. Esse problema de cultura organizacional, segundo Santos (1993), é enfrentado por todas as organizações, sejam cooperativas ou não, que optam por este tipo de mudança. Os resultados econômicos são perceptíveis, dada a evolução da dinâmica empresarial da cooperativa. Portanto, conclui-se que a diversificação de negócios e a modernização da estrutura organizacional da HOLAMBRA têm viabili-

zado as atividades da cooperativa e proporcionado a seus associados melhores condições de inserção no mercado agrícola.

### 3 Metodologia

Para alcançar os objetivos estabelecidos, optou-se pela teoria do uso de recursos, como suporte para explicar o processo de diversificação concêntrica vivenciado pela COMIGO. Buscou-se identificar as áreas de negócios da cooperativa, as causas que a levaram à diversificação, as mudanças na estrutura organizacional, as principais práticas administrativas e como a diversificação concêntrica contribuiu para o desenvolvimento da COMIGO e de seus associados.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que consiste na escolha de situações-problema de determinadas empresas ou organizações, com o intuito de promover uma discussão consolidada em fundamentos teóricos e apresentar estratégias adotadas na realidade, as quais poderão servir de modelo para as demais organizações que têm vivenciado as mesmas circunstâncias.

No estudo de caso, optou-se por uma abordagem qualitativa, buscando identificar elementos empíricos e subjetivos que levaram a COMIGO a adotar a estratégia de diversificação concêntrica, como forma de expansão de suas atividades. É importante destacar a importância da abordagem qualitativa para compreensão dos elementos motivadores de tal processo.

Para identificar as variáveis a serem estudadas, foram realizadas análises de relatórios, demonstrações financeiras, estatuto social, visitas técnicas aos principais departamentos, às unidades de negócios e entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de cada unidade de negócio. Após o levantamento das informações, que foram coletadas no mês de julho de 2005, na sede da cooperativa, estas foram compactadas e descritas conforme a realidade vivenciada pela cooperativa.

#### 3.1 Caracterização da COMIGO

A área de ação da COMIGO abrange um grupo de 50 municípios, sendo 18 pertencentes à microrregião do sudoeste goiano. A cooperativa está presente nas cidades de Acreúna, Jandaia Montividiu, Indiará, Jataí, Paraúna, Serranópolis, Santa Helena e Rio Verde. Nestes municípios, a COMIGO possui lojas agropecuárias, postos de recepção de grãos e, em outros pontos estratégicos, foram construídos armazéns para recepção da produção dos cooperados.

No município de Rio Verde, encontram-se a Sede Administrativa, o Complexo Agroindustrial, o Centro Tecnológico Comigo – CTC –, a loja agropecuária, as fazendas florestais para fins energéticos e os armazéns. Atualmente, a cooperativa desempenha um conjunto

de atividades econômicas voltadas à recepção, armazenagem, beneficiamento e comercialização da produção de seus cooperados, seguidos das lojas agropecuárias. A seguir, estão descritas os ramos de atividades desenvolvidas pela COMIGO:

- a) **Lojas Agropecuárias:** 9 lojas com foco na seção de peças, produtos veterinários e insumos agrícolas;
- b) **Parque Industrial:** As atividades do parque concentram-se na agroindústria de óleo e farelo de soja, e as demais dão suporte à produção industrial, como indústria de laticínios, misturador de fertilizantes, fábrica de rações, unidade de descaroçamento de algodão, fábrica de sabão, laboratório de controle e qualidade de produtos acabados e matérias-primas, análises de solos, foliar e de dejetos, laboratório veterinário e unidade de beneficiamento de sementes;
- c) **Centro Tecnológico COMIGO – CTC:** Visa desenvolver técnicas de plantio, testar a eficácia dos defensivos e propor soluções por meio da geração de conhecimentos e informações aos produtores; e
- d) **Unidade de Beneficiamento de Sementes:** Em parceria com a Cooperativa Central Agropecuária de Desenvolvimento Tecnológico e Econômico Ltda. – COODETEC –, a COMIGO inicia a produção de sementes de soja, algodão, milho e trigo, adaptados à região do cerrado, que são fornecidas aos cooperados.

### 4 Resultados e discussões

#### 4.1 Evolução do processo de diversificação concêntrica na COMIGO

As atividades da COMIGO iniciaram-se em 1976, com a abertura de uma loja de bens de consumo e, logo após, a construção de um armazém para armazenagem da produção dos cooperados. Inicialmente, a atividade da cooperativa era obter as vantagens citadas anteriormente e comercializar em conjunto a produção dos cooperados. Os produtos agrícolas comercializados pela COMIGO eram algodão, arroz, milho, soja. Em 1980, ela realizou sua primeira exportação de grãos, sendo pioneira no estado com este tipo de transação.

A Figura 2 apresenta a seqüência do processo de diversificação da COMIGO. Conforme citado no referencial teórico sobre diversificação concêntrica, identificou-se uma relação/sinergia entre as novas áreas de negócios da COMIGO com as atividades anteriores, o que demonstra que a cooperativa se manteve no perfil de diversificação citado.

A criação de novas áreas de negócios e a ampliação das atividades da cooperativa somente foram viabilizadas em razão da necessidade dos produtores rurais e do aumento no quadro social. O quadro social da COMIGO, no

período de 1976 a 1994, apresentou crescimento; a partir de 1994, houve decréscimo, conforme apresentado na Figura 3; e, após cinco anos, ocorreu novamente aumento no número de associados, que, nos anos seguintes, passou a decrescer. No período de 1994 a 2004, o quadro social não apresentou tendência de crescimento. O comportamento dos números se explica pelas novas políticas adotadas pela COMIGO. Conforme se percebe em outros casos de cooperativas (em que o quadro social é extenso, mas apenas pequeno grupo é ativo), a COMIGO optou por manter um quadro social enxuto, composto apenas por produtores que estão em pleno exercício de suas atividades sociais. Tal política se reflete nos resultados, visto haver um grupo de associados que mantém participação efetiva, o que contribui para o bom desempenho da cooperativa.

Os objetivos da COMIGO, como na maioria das cooperativas agropecuárias, é prestar serviços que atendam aos

interesses dos associados. Assim, o aumento do quadro de associados implicou no surgimento de novas demandas de serviços por parte destes. Com esse fato, pode-se inferir que as novas necessidades e a demanda por tais serviços fomentaram o processo de diversificação concêntrica na organização.

A decisão acerca da estratégia de diversificação exige que a organização faça uma avaliação de sua estrutura de capital, para que ela tenha condições de realizar investimentos em novas áreas de negócios. Nesse sentido, buscou-se analisar a evolução do capital social da COMIGO, com vistas a avaliar a viabilidade de novos investimentos. O decréscimo no número de associados (Figura 3) não impactou o capital social.

Conforme se percebe na Figura 4, o capital social, nos anos de 1994 a 2004, apresentou crescimento, resultante do bom desempenho financeiro da cooperativa e das políticas de aumento de capital social. Com tais políticas, foi

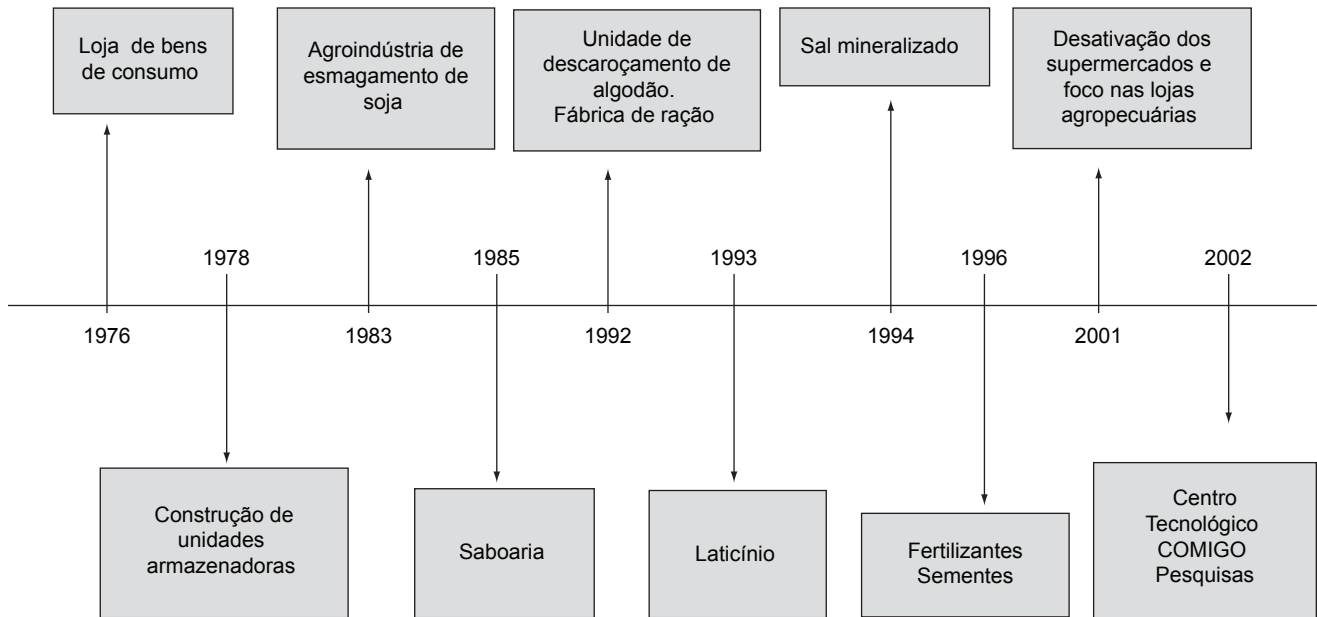


Figura 2. Linha de Diversificação. Fonte: Elaborado pelo autor com base no banco de dados da COMIGO – 2004.

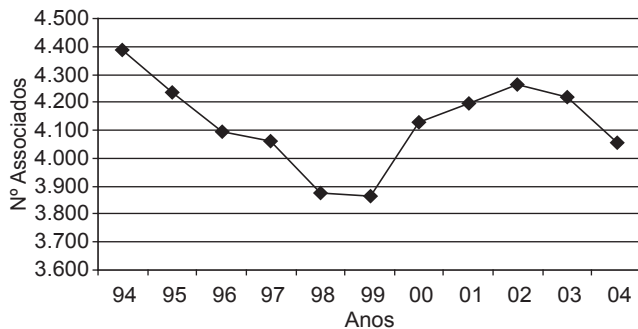


Figura 3. Evolução do quadro social no período de 1994 a 2004. Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório Anual da COMIGO – 2004.

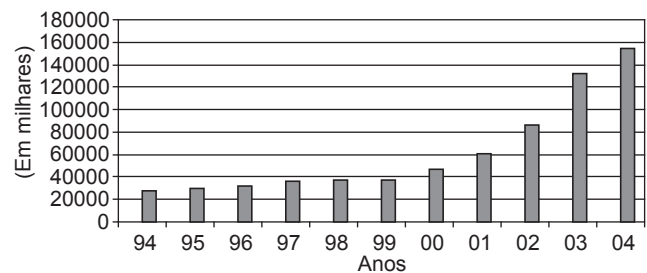


Figura 4. Evolução do capital social no período de 1994 a 2004. Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório Anual da COMIGO - 2004.

possível realizar investimentos nas unidades de rações, insumos e investimentos em uma nova planta de esmagamento de soja e refinaria de óleo e ampliação do leque de atividades desenhadas pela cooperativa.

A COMIGO atua em diversos grupos de negócios, os quais contribuem para viabilizar a atividade dos cooperados. A unidade de negócio, que representa a maior parte do faturamento está relacionada com a agroindústria de soja.

A Figura 5 demonstra que cerca de 55% do faturamento da cooperativa, no ano de 2004, foi originado da soja e de seus derivados; 26%, de insumos; 9%, de milho, sorgo e derivados; e 10%, das demais atividades. Percebe-se que cerca de 90% do faturamento da COMIGO está consolidado em três atividades, o que as coloca em condições de maior importância para a cooperativa e representa maior área de atuação dos cooperados. As três unidades de negócios com maior faturamento apresentam relação de alta sinergia, o que confirma o perfil de diversificação adotado pela cooperativa, concêntrica.

As atividades da cooperativa, com abertura de lojas, armazéns para secagem e estocagem da produção, indústria de esmagamento de soja, implantação de uma fábrica de rações, saboaria (borra que sobra do processo de esmagamento de soja), laticínio e insumos, constituem um grupo de negócios que abrange grande parte das atividades dos produtores rurais associados à COMIGO.

Dessa maneira, os cooperados não desempenham uma única atividade econômica com a cooperativa, mas podem utilizar mais de um dos grupos de serviços disponibilizados. Um exemplo dessa relação seriam os cooperados que, além de produzirem soja e a comercializarem por meio da cooperativa, são também consumidores de sementes, fertilizantes, insumos e demais peças e implementos disponibilizado pelas lojas agropecuárias.

Pode-se destacar outro fator importante na diversificação concêntrica, qual seja o duplo papel dos

associados, que atuam em mais de uma área de negócio. Esse fato serve de elemento motivador para aumentar a participação econômica e também social destes, devido às vantagens obtidas, como assistência técnica, garantia da eficácia dos produtos adquiridos nas lojas, pesquisas tecnológicas, melhores condições de pagamento e garantia de fazer parte de uma organização da qual ele próprio é usuário e dono.

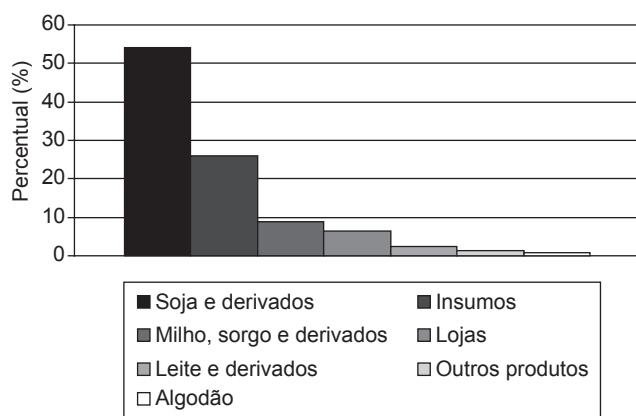
#### 4.2 Diversificação relacionada com uso de recursos

A teoria do crescimento das firmas preconiza que elas tendem, com o passar dos anos, a melhorar a utilização dos recursos. Ao analisar a realidade das cooperativas com base nos fundamentos teóricos, é possível identificar uma relação comum entre SUDCOOP, CAROL e CAPH, que, de acordo com desenvolvimento da organização, passaram a utilizar seus recursos de forma mais eficiente nas atividades afins da cooperativa.

No caso da SUCOOP, é possível identificar que a junção de diversas cooperativas em uma central objetivou agrupar recursos comuns em prol de um ganho coletivo. A estruturação de uma cooperativa central propiciou a construção de uma marca mais forte para os produtos das cooperativas e permitiu investimentos em um novo negócio, que foram os investimentos no setor de produtos lácteos. Essa experiência é coerente com a teoria do crescimento da firma, no que tange à heterogeneidade dos recursos. A SUDCOOP, por meio da união de um grupo de cooperativas singulares, pôde redirecionar seus objetivos e passar a atuar em outros negócios.

A CAROL, por sua vez, é um exemplo mais claro da melhoria da aplicabilidade de seus recursos, ou quanto ao não-equilíbrio da firma. A aquisição da DINAMILHO permitiu que a cooperativa utilizasse seus recursos na produção de sementes de vários produtos e realizasse o escoamento da produção por meio dos canais de distribuição da DINAMILHO, que, por sua vez, passou a utilizar seus canais de distribuição de forma mais eficiente no mercado de sementes.

A CAPH, que passou por um processo de reestruturação de suas atividades em unidades de negócios, pôde também redistribuir seus recursos de acordo com a relação que estes mantinham entre si. Dessa forma, a cooperativa obteve melhor utilização dos recursos disponíveis, inclusive com adoção de conhecimentos mais especializados em gestão de negócios, por parte de cada unidade. O conhecimento adquirido por meio da experiência é um recurso que a firma vai adquirindo ao longo do tempo, fato que permite a penetração em mercados mais concentrados e a elaboração de estratégias de investimentos em produtos e negócios que proporcionem maiores retornos para a CAPH, como também para seus associados.



**Figura 5.** Participação no Faturamento – Ano de 2004. Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório Anual COMIGO - 2004.



Com o objetivo de ampliar a análise do desenvolvimento da COMIGO, em relação ao uso dos recursos, identificou-se que o processo de diversificação foi ocorrendo de acordo com as necessidades dos cooperados. A diversificação guarda relação direta com o desempenho da COMIGO, pelo fato de ter havido investimentos em novas estruturas, para início de novas atividades. Dessa forma, o bom desempenho financeiro propiciou à cooperativa condições de realizar novos investimentos, a exemplo da fábrica de ração e da ampliação do segmento de insumos.

Na visão da teoria do uso dos recursos, pressupõe-se que a diversificação ocorre devido ao excesso de capacidade dos fatores produtivos, aqui chamados de recursos. Dentre esses fatores destaca-se, especialmente, o conhecimento adquirido ao longo do tempo.

Neste sentido, observa-se que a cooperativa dispunha do principal grupo de matéria-prima para a produção de ração, como milho, sorgo, farelo de soja e caroço de algodão; assim, a investiu na abertura da fábrica de rações. Percebe-se que, com isso, os recursos foram realocados na produção de um bem final de maior valor agregado. Outro excedente de recursos utilizado foi a borra de soja, resultante do processo de esmagamento de soja. Ao utilizar tal subproduto, a cooperativa abriu uma saboaria, o que agregou mais valor a este subproduto ocioso.

A existência de laboratórios, de técnicos com conhecimentos específicos, e de estrutura para pesquisas contribuiu para que a COMIGO pudesse utilizá-los em outros negócios e em novas linhas de produtos, gerando economia de escopo e tornando suas atividades mais eficientes.

Os recursos muito específicos da cooperativa, caso sejam vendidos no mercado, não obterão remuneração satisfatória. Assim, para a COMIGO é viável economicamente investir em diversificação, utilizando tais recursos.

Identificou-se que a existência de uma estrutura voltada para agroindústria tem gerado economia de escopo, a exemplo dos subprodutos da soja. Neste momento, a cooperativa amplia a linha de produtos derivados da soja, com a produção de lecitina, de alto valor agregado. A ampliação da linha de produtos ou a expansão horizontal viabiliza a geração de economia de escopo, o que reflete a melhor utilização dos recursos na cooperativa.

Na visão dos recursos, estes são distintos em especificidades; recursos muito específicos tendem a gerar altos níveis de lucros, a exemplo da produção de lecitina, extraída da soja, cuja produção somente foi possível após serem feitos investimentos em uma nova planta de prensa de soja.

Os recursos menos específicos podem ser transferidos mais adiante e podem prover-se da base. A afirmativa se confirma pelo fato de a COMIGO ter optado pelo fecha-

mento dos supermercados, sendo os recursos facilmente realocados nas lojas agropecuárias. Nesta ação, a cooperativa não foi impactada pela perda de ativos, visto que os recursos foram facilmente realocados em outro negócio, que tinha mais relação com o negócio principal da cooperativa.

A COMIGO tem adotado políticas de retenção de capital dos associados para promover a diversificação de negócios, ampliação da linha de produtos e busca por novos mercados. Assim, ao retirar os fundos obrigatórios (Fundo de reserva e FATES – 10% para cada), 60% do resultado líquido são destinados ao aumento do capital social (conforme o estatuto social da cooperativa) e o restante é destinado à disposição da assembléia geral ordinária. Com isso, a COMIGO tem podido realizar investimentos e diversificado suas áreas de negócios, minimizado os problemas do portfólio e do horizonte.

## 5 Conclusões

Neste estudo, foi possível identificar como a estratégia de diversificação concêntrica adotada pela COMIGO tem contribuído para o desenvolvimento da organização e viabilizado as atividades de seus cooperados. A área de negócios em que a cooperativa atua tem servido como forma de aumentar o resultado operacional e tem oferecido aos associados melhores condições de ampliar sua atividade econômica.

Verificou-se, também, que a estreita relação entre cooperado e cooperativa contribui para tornar a cooperativa mais eficiente e mais competitiva em face do mercado agrícola. O aumento nas relações dos cooperados com a cooperativa gera aumento na confiança e redução nas incertezas. Com isso, a COMIGO tem investido em ativos específicos, como forma de agregação de valor à produção dos cooperados.

Por meio da diversificação concêntrica, é possível utilizar os recursos específicos em uma nova base de negócios, otimizando a utilização dos recursos e proporcionar aos cooperados a possibilidade de ampliar suas atividades econômicas.

A decisão dos cooperados em destinar 60% do resultado líquido para o aumento no capital tem viabilizado o processo de diversificação de negócios e de produtos. Com isso, a cooperativa tem podido oferecer mais opções em produtos nas lojas e melhores condições de pagamento, agregando valor à produção, assistência técnica, pesquisas de novas tecnologias, e contribuir para crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Ao analisar a atuação regional da COMIGO e sua importância para o desenvolvimento dos nove municípios onde a cooperativa atua, percebeu-se o grande poder de articulação da COMIGO, devido ao fato de esta repre-

sentar um grupo de 4.056 produtores rurais. Localmente, a COMIGO é referência na demarcação de preços dos principais produtos agrícolas e sua estrutura permite a ela exercer poder de mercado em algumas transações com alguns grupos de empresas.

Conclui-se que a COMIGO alterou o cenário da microrregião do sudoeste goiano, que, há trinta anos, não possuía nenhuma lavoura de soja e nenhuma agroindústria, e, atualmente, os municípios onde atua se tornaram referência do agronegócio brasileiro.

## Concentric diversification in agricultural cooperatives: the case of COMIGO

### Abstract

*The objective of this paper was to analyze the strategy of concentric diversification in agricultural cooperatives, and to associate it to the organizational development and the improvement of the member individual businesses. The theory of resources was used as a theoretical approach. The methodology is based on the case of the Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano – COMIGO. A qualitative approach was used by collecting information in semi-structured interviews, documental analysis and visits to the organization. The results indicated that various elements such as meeting associates' needs, the existence of specific resources, the reduction of scale and scope costs, influenced COMIGO to choose a concentric diversification. It was also identified that capitalization politics of the cooperative made investments of the new business units possible.*

**Keywords:** *Diversification. Agricultural cooperatives. Strategies.*

### Nota

<sup>1</sup> As economias de escopo derivam da utilização compartilhada dos insumos. Tal possibilidade de partilha decorre da indivisibilidade ou da aglo-

meração na estrutura produtiva, isto é, diferentes produtos podem exigir, praticamente, o mesmo investimento fixo (BARNI, 1991).

### Referências bibliográficas

- ARON, D. J. Ability, Moral Hazard, Firm Size and Diversification. **The Rand Journal of Economics**, Santa Mônica, v. 19, n. 1, p. 72-87, spring, 1988.
- BARNI, E. J. **Economias de escala, escopo e descentralização em cooperativas agropecuárias de Santa Catarina**. 79p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 1991.
- BARNI, E. J. E.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 30, n. 1 p. 1-10, 1992.
- DENIS, J. D.; DIANE K.; SARIN, A. Agency problems, equity ownership, and corporate diversification. **The Journal of Finance**, Berkeley, v. 52, n. 1, p. 135-160, mar. 1997.
- FARINA, E. SUDCOOP: Diversificação bem-sucedida. In: ZYLBERZTAJN, D. **Estudos de casos em Agribusiness**. Porto Alegre, Ortiz, 1993. p. 15-39.
- FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias, **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 4, 2004.
- FERREIRA, M. A. M. **Fatores internos associados à decisão de diversificação nas Cooperativas Agropecuárias**, 88 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2002.
- GIORDANO, S. R. Dinamilho: Aquisição de empresa genética vegetal. In: ZYLBERZTAJN, D. **Estudos de casos em Agribusiness**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. p. 41-64.
- GORT, M. J. **Diversification and integration in American Industry**. Princeton: Princeton University Press, 1962, 238p.
- HENDRIKSE, G. W. J.; VAN OIJEN, A. A. C. J. Diversification and corporate governance. **Erasmus Universiteit of Rotterdam**. Report Series Research in Management. Rotterdam, 2002. 10p.
- MARHAM, J. W. **Conglomerate enterprise and economic performance**. Cambridge: Harvard University Press, 1973.
- MELLO, F. J.; RICCI, R. **Cooperativas de leite de Minas Gerais: um panorama da situação atual frente à internacionalização dos mercados**. Belo Horizonte: PUC-MG, 1996. 95p. Trabalho não publicado.

- MONTGOMERY, C.A. Product-market diversification and market power. **Academy of Management Journal, Briarcliff Manor**, v. 28, n. 4, p. 789-298, dec. 1985
- MONTGOMERY, C. A Corporate Diversification. **Journal of Economic Perspectives**, St. Paul, v. 8, n. 3, p. 163-178, 1994.
- NILSSON, J. Organizational principles for cooperative firms. **Scandinavian journal of management**, Frederiksberg, v. 17, n. 3, p. 329-356, sep. 2001.
- PENROSE, E .G. **Theory of the growth of the firm**. 2. ed., Oxford: Brasil Blackwell, 1959, 272p.
- PELEPU, K. Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure, **Strategic Management Journal, Briarcliff Manor**, v. 6, n. 2, p. 239-255, jul.-sep., 1985.
- RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis. **Strategic Management Journal**, Purdue, v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.
- ROCHA, E. E. R. B. **O cooperativismo agrícola em transição: Dilemas e perspectivas**. 226 p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 1999.
- SANTOS, R. C. Cooperativa Agropecuária HOLAMBRA: Uma organização em mudança. In: ZYLBERTSZTAJN, D. (org), **Estudos de Casos em Agribusiness, o processo de tomada de decisões em empresas brasileiras**. Porto Alegre: Ortiz, 1993, p. 127-161.
- SEXTON, R. J. Cooperatives and the Forces Shaping Agricultural Marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, Menasha, p. 1167-1172, dez. 1986.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W., **Estratégia empresarial: Tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000. 193p.
- TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Madison, v. 3, n. 1, p. 39-63, mar. 1982.
- TRECHTER, D. D. Impact of Diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. **Agribusiness**, Hoboken, v. 12, n. 4, p. 385-394, 1996.
- VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*. **Briarcliff Manor**, n. 14, p. 423-444, 1989.
- WOOD, A. Diversification, merger and research expenditures: a review of empirical studies'. In: MORRIS, R. and WOOD, A. (eds.). **The corporate economy: growth, competition, and innovation potential**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1971. p. 76-98.

---

### *Sobre os autores*

#### **Uemerson Rodrigues de Souza**

Departamento de Economia Rural – DER, Centro de Ciências Agrárias,  
Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa – UFV,  
Avenida PH. Holsfs, Centro, CEP 36570-000, Viçosa, MG, Brasil,  
e-mail: uemersoncoop@yahoo.com.br

#### **Marcelo José Braga**

Departamento de Economia Rural – DER, Centro de Ciências Agrárias,  
Universidade Federal de Viçosa – UFV,  
Campus Universitário, CEP 36570-000, Viçosa, MG, Brasil,  
e-mail: mjbbraga@ufv.br

Recebido em 20/9/2005  
Aceito em 26/1/2007

