



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
O Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná

MÔNICA HEREK

CURITIBA
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MÔNICA HEREK

**ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: O
Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre do Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2009

FOLHA DE AVALIAÇÃO

**Ao meu filho Mateus e
Aos meus pais, Anna e Valdemar**

AGRADECIMENTOS

A Deus

Ao Mateus pelo amor e carinho e sua quase infinita paciência em suportar minhas ausências.

A meus pais, irmãos, cunhadas (os), sobrinhas (o) pela oportunidade, carinho, dedicação e desprendimento.

A Acyr Seleme por partilhar sua sabedoria.

Aos colegas de mestrado, em especial aos amigos Júlio Colla e Sérgio Pirani.

À diretoria da COPAGRA e funcionários por sua inestimável colaboração.

Aos professores do curso Minter UFPR/FAFICOP, especialmente ao Professor Sérgio Bulgacov, e ao pessoal de apoio, nas pessoas de Cidinha e Esther.

À Ana Cláudia Porto pela inestimável ajuda na correção do texto.

À FACINOR e FATECI, direção, coordenadores e professores, pelo apoio e compreensão.

Aos meus alunos.

À Fundação Araucária pela viabilização do Minter FAFICOP/UFPR.

E demais seres iluminados que me auxiliaram direta ou indiretamente na busca “da luz da sabedoria”.

“(...) as coisas mais belas são as que a loucura sopra e que a razão escreve (...)”

Andre Gide

RESUMO

A redução dos custos de acesso à informação pelo aumento da tecnologia de informação e comunicação e o aumento da competição propiciaram às organizações assumirem novos contornos estruturais, de forma que as organizações, atualmente, repensam seus modos de tomada de decisão e de implementação estratégica. As ações corporativas tornaram-se mais complexas e a adoção de estratégias de diversificação deixou de assumir o sentido único de crescimento organizacional, mas passou a garantir sobrevivência. O objetivo deste trabalho foi analisar como o processo decisório e o de implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná (COPAGRA) afetaram o desempenho econômico no período de 1994 a 2007. Para isso, foram caracterizados a partir de uma cronologia: o perfil da diversificação; os fatores contextuais internos e externos que exigiram tomadas de decisão; o processo de decisão através das idéias dominantes; a implementação, assim como o desempenho, através da taxa de crescimento, eficiência no uso dos recursos, estrutura de capital, rentabilidade e geração de caixa. Tratou-se de um estudo teórico-empírico, operacionalizado por um estudo de caso, apoiado por técnicas de análise de conteúdo, análise do discurso e análise de balanços. Os dados foram coletados em diversas fontes, sendo as entrevistas semi-estruturadas a origem dos dados primários. Caracteriza-se, pois, como um estudo *ex-post-facto*, com corte transversal e perspectiva longitudinal, para a reconstrução das diversificações, contexto, conteúdo e processo. Nesse sentido, observou-se que tanto o contexto interno quanto o externo motivam e limitam a diversificação, assim como a percepção destes fatores contextuais passa por um processo evolutivo, decorrente do acúmulo de experiências e conhecimentos técnico-administrativos, gerando diversificações com maiores desempenhos, independentemente de atributos ou atividades comuns. Para o caso, fatores do contexto externo afetaram sobremaneira o desempenho da organização, tanto positiva quanto negativamente, em decorrência da falta de monitoramento, o que não permite a afirmação textual de que as diversificações geraram crescimento organizacional, todavia, propiciou sobrevivência. O perfil da diversificação reduziu *portfólio* de negócios e ampliou a interação (sinergia) entre eles, como também permitiu um maior equilíbrio no grau de assimetria entre a participação dos negócios em relação ao faturamento. Assim, a diversificação mostrou-se mais associada a uma estratégia de sobrevivência do que a uma estratégia de crescimento.

Palavras-Chave: Estratégia de diversificação; Desempenho; Cooperativas

ABSTRACT

The reduction of the costs of access the information, for the increase of the technology of information and communication, and the increase of the competition had propitiated to the organizations to assume new structural contours. Consequent the organizations rethink the ways of taking of decision and strategic implementation. The corporative actions had become more complex and the adoption of diversification strategies leaves to assume the only direction to growth, but they start to guarantee survival. The objective of this work is to analyze as decide process and the implementation of the strategy of diversification of the Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná (COPAGRA) had affected the economic performance, in the period of 1994 the 2007. For this had been characterized on a line of the time: the profile of the diversification; the internal and external contextual factors that they had demanded taken of decision; the process of decision through the dominant ideas; the implementation, as well as the performance, through the tax of growth, efficiency in the use of the resources, structure of capital, profitable and generation of cash. Theoretician-empiricist study, by a study of case, supported for techniques of analysis of content, analysis of the speech and analysis of rockings. The data had been collected in diverse sources, being the half-structuralized interviews the origin of the primary data. It is a study *ex-post-fact*, with transversal cut and longitudinal perspective, for the reconstruction of the diversifications, context, content and process. It observed that as much the internal context how much external motivates and limits the diversification. And the perception of these contextual factors passes for a development process of the accumulation of experiences and technician-administrative knowledge, and generates diversifications with better performances, independently of common attributes or activities. For this case, factors of context external had affected excessively performance of organization, in such a way positive how much negative, in result of lack of attention, what it does not allow the literal affirmation of that the diversifications had generated growth, but propitiated survival. The profile of the diversification reduced portfolio business-oriented and extended the interaction (synergy) between them, as well as allowed a better balance in the asymmetry degree enters the participation of the businesses in relation to the invoicing. Thus, the diversification can be more associated to a survival strategy that to a growth strategy.

Key-words: Strategy of diversification; Performance; Cooperatives

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Trabalho	22
Figura 2 - Estrutura da Fundamentação Teórico-Empírica.....	23
Figura 3 - Motores de Crescimento.....	28
Figura 4 - Dimensões do Vetor de Crescimento Geográfico	29
Figura 5 - Dimensões da Estratégia de Crescimento	30
Figura 6 - Matriz de Familiaridade.....	31
Figura 7 - Movimento dentro da Cadeia de Suprimentos Atual	33
Figura 8 - Movimento Fora da Cadeia de Suprimentos Atual	33
Figura 9 - Convenção de Nomenclatura.....	46
Figura 10 - Especificação Didática das Categorias de Análise.....	72
Figura 11 - Processo da Pesquisa	80
Figura 12 - Estrutura da Descrição do Caso	83
Figura 13 - Estrutura da Análise dos Dados.....	115
Figura 14 - Movimento a Montante realizado pela COPAGRA – Derivados da Cana-de-açúcar.....	117
Figura 15 - Pressões Formadoras de Novos Sistemas Produtivos a partir de Resíduos Industriais	119
Figura 16 - Movimento a Jusante realizado pela COPAGRA – Derivados da Cana-de-açúcar.....	120
Figura 17 - Evolução do Posicionamento da COPAGRA na Cadeia do Álcool.....	121
Figura 18 - Produtos e Processos da Cadeia Álcool – Centro de Convergência até 1994 .	123
Figura 19 - Processos e Produtos da Cadeia Álcool - Centro de Convergência em 2007 ..	124
Figura 20 – Movimentos de Diversificação – COPAGRA	125
Figura 21 - Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Insumos para Agropecuária até 2004.....	133
Figura 22 - Movimento a Montante Realizado pela COPAGRA em 2004 - Insumos	133
Figura 23 – Possibilidade de Movimento a Montante na Cadeia de Fertilizantes	134
Figura 24 – Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Cereais.....	138
Figura 25 - Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Derivados da Mandioca – 2000	143
Figura 26 – Movimento a Montante Negócio Derivados da Mandioca – 2007	144
Figura 27 – Possibilidade de Movimentos na Cadeia de Derivados Mandioca.....	144
Figura 28 – Fatores Contextuais, Decisões, Ações.....	149
Figura 29 – Relacionamento entre os Negócios da COPAGRA	153
Figura 30 – Evolução do Perfil da Diversificação	154
Figura 31 – Diversificação Relacionada – COPAGRA	155
Figura 32 – Grau de Integração entre os Negócios.....	168

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Exportações das Cooperativas Brasileiras	51
Gráfico 2 - Comparação da Participação no Resultado Operacional das Linhas de Negócios - 1994 e 1999.....	99
Gráfico 3- Índices Pluviométricos Mensais - Nova Londrina/PR.....	128
Gráfico 4 - Evolução EBITDA - Negócio Derivados da Cana-de-açúcar	130
Gráfico 5- Proporção Vendas por Negócio.....	151
Gráfico 6 – Evolução da Taxa de Crescimento - Faturamento	157
Gráfico 7 - Eficiência na Gestão dos Recursos	157
Gráfico 8– Evolução da Estrutura de Capital	158
Gráfico 9 – Evolução da Rentabilidade	159
Gráfico 10 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Café	160
Gráfico 11– Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Leite.....	161
Gráfico 12 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Derivados da Mandioca.....	161
Gráfico 13 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Cereais	162
Gráfico 14 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Insumos	163
Gráfico 15 - Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Derivados Cana-de-açúcar.....	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Motivações para a Diversificação.....	37
Quadro 2 - Síntese das Tipologias de Diversificação.....	40
Quadro 3 - Sistema de Classificação de Rumelt.....	41
Quadro 4 - Sistema de Classificação de Barney.....	42
Quadro 5 - Relações entre Motivações e Tipos de Diversificação.....	43
Quadro 6 - Valor da Diversificação Relacionada e Não Relacionada.....	44
Quadro 7 - Evolução dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo.....	47
Quadro 8 - Resumo dos Fatos Históricos Referentes ao Cooperativismo.....	48
Quadro 9 - Distinções entre Cooperativas e Empresas de Capital.....	49
Quadro 10 - Síntese dos Estudos sobre Diversificação em Cooperativas.....	64
Quadro 11 - Síntese das Motivações da Diversificação.....	65
Quadro 12 - Indicadores de Desempenho.....	68
Quadro 13 - Fatores e Índices de Desempenho para Cooperativas.....	69
Quadro 14 - Indicadores de Desempenho Utilizados nesta Pesquisa.....	70
Quadro 15 – Coleta e Tratamento dos Dados para a Categoria de Análise – Estratégia de Diversificação.....	78
Quadro 16 - Relacionamentos com o Objeto de Pesquisa.....	81
Quadro 17 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações - 1994 à 1998.....	96
Quadro 18 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações - 1999 à 2004.....	105
Quadro 19 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações no Período 2005 a 2007.....	114
Quadro 20 - Síntese das Mudanças ocorridas no Negócio Derivados da Cana-de-açúcar.....	125
Quadro 21- Síntese dos Ganhos – Derivados da Cana-de-açúcar.....	131
Quadro 22– Síntese das Mudanças no Negócio – Insumos.....	134
Quadro 23 – Síntese dos Ganhos - Insumos.....	137
Quadro 24 – Síntese das Mudanças no Negócio – Cereais.....	139
Quadro 25 – Síntese dos Ganhos - Cereais.....	142
Quadro 26 – Síntese das Mudanças no Negócio – Derivados de Mandioca.....	145
Quadro 27 – Síntese dos Ganhos – Derivados da Mandioca.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Situação das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras - 1940 a 2007	52
Tabela 2 - Mercado Consumidor de Fécula	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACA – Ata do Conselho de Administração

AGE – Assembléia Geral Extraordinária

AGO – Assembléia Geral Ordinária

COPAGRA – Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

PESA – Programa de Saneamento dos Ativos

PIB – Produto Interno Bruto

RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas Agroindustriais

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

USD – Dólar Norte Americano

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	23
2.1 CRESCIMENTO	25
2.1.1 Estratégia de Crescimento.....	28
2.2 DIVERSIFICAÇÃO.....	32
2.2.1 Motivações para a Diversificação.....	34
2.2.2 Tipologia de Diversificação	37
2.2.3 Níveis de Diversificação.....	41
2.2.4 Vantagens e Desvantagens da Diversificação	43
2.3 COOPERATIVAS.....	47
2.3.1 A Importância do Cooperativismo Agropecuário	51
2.3.2 Diversificação em Cooperativas.....	54
2.3 DESEMPENHO	65
3 METODOLOGIA	71
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	71
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	71
3.1.2 Especificação das Categorias de Análise.....	72
3.1.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias de Análise	72
3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes.....	73
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	74
3.3 POPULAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO	76
3.4 DADOS: COLETA E TRATAMENTO	76
3.5 FASES DA PESQUISA	79
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	82
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	83
4.1 PRIMEIRA FASE – REESTRUTURAÇÃO	85
4.1.1 Financeiro	88
4.1.2 Linhas de Negócios	90
4.1.2.1 Algodão.....	90
4.1.2.2 Derivados da Cana-de-açúcar	91
4.1.2.3 Derivados da Mandioca	93

4.1.2.4 Insumos	93
4.1.2.5 Cereais	93
4.1.2.6 Derivados do Leite	94
4.1.2.7 Café	94
4.1.2.8 Outros Negócios	95
4.2 SEGUNDA FASE – EXPANSÃO	96
4.2.1 Linhas de Negócios	98
4.2.1.1 Algodão.....	99
4.2.1.2 Derivados da Cana-de-açúcar	99
4.2.1.3 Derivados da Mandioca	103
4.2.1.4 Cereais	104
4.2.1.5 Insumos	104
4.3 TERCEIRA FASE – SEDIMENTAÇÃO	106
4.3.1 Linhas de Negócios	108
4.3.1.1 Derivados da Cana-de-açúcar	109
4.3.1.2 Derivados da Mandioca	111
4.3.1.3 Insumos	112
4.3.1.4 Cereais	112
4.3.1.5 Derivados do Leite	113
4.3.1.6 Café	113
5. ANÁLISE	115
5.1 NEGÓCIOS	115
5.1.1 Negócio 1 – Derivados da Cana-de-açúcar.....	116
5.1.1.1 Mudanças	116
5.1.1.2. Fatores Externos.....	126
5.1.1.3. Ganhos	130
5.1.2 Negócio 2 – Insumos	131
5.1.2.1. Mudanças	131
5.1.2.3 Ganhos	136
5.1.3. Negócio 3 – Cereais.....	137
5.1.3.1. Mudanças	138
5.1.3.2. Fatores Externos.....	139
5.1.3.3 Ganhos	142
5.1.4 Negócio 4 – Derivados da Mandioca.....	142
5.1.4.1 Mudanças	143
5.1.4.2 Fatores Externos.....	145
5.1.4.3 Ganhos	147

5.2 FATORES CONTEXTUAIS.....	147
5.3 PROCESSO DE DECISÃO.....	150
5.4 PERFIL DA DIVERSIFICAÇÃO	151
5.5 DESEMPENHO	156
6 CONCLUSÕES.....	165
REFERÊNCIAS	170
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	179
APÊNDICE B – MAPAS.....	186
APÊNDICE C – DADOS GERAIS DA COPAGRA	188
APÊNDICE D – MACROAMBIENTE.....	189
APÊNDICE E – ALGODÃO.....	190
APÊNDICE F – DERIVADOS DA CANA-DE-AÇÚCAR.....	191
APÊNDICE G – DERIVADOS DA MANDIOCA.....	192
APÊNDICE H – INSUMOS	193
APÊNDICE I – CEREAIS.....	194
APÊNDICE J – DERIVADOS DO LEITE.....	195
APÊNDICE K – CAFÉ.....	196
APÊNDICE L – CITRICULTURA	197
APÊNDICE M - PRODUÇÃO RURAL – ÁREA DE ATUAÇÃO COPAGRA.....	198
ANEXO 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	199
ANEXO 2 – SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CANA-DE-AÇÚCAR	200

1 INTRODUÇÃO

Novos contornos organizacionais são percebidos a partir do século XXI, havendo uma ampliação da complexidade organizacional, principalmente em virtude dos avanços na tecnologia de informações, maior acessibilidade e redução dos custos da informação. Os processos estratégicos tornaram-se mais ágeis e melhor estruturados, mas, em contrapartida, há o aumento dos riscos, decorrentes dos limites da racionalidade, da atuação em diferentes mercados, principalmente os transnacionais, e da competição em diferentes linhas de negócios.

A diversificação tem sido estudada desde a década de 1960, e suas contribuições relevantes são descontínuas ao longo do tempo, tendo sido mais intensamente aprofundadas no final da década de 1990 e início dos anos 2000, decorrente da abertura de mercados internacionais e do aumento da competição. Porém, o aumento das relações interorganizacionais e internacionais e o desenvolvimento da tecnologia de comunicações continuam a gerar novos contornos corporativos, sugerindo novas perspectivas para o entendimento da diversificação.

Chandler (1962) iniciou os estudos sobre estratégias corporativas, analisando a evolução da estratégia corporativa e a estrutura ao longo da história. Em 1974, Rumelt buscou pela relação entre tipo de diversificação e desempenho; Barney (1996) contribuiu com as relações entre motivações e tipos de diversificação e, mais recentemente, surgiram novas contribuições a partir da Teoria da Visão Baseada em Recursos, Custos de Transação e Teoria da Agência (GRANT, 2002). No Brasil, as pesquisas recentes sobre a diversificação estão preocupadas em verificar as similaridades da indústria brasileira com as de outros países (MORAES, 2006; DIAS, 2006; DIAS e GONÇALVES, 2007; DIAS, GONÇALVES e GONÇALVES, 2007; ROGERS, MENDES-DA-SILVA e DE PAULA, 2005; GRZEBIELUCKAS, MARCON e ALBERTON, 2007), pouco contribuindo para a compreensão de como as decisões são tomadas para iniciar e implementar uma diversificação, assim como se esses fatores promovem alguma influência sobre o resultado organizacional, ou, ainda, se no Brasil ocorrem outras formas de diversificação das preconizadas pela literatura estrangeira.

Outro ponto observado nas pesquisas é a busca pela explicação simples na relação entre estratégia de diversificação e desempenho ou, ainda, como mediadora entre o ambiente e o desempenho (MORAES, 2006; DIAS, 2006; DIAS e GONÇALVES, 2007; DIAS, GONÇALVES e GONÇALVES, 2007; ROGERS, MENDES-DA-SILVA e DE PAULA, 2005; GRZEBIELUCKAS, MARCON e ALBERTON, 2007), em que os fatores escolhidos não apresentam significativa explicação, indicando a existência de outros fatores com maior poder de explicação da relação estratégia de diversificação e desempenho. Outro ponto a considerar é a relação tempo, ou seja, ao longo do tempo o tipo de diversificação permanece o mesmo ou é alterado, além da possibilidade de a diversificação não ter sido escolhida para aumentar desempenho, mas promover sobrevivência.

Ainda, por outro lado, a literatura aborda os tipos de diversificação que a organização promove pela entrada em novos negócios, novos produtos, novos mercados, se há relações sinérgicas entre os novos negócios e os atuais, e retrata isso como estratégia de diversificação. Pettigrew, Woodman e Cameron (2002) apontam que estudos sobre estratégia devem considerar tanto o conteúdo quanto o contexto e o processo estratégico, mas a literatura tem dado maior ênfase ao conteúdo e ao contexto, deixando em segundo plano o processo, que envolve as percepções sobre o contexto, o processo de decisão, a implementação e a avaliação da estratégia.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante dessas reflexões, o tema central deste trabalho foi a análise de como o processo decisório e implementação das estratégias de diversificação influenciaram o desempenho da cooperativa, tendo como orientação o seguinte problema:

Como os processos decisórios e de implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná (COPAGRA) afetaram o seu desempenho econômico no período de 1994 a 2007.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Geral: Analisar como os processos decisórios e de implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná (COPAGRA) afetaram seu desempenho econômico no período de 1994 a 2007.

Específicos:

- a) Identificar os fatores contextuais internos e externos que exigiram tomadas de decisões da COPAGRA;
- b) Analisar o processo decisório de escolha da estratégia de diversificação, decorrente dos fatores contextuais identificados, a partir de 1994;
- c) Analisar o processo de implementação da estratégia de diversificação, segundo a evolução do perfil, ao longo do período considerado;
- d) Descrever o desempenho econômico e avaliar o impacto das diversificações implementadas no período considerado.

1.3 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

Grant (2002) faz ampla revisão sobre as pesquisas em estratégia corporativa e conclui que esse tem sido um campo minado tanto para gestores quanto pesquisadores. Sua análise afirma que mais de uma centena de estudos acadêmicos têm falhado em determinar se a diversificação aumenta a lucratividade, bem como se a diversificação relacionada ou a não relacionada aumenta a performance.

O autor acrescenta que durante os últimos vinte anos a economia do custo de transação, a teoria baseada em recursos, a teoria da agência e a teoria financeira moderna têm transformado os estudos em estratégia corporativa. Apesar disso, segundo seus apontamentos, ainda existem lacunas que necessitam de preenchimento: (1) análises das capacidades organizacionais; (2) análises das estruturas e processos organizacionais e (3) natureza da firma.

A estratégia corporativa para o futuro, afirma Grant (2002), necessita ser baseada não no aceite cego de filosofias gerenciais de previsão, mas no profundo entendimento das relações entre estratégia, estrutura, recursos e ambiente. Nesse

mesmo sentido, o autor aponta que a coexistência de firmas de sucesso, tanto especializadas quanto diversificadas, demonstra certa complexidade nas relações entre estratégia corporativa e desempenho.

Nas afirmações de Grant (2002), encontra-se o *gap* que esta pesquisa busca suprir. Ressalte-se que não como resposta a todas as perguntas, mas como uma tentativa de contribuir com algumas especificidades do processo estratégico. Para executivos seniores, a diversificação pode ser comparada ao sexo: obviamente são atrativos, até mesmo irresistíveis, mas a atual experiência é frequentemente desapontadora (GRANT, 2002). Assim, esse trabalho buscou entender como e por que ocorreram as escolhas, o contexto e também o processo e como foram implementados, bem como o perfil da diversificação, para ajudar a entender as razões de a experiência ter sido desapontadora, satisfatória ou acima da expectativa.

Para a compreensão dessa relação, em que muitas variáveis estão envolvidas e algumas ainda são desconhecidas, buscou-se explorar empiricamente, por meio de um estudo de caso, os fatores envolvidos no processo de decisão e implementação de estratégias de diversificação e a afetação em seu desempenho.

Este trabalho também se justifica pela carência de estudos exploratórios sobre empresas genuinamente brasileiras que qualifiquem o processo de diversificação assumido ao longo de sua história, o que, de certo modo, justifica a escolha metodológica.

Justifica-se a escolha do objeto (Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná) por sua importância econômica e social para o desenvolvimento da região onde está inserida como comprovante para qualquer iniciativa que questione sua práxis e coloque seus membros em reflexão, assim como o processo de diversificação desenvolvido pela COPAGRA também promove questionamentos sobre o uso da diversificação como uma estratégia de crescimento ou de sobrevivência. Tendo em vista que a literatura apresenta a diversificação como estratégia de crescimento (ANSOFF, 1990; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), o objeto selecionado apresenta ao longo de sua história diversas iniciativas de diversificação e de enxugamento de negócios, isso enriquece a análise do processo de diversificação, problemas, decisões e ações.

Ainda se considera que, no Brasil, existem atualmente 1.544 cooperativas agropecuárias que, juntas, representam USD 3,3 bilhões em exportações diretas

(Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2008). Entretanto, a década de 1990 ficou marcada pela crise cooperativa, pois o plano Real, em 1994, provocou a descapitalização do setor. Em 1997, as dívidas das cooperativas junto ao Banco do Brasil S.A. ultrapassavam os 3 bilhões de reais, e cerca de 50% encontrava-se em situação de inadimplência (MENEGÁRIO, 2000). A partir dessa época, houve uma reorganização das cooperativas e a intensificação das ações não cooperadas. Esse fenômeno teve como origem o programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (RECOOP), lançado pelo governo federal em 1998, por meio da Medida Provisória nº 1.715, de 03/09/1998, atualmente MP nº 2.168-40, de 24/08/2001, que justifica a escolha do período de tempo analisado.

Por esses e outros fatores, as cooperativas ao longo da história transformaram-se em grandes conglomerados industriais. A diversificação dos serviços prestados aos seus associados é uma característica desde o surgimento das primeiras organizações. Após a década de 1990, essa diversificação tem-se apresentado através de ações não cooperadas e de aproximação ao consumidor na cadeia de suprimentos.

Esse novo tipo de organização é muito importante para o desenvolvimento socioeconômico de muitas regiões, pois, em 2008, contribuiu com 38,4% do PIB agropecuário, representando 139.608 empregos diretos (OCB, 2007), de forma que a qualidade de suas ações pode gerar um impacto social a ponto de desequilibrar a economia da região onde está inserida. No Paraná, o nível de desenvolvimento entre as cooperativas é essencialmente distinto, já que, enquanto umas despontam no cenário nacional, outras caminham com maior dificuldade (FAJARDO, 2006).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis partes. Um capítulo inicial que contém a apresentação do tema e do problema em estudo, as razões pela escolha e, também, os objetivos que conduzem a elaboração da pesquisa. A Figura 1 apresenta didaticamente a estrutura do trabalho. O capítulo 2 explora, na literatura, os temas centrais deste trabalho, inicialmente por meio de reflexões sobre

sobrevivência, tendo como primeiro subtítulo o crescimento e as estratégias de crescimento.

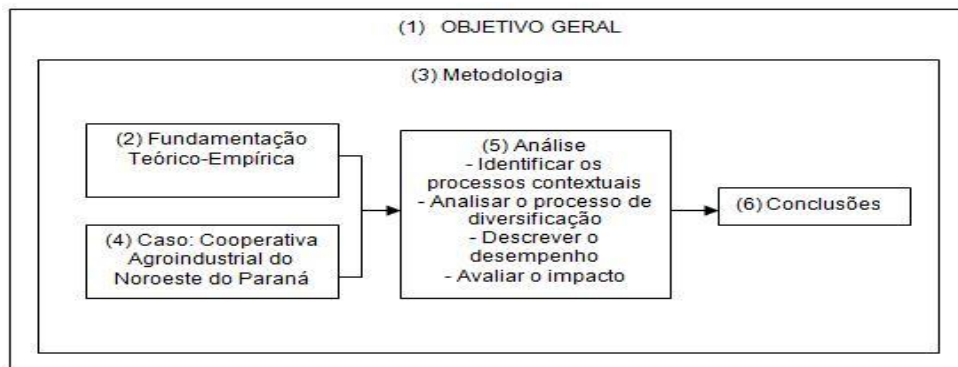


Figura 1 - Estrutura do Trabalho
Fonte: a autora

O segundo subtítulo abordado diz respeito à diversificação, motivações, tipologia, níveis, vantagens e desvantagens. O terceiro subtítulo faz um aprofundamento no tipo específico de organização objeto deste trabalho, as cooperativas, por meio de um breve acompanhamento das origens, história, importância e diversificação em cooperativas. O último subtítulo da fundamentação teórico-empírica é sobre desempenho.

Após, no capítulo 3, explicitam-se os procedimentos metodológicos empregados, bem como as variáveis envolvidas e suas definições constitutivas e operacionais; a população e a amostra, os procedimentos de coleta e o tratamento dos dados, as fases da pesquisa e suas limitações. O capítulo 4 traz a descrição do caso. Inicialmente, apresenta-se de modo sucinto a história da COPAGRA entre 1962 e 1994. Posteriormente, explora-se com profundidade sua história recente, entre 1994 e 2007, dividida em três fases: reestruturação, expansão e sedimentação.

O capítulo 5 preocupa-se com a análise do caso, explorando as diversificações por linhas de negócios: derivados da cana-de-açúcar, insumos, cereais e derivados da mandioca, fazendo a análise do conjunto de negócios e do processo de diversificação ao longo da história, dos fatores contextuais, do desempenho e das relações entre a estratégia de diversificação e o desempenho. No capítulo 6, a conclusão sintetiza os resultados correspondentes aos objetivos propostos, embasados nos dados coletados. São reforçados os aspectos de contribuição do trabalho, além da apresentação de sugestão para novos trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A estruturação da fundamentação teórico-empírica serviu para auxiliar na delimitação do escopo da pesquisa, refletindo as inquietações sobre o tema. Este capítulo está dividido em quatro subtítulos: Crescimento; Diversificação; Cooperativas e Desempenho. A Figura 2 demonstra sua estrutura. As reflexões sobre crescimento buscam compreender quais os fatores que interferem, condicionam ou que são necessários para que organizações cresçam, e de que forma as organizações podem crescer. Estas inquietações estão intimamente relacionadas à diversificação, tema central desta pesquisa.

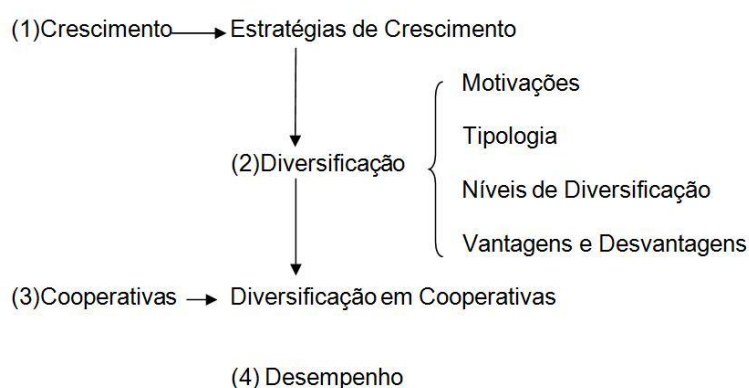


Figura 2 - Estrutura da Fundamentação Teórico-empírica
Fonte: a autora

O subtítulo Diversificação é subdividido em quatro itens: Motivações; Tipologia; Níveis de Diversificação e Vantagens e Desvantagens da diversificação. Observa-se que Diversificação, assim como os estudos a respeito de estratégia corporativa ainda é muito discutido e controverso, uma vez que diferentes abordagens chegam a conclusões distintas. Desta forma, são apresentados os principais conceitos para diversificação em diferentes abordagens, os motivos que conduzem à diversificação, os principais tipos de estratégia de diversificação, os principais modelos sobre níveis de diversificação e as vantagens e desvantagens, de forma a auxiliar na construção do perfil da diversificação do objeto em estudo.

O terceiro subtítulo deste capítulo refere-se ao tipo especial de organização: as Cooperativas, sua origem histórica, seus princípios básicos, ou seja, considerações relevantes para a compreensão de como ocorrem as escolhas e as

decisões estratégicas. Serão abordadas também a importância do cooperativismo agroindustrial e a diversificação nas cooperativas.

O Subtítulo Desempenho faz reflexão sobre os métodos de avaliação do resultado organizacional, as principais medidas de desempenho utilizadas nos estudos sobre diversificação e as medidas de desempenho selecionadas para este estudo.

Há muitas discussões teóricas sobre se, na busca de sustentabilidade, as empresas crescem, ou crescem e obtêm sustentabilidade, de forma que se faz necessário uma ressalva sobre sustentabilidade ou sobrevivência, crescimento, estratégia e diversificação.

A Teoria da Ecologia Populacional entende que formas organizacionais mais adequadas ao ambiente são selecionadas preferentemente àquelas que não se enquadram ou o fazem de modo menos apropriado (HALL, 2004). Já a Abordagem da Dependência de Recursos considera os meios pelos quais as organizações interagem com seus ambientes, a fim de assegurarem sua sobrevivência e progresso (HALL, 2004). Por outro lado, o Modelo da Contingência Racional encara as ações organizacionais como resultados de escolhas feitas entre um conjunto de metas em um contexto ambiental de limitações e oportunidades (HALL, 2004); já no Modelo dos Custos das Transações, as organizações são vistas como resposta aos ambientes incertos (HALL, 2004).

A organização não tem controle sobre a sobrevivência, pois precisa possuir as condições necessárias das quais o ambiente, que dita as regras, venha encontrar nela as características para mantê-la. Assim, há a preparação de requisitos com intenção de que oportunidades surjam, sendo que estes requisitos necessários sofrem alterações ao longo do tempo. Desta forma, pode-se entender que a sobrevivência não necessariamente é obtida através do crescimento, como exposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), pois a sustentabilidade por ser obtida pela manutenção ou redução dos negócios. Ou seja, a meta maior das organizações é sobreviver ao longo do tempo. Para isso, em alguns casos, utilizam movimentos de expansão, uma vez que crescimento não é garantia de sobrevivência ao longo do tempo. Assim, as organizações configuram estratégias ao longo do tempo que visem à sustentabilidade.

Estratégia é definida por Ansoff (1990) como “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Para alguns

teóricos, a estratégia é um plano formal, para outros, nem tanto, mas vulnerável às imperfeições da racionalidade humana e ao ambiente. Entretanto, de modo simplista, a estratégia indica os caminhos do comportamento organizacional para sua sobrevivência, sendo configurada através do modo pelo qual compete ou como atua corporativamente, ou mesmo pelos programas de ações de suas diversas áreas. Assim, a estratégia não visa só ao crescimento, mas, também, como se ratificou acima, à sustentabilidade.

Grant (2002) aponta que os estudos empíricos sobre a relação entre diversificação e desempenho corporativo não foram capazes de identificar alguma relação consistente e conclusiva sobre esta dinâmica. A consideração de Grant (2002) permite a proposição de que a diversificação pode permitir sustentabilidade ou sobrevivência e não apenas crescimento, o que corrobora as idéias de Porter (1986), de que a organização diversifica para competir em múltiplos pontos e, assim, manter a posição relativa.

Na literatura, a diversificação está associada à estratégias de crescimento, mas se não há consenso, obtém-se melhor desempenho através da especialização ou diversificação, fazendo refletir sobre outros fatores que estão envolvidos neste processo, como o fato de a diversificação poder estar associada à sustentabilidade a longo prazo. Desta forma, pode-se sugerir uma hierarquia entre conceitos: a sustentabilidade, o conceito maior, pois as organizações buscam a sobrevivência ao longo do tempo. Em um segundo nível conceitual, pode-se considerar as estratégias de crescimento, manutenção ou não investimento e num nível conceitual inferior a diversificação, pois pode representar sustentabilidade e não apenas crescimento.

2.1 CRESCIMENTO

Observar a história econômica nos últimos séculos é observar organizações surgindo, encerrando atividades, crescendo ou apenas existindo no formato original por longos períodos de tempo. Sabe-se que as organizações crescem porque aumentam elementos tangíveis, como taxa de lucratividade (DOWNIE, 1958), número de funcionários, mercado atendido (CASSIOLATO, 1985), volume de operações, riqueza aos acionistas, entre outros, ao longo dos anos. Mas o que faz

com que as organizações cresçam? Que condições são necessárias para que ocorra crescimento? De que forma crescem?

As organizações têm por finalidade adquirir e organizar recursos produtivos de modo lucrativo para suprir um mercado de produtos e serviços (PENROSE, 1995), mas fazer isso não garante a sobrevivência no ambiente competitivo. Para Penrose (1995), a organização destes recursos pode ser combinada de diferentes formas de acordo com a experiência gerencial, com o aumento do conhecimento sobre os recursos e de seus usos potenciais que geram incentivos para o crescimento, com objetivo de obter maiores lucros e manter o crescimento em longo prazo. Ou seja, o importante na definição do objetivo e crescimento das atividades não é apenas reduzir riscos, mas a oportunidade de agregar novas atividades lucrativas pelo aproveitamento de habilidades gerenciais não utilizadas. Assim, os recursos humanos existentes induzem ou limitam o crescimento.

A primeira suposição da teoria do crescimento de Penrose (1995) é que se trata de uma questão histórica. Crescimento, segundo a autora, é essencialmente um processo evolucionário, baseado na acumulação do conhecimento coletivo, no contexto objetivo da firma, sustentando que a motivação para o crescimento advém de fatores internos à firma, sendo que o mercado e o ambiente competitivo limitam a plena utilização dos recursos.

A partir de criteriosa análise histórica da moderna empresa comercial, Chandler (1998) estabelece oito proposições sobre sua natureza e crescimento, à luz do capitalismo gerencial:

- (1) A substituição da pequena empresa tradicional pela moderna empresa comercial multiunitária, quando a coordenação administrativa possibilitou maior produtividade, e lucros a menores custos do que a coordenação de mercado (CHANDLER, 1998, p.254);
- (2) As vantagens da interiorização de muitas unidades comerciais numa única empresa só se materializam com a criação de uma hierarquia gerencial (p.255);
- (3) A moderna empresa comercial surgiu pela primeira vez na história quando o volume das atividades econômicas atingiu um nível que tornou a coordenação administrativa mais eficiente e mais vantajosa do que a coordenação pelo mercado (p.255);

- (4) Uma vez instituída e tendo efetivamente assumido a coordenação administrativa, a hierarquia gerencial tornava-se si mesma uma fonte de estabilidade, pujança e crescimento constante (p.256);
- (5) As carreiras dos administradores assalariados que dirigiam tais hierarquias tornaram-se cada vez mais técnicas e profissionais (p.256);
- (6) Quando a empresa comercial multiunitária tornou-se maior e mais diversificada, sua gestão tornou-se independente de sua propriedade (p.257);
- (7) Ao tomarem decisões administrativas, os gerentes profissionais preferiam políticas conducentes à estabilidade e ao crescimento em longo prazo de sua empresa a políticas de maximização dos lucros correntes (p.258), ao crescerem e dominarem os principais setores da economia;
- (8) As grandes empresas alteravam a estrutura básica desses setores e da economia em geral (p.258).

Tanto para Penrose (1995) quanto para Chandler (1998), a existência de habilidades gerenciais e o excesso de capacidade decorrente da indivisibilidade dos recursos são condições necessárias para que haja crescimento, assim como fatores externos são limitadores.

Fleck (2003), inspirada na obra "*The Visible Hand*", de Alfred Chandler, propõe a estrutura de dois motores que atuam no processo de crescimento da empresa: crescimento contínuo e co-evolução. Conforme sugere a Figura 3, o Motor de Crescimento Contínuo compreende um processo em que crescimento produz crescimento, baseado em oportunidades de expansão internas e externas associadas à contínua e lucrativa utilização de recursos e habilidades. Desse modo, um desequilíbrio operacional na velocidade e na capacidade produtivas é potencialmente capaz de dar início a um processo de crescimento. Já o Motor de Co-evolução relaciona o crescimento concomitante do todo e suas partes, e assim o desenvolvimento da capacidade de crescimento de uma indústria é um requisito para o crescimento da firma, assim como a cooperação entre as firmas de uma indústria é o mecanismo de deflagração que promove a padronização da indústria, uma condição necessária para que sua capacidade de crescimento se desenvolva. Fleck (2003) baseia-se em condições necessárias, porém insuficientes, para desenvolver sua teoria do crescimento organizacional, pois acredita que, diferentemente das relações determinísticas de causa e efeito, dotadas de poder

preditivo, as condições necessárias abrem espaço para a prescrição, de grande utilidade gerencial.

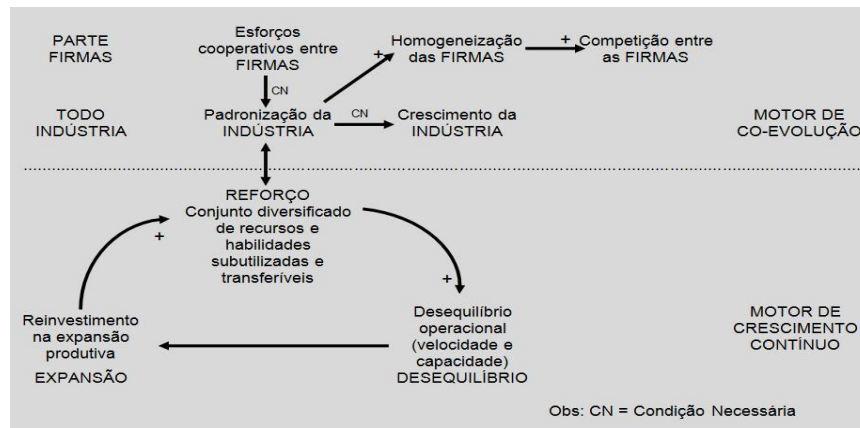


Figura 3 - Motores de Crescimento

Fonte: adaptado de Fleck (2003)

Por outro lado, Porter (1986) enfatiza as forças externas e defende a idéia de que a firma obtenha melhor posicionamento e reduza sua vulnerabilidade ao ambiente competitivo por movimentos de expansão que sustentem ou aumentem os ganhos. Sendo assim, os fatores externos podem ser os motivadores do desequilíbrio que geram movimentos de crescimento nas organizações. Para Downie (1958), a taxa máxima de crescimento é dada pela interação das restrições financeiras e de demanda.

2.1.1 Estratégia de Crescimento

Ansoff (1990, p.97) afirma que “estratégia é um conceito sistêmico que dá coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa”, de forma que, para conseguir coordenação e coerência sem explicitar sua estratégia, a organização deve compreender a natureza de seu crescimento.

A literatura sobre estratégia de crescimento trata de relações entre vetores que determinam o modo como pode ocorrer o crescimento, entre as quais estão: necessidades de mercado – atual ou novo (ANSOFF, 1990); tecnologia de produtos/serviços – atual ou nova (ANSOFF, 1990); área geográfica – atual ou nova (ANSOFF, 1990); setor/indústria original – relacionada ou não relacionada (PORTER

1986, 1990; GALBRAITH, 2006); origem do novo negócio – interna ou externa (PORTER, 1990; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000); posição na cadeia de suprimentos – vertical ou horizontal (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000); sinergia com mercado, produto e tecnologia – relacionada ou não relacionada (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) ou *core competence* – relacionada ou não relacionada (BARNEY, 1996).

Posterior à Matriz Produto-Mercado para definição do crescimento (ANSOFF, 1957), Ansoff (1990) extrapola seu próprio modelo, introduzindo a dimensão geográfica. A estratégia de carteira, para o autor, possui quatro componentes: (1) vetor de crescimento geográfico; (2) vantagem competitiva; (3) sinergia; (4) flexibilidade estratégica. O vetor de crescimento geográfico é analisado em três dimensões: (1) área geográfica, (2) mercado e (3) tecnologia, produtos e serviços, sendo cada uma dessas dimensões segmentada em tempo de atuação: atual ou nova. As considerações de Ansoff (1990) são melhores compreendidas através da Figura 4.

Dessa forma, uma organização pode adotar estratégia de crescimento pela expansão geográfica, pela entrada em novos mercados, pela adoção de novas tecnologias, produtos ou serviços, como também pode fazer a combinação entre essas três dimensões.

O ponto A, na Figura 4, representa onde a organização encontra-se na atualidade, tanto em termos geográficos, atendimento às necessidades de mercado, quanto em tecnologias, produtos e serviços. Já no ponto B, a organização formula a sua estratégia para atender uma nova

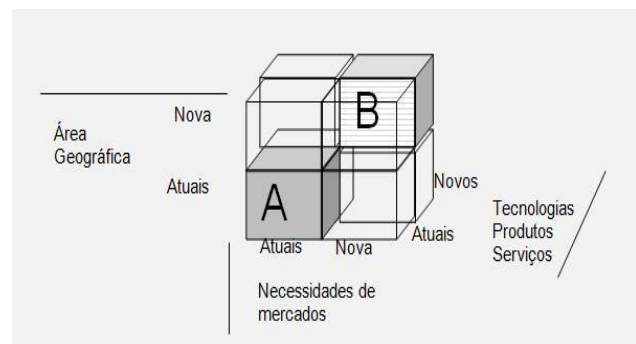


Figura 4 - Dimensões do Vetor de Crescimento Geográfico

Fonte: Ansoff (1990) p. 101

área geográfica, uma nova necessidade de mercado, com novas tecnologias, produtos ou serviços (ANSOFF, 1990). Complementar ao modelo Produto-Mercado, de Ansoff (1957), Aaker (2001) apresenta a possibilidade de integração vertical.

A estratégia de crescimento, para Wright, Kroll e Parnell (2000), é aquela que resulta aumento das vendas ou da participação de mercado. O modelo apresentado pelos autores sobre esse assunto também é proposto em três dimensões: (1) quanto à origem do novo negócio, desenvolvido interna ou externamente (aquisição); (2) quanto à relação na cadeia, vertical ou horizontal; (3) quanto à sinergia com mercado, produto e tecnologia atual da organização, relacionada e não relacionada, conforme pode ser observado na Figura 5.

Forma-se, pois, um conjunto de oito variações da estratégia de crescimento: (1) interno, horizontal e relacionado; (2) interno, horizontal e não relacionado; (3) interno, vertical e relacionado; (4) interno, vertical e não relacionado; (5) integração horizontal relacionada; (6) integração horizontal não relacionada; (7) integração vertical relacionada e (8) integração vertical não relacionada.

Wright, Kroll e Parnell (2000) abordam ainda questões sobre fusões e alianças estratégicas, como estratégias de crescimento que não se enquadram nestas dimensões, pois a fusão é a união de duas organizações em uma única, com a finalidade de ganhar força competitiva, partilhar ou transferir recursos.

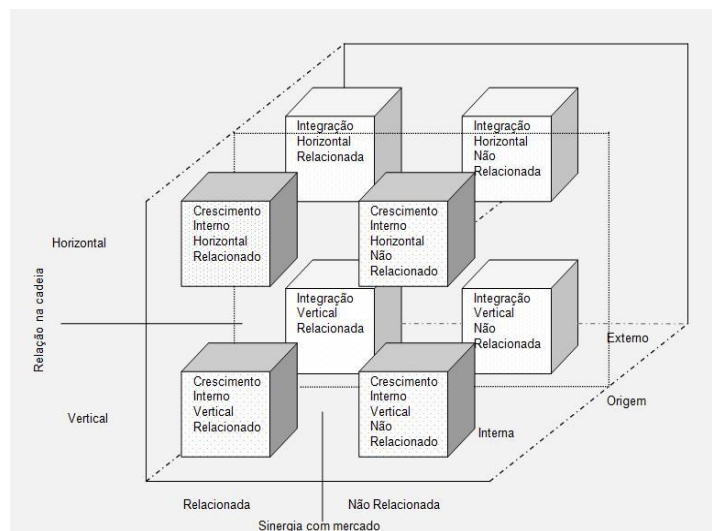


Figura 5 - Dimensões da Estratégia de Crescimento
Fonte: adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000)

Para esses autores, as alianças estratégicas são parcerias para a realização de projeto específico ou cooperação em determinadas áreas de negócios. A partir das pesquisas de Rumelt (1982), Peters (1980) e Roberts (1980), Roberts e Berry (1985) desenvolveram a matriz de familiaridade para alternativas de empreendimentos corporativos, propondo que o grau de novidade é inversamente à familiaridade com tecnologias e mercados, como mostra Figura 6.

Whittington (2006) faz uma análise das estratégias de crescimento por meio das abordagens básicas da estratégia: Clássica, Evolucionista, Processualista e

Sistêmica.

MERCADO				
NOVO NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDO)	JOINT-VENTURES	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY OU VENTURE CAPITAL OU VENTURE NURTURING OU AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY OU VENTURE CAPITAL OU VENTURE NURTURING OU AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	
NOVO FAMILIAR (CONHECIDO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE MERCADOS OU AQUISIÇÕES OU JOINT-VENTURES	INTERNAL VENTURES OU LICENCIAMENTO OU AQUISIÇÕES	PARTICIPAÇÕES MINORITÁRIAS PRIVATE EQUITY OU VENTURE CAPITAL OU VENTURE NURTURING OU AQUISIÇÕES EDUCATIVAS	
BASE (DOMINADO)	DESENVOLVIMENTO INTERNO BASE OU AQUISIÇÕES	DESENVOLVIMENTO INTERNO DE PRODUTOS OU AQUISIÇÕES OU LICENCIAMENTOS	JOINT-VENTURES E NEW-STYLE JOINT-VENTURES	
	BASE (DOMINADA)	NOVA FAMILIAR (CONHECIDA)	NOVA NÃO FAMILIAR (DESCONHECIDA)	TECNOLOGIA

Figura 6 - Matriz de Familiaridade
Fonte: adaptado de Roberts e Berry (1985)

A abordagem clássica acredita que o crescimento é decorrente da iniciativa; a evolucionista decorre da eficácia contra as forças ambientais; a processualista refere-se à urgência para suprir deficiências da racionalidade humana e falibilidade dos processos organizacionais e de mercado, e a sistêmica, como decorrência do imperialismo dos sistemas sociais. O autor destaca três estratégias principais de crescimento: inovação, diversificação e internacionalização.

Whittington (2006) entende que quando uma estratégia de crescimento envolve a produção de novos produtos empreende-se uma estratégia de inovação. Para a estratégia de inovação, na perspectiva dos autores clássicos, é contundente afirmar que o sucesso da inovação é essencialmente vinculado a uma forte orientação para o mercado. Dessa forma, a condução do processo de inovação deve estar na área de *marketing*, orientada pela demanda de mercado que fornece toda a iniciativa e direção. A abordagem sistêmica vê a pesquisa como estado de origem da capacidade estratégica organizacional; a criação de tecnologia e conhecimento representa o cerne da estratégia e não apenas seu instrumento. Os processualistas põem em xeque três aspectos: (1) a natureza incerta e incontável das pesquisas e inovações; (2) previsibilidade enviesada de mercados; (3) complexidade e flexibilidade das organizações.

Estratégia de Internacionalização diz respeito à ampliação da base geográfica, atendendo um mercado não doméstico. Quanto à internacionalização, Ansoff (1990) adverte sobre os cuidados com diferenças econômicas, políticas e culturais, pois os clientes não são os mesmos do mercado doméstico, apresentando diferenciações de gosto, preferência, hábitos de compra e orçamentos. Whittington (2006) mostra que a internacionalização pode representar uma alternativa eficiente, dirigida para defesa ou expansão do poder de mercado sobre os consumidores. Complementa sobre o papel do estado-nação na expansão de empreendimentos, de forma que “multinacionais buscam eficiência para substituir mercados por hierarquias quando o equilíbrio dos custos de transação muda, então passando os benefícios aos consumidores” (WHITTINGTON, 2006 p.109).

Para Glueck (1980), a diversificação pode ter a função tanto de crescimento quanto de mudança na direção corporativa. Argyres (1995) argumenta que as escolhas passadas da estrutura organizacional parcialmente determinam a direção dos esforços passados e presentes ao definir regras de decisão e estabelecer incentivos para dirigir as atividades da firma de determinadas formas. Chandler (1998) observa que estruturas do tipo funcional demonstram-se inadequadas para empresas diversificadas, o que conduz a um novo padrão de estrutura multidivisional.

2.2 DIVERSIFICAÇÃO

Diversificar é tomar uma decisão estratégica, alerta Rumelt (1977), que poderá alterar de modo significativo a natureza da empresa e talvez envolver substancial redirecionamento de recursos e de esforço. Mas não parece ser fácil obter um conceito único de diversificação. De modo geral, a estratégia de diversificação configura-se pela operação em múltiplos negócios distintos. Varadarajan (1986) entende que uma condição necessária para haver diversificação é que haja mudanças na estrutura administrativa, sistemas e outros processos administrativos. Porter (1990) pressupõe que haja a entrada em outra indústria (setor) distinta da atual. Rumelt (1974) e Barney (1996) consideram diversificada a firma em que a renda de um único negócio não seja superior a 95%. Ansoff (1990)

trata a diversificação como a descontinuidade da lógica histórica do desenvolvimento da empresa e, com isso, gera riscos, pois esta descontinuidade geralmente requer novas competências, técnicas e instalações que alteram a estrutura organizacional.

De certo modo também não há um consenso se os movimentos dentro da cadeia de suprimentos são uma diversificação ou integração. Ansoff (1990), em um primeiro momento, denomina diversificação quando há uma nova missão e novos produtos, em que um elo comum é menos evidente e certamente mais fraco. Já em um segundo momento denomina diversificação como o afastamento de áreas familiares, as quais permanecem na mesma área geográfica em que a empresa tem atuado, mercado ou produtos. Assim, Ansoff (1990) denomina os movimentos dentro da cadeia produtiva (Figura 7) de diversificação vertical. Já Porter (1986) e Barney (1996) denominam os movimentos dentro da mesma indústria de integração vertical, para cima, ou para trás, ou a montante; para baixo, ou para frente, ou a jusante.



Legenda: 1 - Movimento para trás ou a montante 2- Movimento para frente ou a jusante
Fonte: a partir da pesquisa

Figura 7 - Movimento dentro da Cadeia de Suprimentos Atual

Para os movimentos fora da indústria original (Figura 8), são os mais comumente chamados de estratégia de diversificação (BARNEY, 1996); estratégia horizontal (PORTER, 1990); diversificação horizontal e lateral (ANSOFF, 1990).

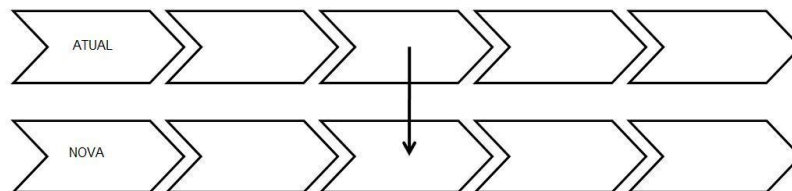


Figura 8 - Movimento Fora da Cadeia de Suprimentos Atual
Fonte: a partir da pesquisa

Penrose (1995) acredita ser impossível avaliar o significado da diversificação comparativamente entre firmas diversas, pela ambigüidade e impossibilidade de comparar classes de produtos. Uma firma diversificada, na sua visão (1995), altera as atividades sem abandonar por completo sua linha de produtos, com o

desenvolvimento de novos produtos, incluindo intermediários, que são suficientemente distintos dos seus programas de produção e distribuição. Assim, inclui tanto aumentar a variedade final de produtos quanto aumentar a integração vertical ou ainda aumentar o número de áreas básicas de produção. A autora destaca a integração vertical como uma forma especial de diversificação de grande importância para o crescimento da firma.

2.2.1 Motivações para a Diversificação

Para Penrose (1995), fatores como o excesso de capacidade, indivisibilidade, especialização e dependência mútua dos recursos tornam sua plena utilização nos negócios atuais um acontecimento fortuito que levaria a uma subutilização. Novas oportunidades de produção surgem a partir de alterações dos processos produtivos e da experiência acumulada, por existir uma tendência de concentração no desenvolvimento lucrativo dos recursos já disponíveis. As modificações nas condições do mercado também se configuram como oportunidades, desde que percebidas, podendo ser transformadas em vantagem para a firma, o que levaria à diversificação.

Assim como Penrose (1995), Chandler (1998) explica a diversificação como um modo de utilização mais lucrativo de instalações e pessoal empregados nas atividades organizacionais. Recursos excedentes mais flexíveis, como os financeiros, ampliam mais as possibilidades de escolha da empresa (Ansoff, 1957).

Quanto às motivações para diversificar, Ansoff (1990) lista: 1) quando os objetivos da firma não podem mais ser alcançados com a carteira de negócios existente; 2) quando os fluxos de caixa retidos serão superiores às exigências totais para a expansão da carteira existente; 3) quando as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade superior a de oportunidades de expansão; e, 4) quando emerge a síndrome da “grama do vizinho é mais verde”.

O desenvolvimento e a manutenção da vantagem competitiva, em empresas multinacionais, para Geringer et al. (1989), implicaria decisões de diversificação ou novos produtos ou expansão geográfica. Grant (2002) acredita que a busca pelo crescimento, a redução dos riscos e o aumento da lucratividade sejam as principais

razões para a decisão de diversificação. Para Leontides (1980) as motivações para diversificação estão relacionadas ao esgotamento das possibilidades de expansão ou o declínio dos negócios básicos da empresa.

Barney (1996) aponta quatro razões principais para diversificar: 1) economias operacionais de escopo; 2) economias financeiras de escopo; 3) economias anticompetitivas de escopo; 4) incentivos de recursos humanos à diversificação.

Por outra perspectiva, Dosi, Teece e Winter (1992) entendem que as decisões de diversificação são derivadas da natureza e do processo de evolução das competências da firma. A aprendizagem de novas habilidades, as forças internas e externas formam e focam o processo de aprendizagem e a seleção do ambiente onde a firma compete por recursos os fatores fundamentais que norteiam este processo evolutivo. Malerba e Osemigo (1993) acreditam que a forma organizacional e suas possibilidades estratégicas são moldadas por sua história de desenvolvimento e natureza de competências e rotinas.

Porter (1986) sugere um conjunto de forças externas, como tendências sociais, políticas e econômicas e transformações na estrutura da indústria (entrantes, inovações, substitutos, alterações de demanda e/ou preferências do consumidor), como uma parte incontrolável e outra influenciável, que impulsionam as decisões de diversificação.

Dosi, Teece e Winter (1992) complementam que os custos irrecuperáveis referentes à competência essencial ou complementar criam uma base de potencialidades que estão disponíveis a baixo custo, de modo que tanto maior o excesso de capacidade tanto maior o incentivo à busca de atividades relacionadas ao excedente. Guimarães (1982) sugere que o padrão normal de diversificação é caracterizado por movimentos em direção de indústrias interiores à sua base tecnológica e/ou área de comercialização, e na direção de indústrias vizinhas a esta base e/ou área, portanto, a base tecnológica e a área de comercialização definiriam o horizonte de diversificação.

Montgomery (1994) desenvolveu uma pesquisa sobre os estudos de diversificação e os classifica em três abordagens: poder de mercado, agência e recursos. Apresenta que, para a perspectiva do Poder de Mercado, a diversificação se configura como uma alternativa de grandes corporações para atingir benefícios à custa de clientes e concorrentes. Na perspectiva da Agência, os motivos para

diversificar são de ordem pessoal do gerente. E na perspectiva dos Recursos, os motivos referem-se à possibilidade de auferir maiores lucros, assim utilizam o excedente da capacidade de produção para ganhar economias de escopo.

As escolhas de competição no mercado e do nível apropriado de escopo e diversidade têm influência crítica no sucesso ou na falha da firma, devendo ser integradas (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1991). Luffman e Reed (1986) acreditam que as mudanças de direcionamento corporativo são indicadores da percepção da firma sobre o nível de maturidade de seus produtos que passa a buscar novos produtos.

Kraushar (1970) destaca que existem vários significados para o termo 'novos produtos' ou diversificação: (1) pequenas mudanças para uma marca existente; (2) grandes inovações em mercados existentes; (3) produto similar ou idêntico a um comercializado por competidor, mas um mercado novo para a firma; (4) produto diferente de qualquer outro comercializado no mesmo país, mas existente no exterior; (5) produto diferente de qualquer outro comercializado por qualquer um, em qualquer lugar (inovação verdadeira); (6) novos produtos por meio de aquisição de outra firma; (7) produtos resultantes de pesquisa e desenvolvimento dentro da firma.

Rumelt (1974) afirma não existir uma única estratégia de diversificação, mas várias abordagens estratégicas distintas com as quais se pode desenvolver um portfólio (conjunto) de negócios. A rapidez das mudanças em algumas indústrias faz com que muitas empresas dediquem-se ao exame permanente de produtos e mercados na busca de oportunidades de diversificação (ANSOFF, 1957). De forma isolada ou em conjunto, são vários os motivos que contribuem para que a diversificação se molde tanto em uma estratégia proativa quanto em uma atitude defensiva com vistas a garantir a sobrevivência da empresa (LUFFMAN e REED, 1986).

Enquanto Chandler (1998) observa que as organizações buscam inicialmente diversidade por meio de negócios relacionados ao campo de experiência, Wrigley (1970) apresenta um padrão diferente, que é a entrada em negócios distintos e novos sem relações com os atuais, o qual denominou diversificação não relacionada. Yip (1982) contesta os propósitos da diversificação horizontal por aquisição, pois acredita que esta seja efetuada como mera forma de investimento.

As motivações para a diversificação apresentam-se como a busca de um equilíbrio do contexto interno frente às exigências do contexto externo. Para os autores, não há consenso sobre as razões que provocam o desequilíbrio organizacional que gera a diversificação, sendo Barney (1996) quem melhor agrupou estas motivações. Para o referido autor, diante da percepção de elementos do contexto externo, as organizações produzem respostas na forma de economias operacionais, financeiras e anticompetitivas de escopo ou são provocadas pelo recursos humanos, tanto pelo acúmulo de conhecimento quanto por interesse pessoal dos gestores. O Quadro 1 apresenta uma síntese das motivações para a diversificação.

AUTORES	MOTIVAÇÕES PARA A DIVERSIFICAÇÃO
Penrose (1995)	Alterações dos processos produtivos e experiência acumulada induzem ao desenvolvimento lucrativo de recursos já disponíveis e o mercado configura-se como oportunidade desde que percebido.
Ansoff (1990)	Objetivos não podem ser mais alcançados com a atual carteira de negócios; fluxos de caixa retidos superiores às exigências de expansão da carteira atual de negócios; oportunidades de diversificação prometem rentabilidade superior à de expansão e a síndrome da "grama do vizinho é mais verde".
Geringer et al. (1989)	Desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva.
Grant (2002)	Redução dos riscos e aumento da lucratividade.
Leontiadis (1980)	Esgotamento das possibilidades de expansão ou declínio dos negócios básicos.
Barney (1996)	Economias operacionais de escopo; economias financeiras de escopo; economias anticompetitivas de escopo; incentivos de recursos humanos.
Dosi, Teece e Winter (1992)	Derivadas da natureza e processo de evolução das competências da firma, baseado no processo de aprendizagem e seleção do ambiente, sendo que os custos irrecuperáveis para obtenção das competências essenciais ou complementares criam uma base de potencialidades.
Luffman e Reed (1986)	Percepção do nível de maturidade dos produtos. Estratégia proativa quanto atitude defensiva para garantir a sobrevivência da empresa.

Quadro 1 - Motivações para a Diversificação

Fonte: a partir da pesquisa

2.2.2 Tipologia de Diversificação

Conceitos importantes para a tipologia de diversificação são o de sinergia (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000) e o de inter-relações (PORTER, 1990). Grant (2002) afirma que há muitas discussões entre pesquisadores e práticos sobre o conceito de sinergia, que são as vantagens a serem exploradas pelas ligações (recursos e capacidades) entre diferentes negócios, diferentes mercados e diferentes atividades. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), sinergia ocorre quando a combinação de duas empresas resulta em maior eficácia e eficiência do que as que eram oferecidas. As vantagens sinérgicas são economias de escopo horizontal

(compartilhamento de atividades funcionais), inovações de escopo horizontal (transferência ou compartilhamento de melhorias ou inovações) ou a combinação das duas anteriores.

De acordo com Porter (1990), tal conceito fracassou por volta do final da década de 1970, pois raramente ocorria na prática devido à incapacidade das companhias compreenderem e implantarem este conceito. Gold e Campbell (1998) afirmam que a sinergia pode resultar na perda ao invés da criação de valor, pois, na busca por sinergia, empresas podem superestimar benefícios e subestimar os custos envolvidos, quando da definição de objetivos vagos como compartilhar melhores práticas, coordenar relacionamentos com clientes ou fecundar idéias reciprocamente. Para Porter (1990 p. 292), “inter-relações não são as noções vagas de ‘ajustes’ que fundamentam a maioria das discussões sobre sinergia”, acreditando que são oportunidades tangíveis para redução dos custos e aumento da diferenciação.

O autor classifica as inter-relações em três tipos gerais não excludentes: (1) tangíveis (oportunidades para compartilhar atividades na cadeia de valor); (2) intangíveis (transferência de know-how gerencial entre cadeias de valores independentes); (3) entre concorrentes (“provém da existência de rivais que competem de fato ou potencialmente com uma empresa em mais de uma indústria, concorrentes em múltiplos pontos necessariamente ligam indústrias porque as ações tomadas em relação a eles em uma indústria podem ter implicações em outra” (PORTER, 1990 p.297)). Os conceitos de inter-relações tangíveis e intangíveis de Porter (1990) se assemelham aos conceitos de sinergia de economias e inovações de escopo, apresentados por Wright, Kroll e Parnell (2000).

Segundo Rumelt (1974), as principais relações entre negócios são: (1) mercados (clientes, sistemas de distribuição e divulgação); (2) sistemas de produção (facilidades e instalações); (3) base científica (habilidades, competências e tecnologias-chave). Sendo que o elemento-chave está na distinção dos padrões das relações. Para assegurar o êxito das estratégias de diversificação, Porter (1990) propõe o uso de três testes como condições essenciais: o teste de atratividade da estrutura da indústria; o teste de custo de entrada e o teste de melhor situação após a aquisição.

Wright, Kroll e Parnell (2000) denominam crescimento interno horizontal quando o desenvolvimento dos novos negócios ocorre dentro da própria

organização. Os autores utilizam a nomenclatura diversificação somente quando há aquisição, e quando há sinergia com suas competências essenciais, entretanto, de setor externo ao campo de operações atuais da organização denominam diversificação horizontal relacionada, assim como diversificação horizontal não relacionada ou por conglomerado quando há a aquisição de outra empresa de um setor não relacionado. Por outro lado, Porter (1990) também denomina diversificação quando a origem da nova empresa é interna à organização. Dar maior importância ao desempenho que ao crescimento conduz à diversificação relacionada (PORTER, 1990).

O conceito de centro de gravidade¹ proposto por Galbraith (2006) confere outras tipologias de diversificação: por subprodutos; relacionada; ligada; não relacionada. Quando uma organização atua em vários elos de uma mesma cadeia, diversifica-se por subprodutos quando faz relações comerciais externas de subprodutos ao longo da cadeia. Quando a organização passa a atuar em novos setores, mas no mesmo centro de gravidade da cadeia original, ocorre uma relação por base tecnológica, denominada diversificação relacionada. Ou seja, uma empresa que atua no comércio varejista de gêneros alimentícios, limpeza e higiene - mercearia (posição mais próxima ao consumidor na cadeia de suprimento) e passa a atuar no comércio varejista de combustíveis, seria considerada uma diversificação relacionada, pois o novo negócio possui o mesmo centro de gravidade do anterior e a mesma base tecnológica. Na diversificação ligada, a empresa passa a atuar em um novo setor, operando em um centro gravitacional distinto, ainda que existindo algum tipo de ligação entre os setores. Voltando ao exemplo da mercearia, a empresa faz investimentos em uma indústria de fécula para fornecimento à indústria de papel e indústria alimentícia, assim há uma ligação entre as duas empresas, mas com posicionamentos distintos na cadeia e suprimento. O último tipo de diversificação apontado por Galbraith (2006) é a diversificação não relacionada, que, diferentemente da diversificação ligada, possui pequeno ou nenhum relacionamento entre os setores atuais e diferentes centros gravitacionais.

¹ Centro de gravidade ou força motriz surge a partir do ponto de sucesso inicial da empresa na cadeia de fornecimento (da produção da *commodity* – matéria-prima até o consumidor final). E uma organização poderá atuar em vários elos desta cadeia, mas seu centro de gravidade depende do conhecimento e habilidades acumuladas para obter os melhores retornos daquela posição na cadeia. Assim, para Galbraith (2006) existem diferenças entre as empresas *upstream* (corrente superior) e *downstream* (corrente inferior) tanto da natureza dos sistemas de gerenciamento, estruturas organizacionais quanto culturais que norteia a mudança estratégica subsequente.

Na evolução do conceito do vetor de crescimento para vetor de crescimento geográfico, Ansoff (1990) aponta que a diversificação tanto pode ocorrer por desenvolvimento interno ou por aquisição, de três modos: 1) relacionada por necessidades – uma nova tecnologia de produtos/serviços para o mesmo mercado; 2) relacionada à tecnologia – uso da mesma tecnologia de produtos/serviços para atender a novos mercados; e, 3) não relacionada – não há relação alguma com as atuais tecnologias e necessidades do mercado atual, e que geralmente ocorre através da aquisição. E apresenta a terminologia: (1) diversificação vertical ou concêntrica (integração) em que o desenvolvimento de produtos novos possui sinergia tecnológica ou de *marketing*; (2) diversificação horizontal (relacionada) de forma que tanto os produtos quanto os benefícios deles resultantes são novos para a empresa; e, (3) diversificação lateral ou conglomerada (não relacionada) desenvolvimento de novos produtos, sem qualquer relação tecnológica ou de marketing, para novas classes de consumidores (ANSOFF, 1977). O Quadro 2 faz a síntese dos principais modelos sobre os perfis (tipos) de diversificação, dividido em autores, tipos de diversificação e a base de observação para tipificar a diversificação.

AUTORES	TIPOLOGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	BASE DE CLASSIFICAÇÃO
Ansoff (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Vertical (concêntrica) - Horizontal (relacionada) - Lateral (conglomerada ou não relacionada) 	Produto, mercado e área geográfica
Barney (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Negócio dominante - Relacionada por restrições - Relacionada por ligações - Não relacionada 	Percentual do faturamento, ligações e atributos comuns das competências essenciais
Galbraith (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - por Subprodutos - Ligada - Relacionada - Não relacionada 	Centro de gravidade
Porter (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Baseada em inter-relações - Através de base de Apoio 	Inter-relações
Rumelt (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - Negócio Individual (negócio único, individual verticalizado, integração vertical em pequena escala) - Negócio dominante (vertical; por restrições; por ligações e não relacionado) - Relacionado (por restrições e por ligações) - Não relacionado (negócios múltiplos e portfólio não relacionado) 	Percentual do faturamento, ligações e atributos comuns das competências essenciais
Wright, Kroll e Parnell (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - relacionada - não relacionada 	Sinergia com competências essenciais

Quadro 2 - Síntese das Tipologias de Diversificação

Fonte: a partir da pesquisa

2.2.3 Níveis de Diversificação

Como visto anteriormente, a nomenclatura para as estratégias de diversificação são, por vezes, semelhantes, mas trazem conceitos distintos. Rumelt (1977) desenvolveu uma das primeiras pesquisas que relacionavam o nível de diversificação de uma firma com seu desempenho, com uma escala envolvendo o percentual de faturamento dos negócios ao total da firma e as relações sinérgicas entre os negócios, conforme Quadro 3. Rumelt (1977) observou que firmas altamente diversificadas apresentam menores desempenho.

TAXA DE ESPECIALIZAÇÃO (1)	DESCRIÇÃO	CATEGORIAS AMPLAS	SUBCATEGORIAS
95 – 100%	Empresas que estão comprometidas com uma área discreta de negócios. Seu crescimento se dá através da expansão.	Negócio Individual	- Negócio Único * Individual Verticalizado * integração vertical em pequena escala
70 – 94%	Empresas que se diversificam em pequena escala, mas que continuam obtendo maioria de seus rendimentos do negócio principal.	Negócio Dominante	- Dominante Vertical - Dominante por Restrição - Dominante por Ligação - Dominante não Relacionado
Menor que 70%	Empresas nas quais mais de 70% dos novos negócios apresentam relacionamento com as antigas atividades da empresa.	Negócio Relacionado	- Relacionado por Restrição - Relacionado por Ligação
Menor que 70%	Empresas nas quais menos de 70% dos novos negócios apresentam relacionamento com as habilidades e recursos dos antigos negócios da empresa.	Negócio Não-Relacionado	- Negócios Múltiplos (poucos negócios de grande porte) - Portfólio não Relacionado (muitos negócios de portes variados)

(1) Percentual do faturamento anual atribuído ao negócio principal

Quadro 3 - Sistema de Classificação de Rumelt
Fonte: adaptado de Rumelt (1977), Montgomery (1982)

Corroborando com as conclusões de Rumelt (1977), Montgomery (1994) observa que as empresas com altos níveis de diversificação são menos lucrativas que empresas com baixos níveis de diversificação. Porter (1990) defende que diversificações baseadas em inter-relações possuem maior probabilidade de acentuar vantagem competitiva ou gerar uma vantagem competitiva sustentável em novas indústrias. Outra abordagem relacionando níveis de faturamento do negócio principal é apresentada por Barney (1996) (Quadro 4), que ao contrário de Rumelt (1977) (nove tipos para quatro níveis) apresenta apenas cinco tipos para cinco níveis de diversificação.

Tanto Rumelt (1977) quanto Barney (1996) utilizam o conceito de ligação entre os negócios e atributos comuns para diferenciar as relações de diversificação. Ligações referem-se ao uso comum de atividades na cadeia de valor por diferentes negócios. Atributos comuns dizem respeito a competências essenciais.

CATEGORIA	NÍVEL DE DIVERSIFICAÇÃO	TIPOS
Diversificação Limitada	Mais de 95% da renda (1) é gerada por um único negócio.	Negócio Único
	Mais de 70% e menos de 95% da renda é gerada por um único negócio.	Negócio Dominante
Diversificação Relacionada	Menos de 70% da renda é gerada por um único negócio e diferentes negócios compartilham numerosas ligações e atributos comuns.	Relacionamento por restrição
	Menos de 70% da renda é gerada por um único negócio e diferentes negócios compartilham poucas ligações e atributos comuns ou diferentes ligações e atributos comuns.	Relacionamento por ligação
Não-Relacionada	Menos de 70% da renda é gerada por um único negócio e há poucas ou nenhuma ligações ou atributos comuns entre os negócios.	Não-Relacionada

(1) Renda refere-se ao faturamento da firma, total das vendas.

Quadro 4 - Sistema de Classificação de Barney

Fonte: adaptado de Barney (1996)

Uma das abordagens que tratam sobre o grau de diversificação de uma firma é apresentada por Mintzberg (2006), que afirma que à medida que as organizações se desenvolvem e crescem tendem primeiro a se diversificar para depois se dividir. O autor propõe quatro estágios de transição da forma funcional para a forma conglomerada ou diversificação pura não-relacionada. 1º estágio – forma integrada pura ou funcional – é constituído por uma cadeia de operações integrada; 2º estágio – forma de subprodutos ou integração vertical – a firma introduz no mercado subprodutos ou produtos intermediários, normalmente com base em uma matéria-prima, há uma tendência a integração vertical com pequenas alterações na cadeia; 3º estágio – forma de produto-mercado relacionado ou diversificação relacionada – há alterações significativas na cadeia de operações, o novo produto-mercado ainda possui relacionamento com as atividades originais da empresa, mas poucas características comuns entre si; o 4º e último estágio – forma conglomerada ou diversificação pura não-relacionada – há a expansão para novos mercados ou a aquisição de empresas com produtos com pouco ou nenhum relacionamento à competência essencial da empresa, formam-se divisões que atuam em mercados próprios com produtos não relacionados entre si.

Barney (1996) faz uma relação entre a motivação para diversificar e o tipo de diversificação. Assim, se o motivo para diversificar é economia de escopo em operações ou financeira há a tendência para diversificações relacionadas, mas a redução dos riscos conduziria a estratégia de diversificação não relacionada, o Quadro 5 apresenta de modo mais completo estas relações.

De modo a melhor compreender a relação entre as motivações e os tipos de diversificação, serão exploradas, a seguir, as vantagens e desvantagens da diversificação e dos tipos de diversificação, suas implicações sobre a estrutura e o desempenho organizacional.

MOTIVAÇÃO	ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	
	RELACIONADA	NÃO RELACIONADA
Economia de Escopo em Operações	X	
- Compartilhamento de Atividades	X	
- <i>Core Competencies</i>		
Economia de Escopo Financeira		
- Alocação Interna de Capital	X	
- Redução de Riscos		X
- Vantagem Tributária		X
Economia de Escopo Anticompetitivas		
- Múltiplos pontos de Competição	X	
- Exploração do <i>Market share</i>	X	X
Incentivo dos Empregados para Diversificação		
- Diversificação dos Investimentos Capital Humano do Empregado		X
- Maximização da Compensação Gerencial	X	X

Quadro 5 - Relações entre Motivações e Tipos de Diversificação

Fonte: adaptado de Barney (1996)

2.2.4 Vantagens e Desvantagens da Diversificação

Penrose (1990) aponta que a firma sem nenhuma especialização é tão vulnerável quanto a empresa altamente especializada, atestando que para sustentar sua posição no mercado, a firma especializada, deve ser capaz de desenvolver profundo conhecimento técnico e de mercado que propicie absorver as inovações. E a firma diversificada deve canalizar fundos para todos os seus campos de atuação para manter-se a salvo da competição.

Barney (1996) apresenta que de modo geral a literatura, entre as décadas de 1970 e 1990, aponta que a diversificação não-relacionada adiciona menos valor a firma que a diversificação relacionada, o Quadro 6 apresenta a literatura, que faz a relação entre diversificação e performance da firma, examinada por Barney (1996) e os achados dos autores.

Rumelt (1977) observou que as estratégias de diversificação Dominante por Restrições e a Relacionada por Restrições obtiveram maior performance, posteriormente, Rumelt (1982) afirma que a estratégia de diversificação Relacionamento por Restrições apresenta maior performance, sendo que as causas centrais são: o acesso a potenciais economias de escopo, a capacidade de extensão das habilidades especializadas em áreas afins, exploração de competências de difícil imitação são capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, e, a tendência de escolher mercados mais concentrados (CHRISTENSEN e MONTGOMERY, 1981), maior concentração de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e marketing (BETTIS, 1981).

Montgomery (1994) apresenta que diferentes abordagens sobre diversificação obtêm resultados distintos sobre a relação diversificação e desempenho. Assim, na (1) visão baseada no poder de mercado há relação positiva entre diversificação e desempenho. A ampliação do escopo de operações possibilita a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1990), aumento das habilidades de compartilhamento e coordenação de atividades (GERINGER et al., 1989).

AUTORES	ACHADOS	COMENTÁRIOS
Weston e Mansighka, 1971	Diversificação maior performance que não diversificação	Diferença não é estatisticamente significativa.
Rumelt, 1974	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Aplicação próxima das definições do Quadro 1.
Berry, 1975	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Diversificação definida através do código SIC da Indústria.
Levitt, 1975	Diversificação maior performance que não diversificação	Compara meios alternativos de diversificação.
Salter e Weinhold, 1979	Diversificação não-relacionada maior performance que média da indústria	
Jacquemin e Barry, 1979	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Diversificação definida através do código SIC da Indústria.
Christensen e Montgomery, 1981	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Maioria das diferenças de performance devido a Pesquisa e Desenvolvimento, risco e intensidade de capital.
Bettis, 1981	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Economias de mercado, pesquisa e desenvolvimento, risco, importante intensidade de capital.
Bettis e Hall, 1982	Não há diferença entre relacionada e não relacionada	Achados de Rumelt devido viés da amostra
Rumelt, 1982	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Controle sobre a estrutura de mercado
Backaitis et al, 1984	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Focado no papel do poder do mercado.
Michel e Shaked, 1984	Diversificação não-relacionada maior performance que relacionada	Reverso dos achados tradicionais.
Lecraw, 1984	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Amostra canadense, retorno do ativo
Montgomery e Singh, 1984	Diversificação não-relacionada tem maior risco sistemático	Dúvida e posição de liderança do mercado fazem aumentar o risco.
Bettis e Mahajan, 1985	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Necessidade de relacionamento mas não suficiente para alta performance, controle sobre crescimento da indústria.
Papelu, 1985	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	
Varadarajan, 1986	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	
Jose, Nichols e Stevens, 1986	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Foco no valor de mercado da firma, controle para pesquisa e desenvolvimento e atividades promocionais.
Grant et al, 1986	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Ambos produtos e diversificação internacional são importantes.
Galbraith et al, 1986	Diversificação não-relacionada mais valiosa em certas condições	
Varadarajan e Ramanujam, 1987	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Foco no retorno do ativo e investimento de capital.
Dubofsky e Varadarajan, 1987	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Risco ajustado retorno do ativo.
Grant et al, 1988	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Amostra Reino Unido
Amit e Livnatt, 1988 ^a	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Diversificação não-relacionada conduz a estabilidade do fluxo de caixa e alta alavancagem.
Amit e Livnat, 1988 ^b	Diversificação não-relacionada é associada com menor risco.	
Simmonds, 1990	Diversificação relacionada não tem maior performance que a não-relacionada	Controle sobre efeitos de fusões e aquisições na performance da firma.
Nguyen e Devinney, 1990	Atividades tecnologicamente relacionadas geram economias de escopo.	Amostra canadense
Grant e Jammine, 1988	Diversificação relacionada não tem maior performance que a não-relacionada	Controle dos efeitos da indústria, amostra Reino Unido
Robins e Wiersma, 1995	Diversificação relacionada maior performance que não relacionada	Medição do relacionamento pelo foco na competência essencial através do negócio.

Quadro 6 - Valor da Diversificação Relacionada e Não Relacionada

Fonte: adaptado de Barney (1996)

Nelson (1959) apresenta a hipótese de que firmas mais diversificadas em mercados de produtos investirão de forma mais significativa em pesquisa básica para assim assumir mercados de informação imperfeitos para serem mais hábeis no aproveitamento de suas descobertas.

(2) Perspectiva da agência relação negativa entre diversificação e maximização do desempenho (MONTGOMERY, 1994). Hoskisson e Hitt (1994) discutem a respeito da diversificação de produto e o desempenho, que para algumas pesquisas as diversificações relacionadas apresentam desempenho superior, enquanto para outras a diversificação não-relacionada apresenta desempenho superior, e afirmam haver uma maior complexidade do que a apresentada em pesquisas anteriores, pois este tipo de diversificação é motivado pela diluição dos riscos em diferentes mercados, não oferece valor ao acionista, mas diminui os riscos relacionados à empregabilidade do gerente e de falha da firma.

(3) Perspectiva dos recursos – quanto mais específicos os recursos acumulados, menores possibilidades de diversificação sem que haja comprometimento da lucratividade potencial. Por outro lado quanto mais genéricos os recursos deve-se buscar elevar o grau de diversificação para alcançar lucratividade equivalente (MONTGOMERY, 1994). Silverman (1999) sugere que a base de recursos tecnológicos da firma influencia significativamente suas decisões de diversificação. Os achados de Montgomery e Hariharam (1991) evidenciam que firmas apresentam tendências de diversificação em indústrias com similaridades na intensidade em pesquisa e desenvolvimento, uso de propaganda e gastos de capital. As evidências encontradas por Farjoun (1994) mostram que existe uma tendência de uma firma diversificar para indústrias que usam os mesmos padrões de conhecimento ou similares.

A identificação dos ativos estratégicos e das forças competitivas da empresa pode minimizar os riscos inerentes a escolha de diversificação, conforme sugere Markides (1997), caso contrário não serão atingidos os objetivos desejados e poderá incorrer na deterioração do valor da empresa. De modo similar Guimarães (1987) sugere que a obtenção do sucesso com investimento em uma nova indústria está relacionada a capacidade de utilizar a tecnologia associada à nova indústria, além de alcançar eficientemente custos competitivos.

Com relação a diversificações horizontais não-relacionadas Anslinger e Copeland (1996) descrevem características comuns a casos de sucesso de tipo de

diversificação. (1) o foco para criação de valor está no aperfeiçoamento da área operacional; (2) os talentos dos administradores responsáveis são fundamentais para imprimir as inovações operacionais essenciais para a criação de valor; (3) as empresas adquirentes possuem um criterioso processo para selecionar o administrador responsável e um plano agressivo de motivação e remuneração vinculado a resultados e fluxo de caixa. (4) estão explícitos no processo o fator tempo e urgência, para dar senso de desafio, disciplina e prioridade de ações, e, 5) a interação entre gerentes, diretores e acionistas, resultante de uma estrutura horizontal.

O que se deve considerar é que mesmo a diversificação sendo classificado por diversos autores como uma estratégia de crescimento (ANSOFF, 1990; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Vários teóricos como visto anteriormente buscam a relação, positiva ou negativa, entre a diversificação ou tipo específico de diversificação com o desempenho, mas acredita-se que ela pode provocar a sustentabilidade da firma sem necessariamente promover o crescimento, ou seja, os ganhos obtidos através da diversificação, independente do tipo, podem ser intangíveis. Para efeitos deste trabalho, a descrição do perfil da diversificação relaciona-se a seguinte convenção: para os movimentos dentro da cadeia produtiva que geraram alterações na estrutura gestão, diversificação horizontal, a jusante ou a montante. Quando há ampliação de portfólio de produtos de base tecnológica distinta da existente, diversificação vertical e para o atendimento a novos mercados, incluindo a expansão geográfica, diversificação longitudinal. Conforme ilustra a Figura 9. Não é descartada a origem da diversificação: interna ou externa; e iniciativas de alianças, mesmo que por participações minoritárias. O nível de diversificação será observado pelo modelo de Rumelt (1977) e o perfil da diversificação pelo modelo de Galbraith (2006).

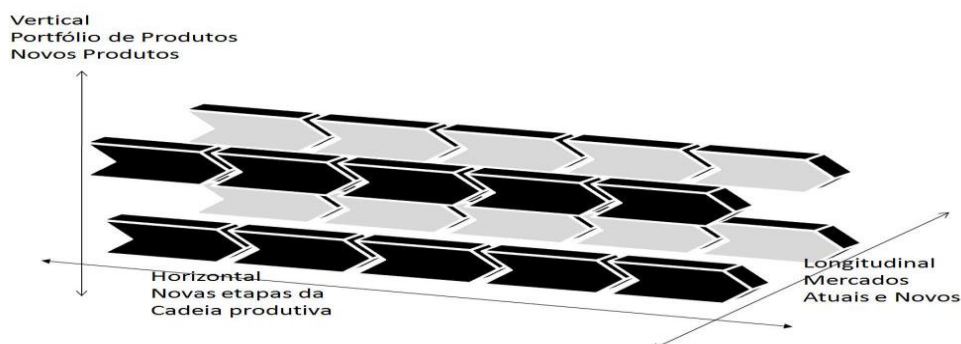


Figura 9 - Convenção de Nomenclatura
Fonte: a autora

2.3 COOPERATIVAS

Cooperativas, diferentemente de outros empreendimentos, são tidas como organizações sem fins lucrativos, posicionadas na sociedade para superar os desequilíbrios sociais e econômicos do modelo capitalista, sem os condenar, pois fazem uso destes princípios para gerar renda e qualidade de vida a seus cooperados, seu lastro doutrinário é baseado no ideário da igualdade, solidariedade, fraternidade e liberdade (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Considera-se que a doutrina cooperativista seja intermediária entre a doutrina liberalista, ou individualista, e a doutrina socialista, tendo em vista que as cooperativas distribuem eqüitativamente seus ganhos, mas pregam pela liberdade individual. Menegário (2000) conclui que o cooperativismo representa um refúgio para indivíduos economicamente fracos em países com estrutura capitalista.

Oliveira (2003) afirma que o principal objetivo da doutrina cooperativista, correção do meio econômico-social, nem sempre é atingido pelas seguintes razões: (1) o cooperativismo nem sempre elimina a concorrência; (2) nem sempre elimina o lucro, apenas muda a terminologia para sobras; (3) nem sempre consegue abolir os interesses pessoais. Bialoskorski Neto (1999) considera a cooperativa como um fator de importância para o crescimento da renda no agronegócio de maneira mais equitativa, por agregar valor às *commodities* agrícolas e incremento do poder de barganha do produtor em mercados imperfeitos e possuem uma melhor condição de coordenação do sistema agroindustrial.

Os princípios fundamentais cooperativistas estavam contidos nos estatutos dos pioneiros de Rochdale, em 1844, mas foram transformando-se ao longo do tempo, como pode ser visto no Quadro 7.

ROCHDALE, 1844	PARIS, 1937	ÁUSTRIA, 1966	MANCHESTER, 1995
Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão e voluntária
Gestão democrática (cada homem, um voto)	Gestão democrática (cada homem, um voto)	Gestão democrática (cada homem, um voto)	Controle democrático pelos sócios
Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Independência e autonomia das cooperativas
Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Participação econômica dos sócios
Governo da sociedade estabelecido mediante eleição	Neutralidade política, religiosa e racial	Neutralidade política, social, religiosa e racial	Preocupação com a comunidade
Vendas efetuadas a dinheiro	Desenvolvimento da educação	Educação cooperativa permanente	Educação, treinamento e formação
		Cooperação entre cooperativas	Cooperação entre cooperativas

Quadro 7 - Evolução dos Princípios Doutrinários do Cooperativismo

Fonte: adaptado de Menegário (2000)

Desse modo, observam-se os valores cooperativistas: liberdade, eqüidade, solidariedade e fraternidade, que estão intimamente ligados aos princípios citados no quadro anterior. Os princípios cooperativistas resistiram ao tempo, sobrevivendo a guerras, mudanças políticas, econômicas e sociais, sem alterações significativas em sua concepção. Para melhor compreender a evolução destes princípios e o desenvolvimento deste tipo de organização são apresentados os fatos históricos relativos ao cooperativismo mundial, nacional e paranaense, sintetizados e postos em sua ordem cronológica, entre 1820 e 1976, conforme Quadro 8.

TEMPO	FATOS
1820	Idealizadores William King e Robert Owen, Programa da Cooperação Inglaterra
1827	King – primeira pré-cooperativa de consumo
1832	300 pré-cooperativas, curta duração, razões: venda de produtos a preço de custo e número reduzido de associados.
1835	Lyon / França – <i>Au Commerce Véridique</i> , associação semelhante as da Inglaterra
1843-novembro	28 tecelões forma a primeira cooperativa, em Rochdale, Inglaterra, princípios claros e definidos.
Após 1843	Surgiram primeiras cooperativas de crédito na Europa
1844- out	Fundação da <i>Rochdale Equitable Pioneers Society Limited</i>
1844- dez	Inauguração do armazém na Toad Lane, Rochdale. Construção de casas para alojamentos a preço de custo; criação de estabelecimentos industriais e agrícolas, educação e luta contra o alcoolismo, cooperação integral.
1847	Primeira tentativa de organização cooperativa na Colônia Thereza Cristina / Paraná pelo médico francês Jean Maurice Faivre.
1885	I Congresso das Cooperativas de Consumo – Paris
1886	II Congresso das Cooperativas de Consumo – Lyon
1891	Promulgação da Constituição Republicana, assegura a liberdade de associação.
1891	Primeira cooperativa brasileira – Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, Limeira / SP
1894	Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro / RJ
1895	Cooperativa de Consumo de Camaragibe / PE
1895	Fundação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI)
1897	Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia de Estradas de Ferro, Campinas / SP
1902	Jesuíta Theodoro Amstadt primeiras Caixas Rurais Raiffeisen, Caxias do Sul / RS
1906	Associação Beneficente 26 de outubro, por grupo de ferroviários em Ponta Grossa/ PR
1907	Cooperativa de Caxias, Curitiba / PR
1907	Iniciativas de constituição das cooperativas agrícolas em Minas Gerais
1908	Iniciativa de Plácido de Melo resultam criação de cooperativas raiffeiseanas no Rio de Janeiro.
1909	Cooperativa Florestal Paranaense
1918-1930	14 cooperativas pela iniciativa do agrônomo ucraniano Valentin P. Cuts, entre as quais está a Sociedade Cooperativista Svitlo (luz) em Carazinho, União da Vitória/ PR
Após 1930	Nova fase de expansão cooperativa, no Paraná, decorrente da imigração de alemães, holandeses, poloneses, russos e japoneses, com grande influencia no desenvolvimento dos Campos Gerais Paranaenses.
1932	Crescimento do número de cooperativas em virtude do Decreto 22.239/32
1938	Decreto-lei 581/38 obrigatoriedade de registros das cooperativas.
Déc. de 1940	Surgimento de rede de cooperativas vinculadas ao ciclo da erva mate no Paraná.
1942	Cooperativa Agrária de Consumo de Responsabilidade Limitada "Liberdade" primeira cooperativa brasileira a ser registrada.
1946	ACI foi a primeira organização não governamental a receber o status de órgão consultivo das Nações Unidas.
1947	Declínio do cooperativismo da erva mate no Paraná.
1950- 1960	Implantação do cooperativismo do café, com incentivos governamentais
1969	No IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo é criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)
Déc. de 1970	Grande impulso ao cooperativismo no estado do Paraná integração entre produtores rurais e órgãos governamentais: Departamento de Assistência ao Cooperativismo, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária e Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná.
1970	Projeto Iguazu de Cooperativismo – 13 cooperativas na região oeste e sudoeste do estado do Paraná.
1971	A OCB é legalmente instituída pela Lei 5.764/71
1971	Nascimento do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR.
1974	Projeto cooperativismo Norte do Paraná – integração de 22 cooperativas
1976	Projeto Centro-Sul de Cooperativismo agregação de 23 cooperativas da região centro-sul do estado do Paraná.

Quadro 8 - Resumo dos Fatos Históricos Referentes ao Cooperativismo

Fonte: Adaptado de Menegário (2000)

Bialoskorski Neto (2007) aponta para fatos importantes que relacionados ao princípio da igualdade, cada homem um voto. Quanto maior a cooperativa em

número de associados, menor é a proporção de participação em AGOs (Assembléias Gerais Ordinárias), de forma que menor será o poder proporcional de decisão de cada cooperado e maiores serão os custos de oportunidade de participação. E uma relação inversamente proporcional entre a participação nas AGOs e o desempenho econômico da cooperativa, maiores serão os custos de oportunidade de participação e menor participação. De modo que haverá menor transparência de gestão e governança, exigindo custos adicionais.

Também é oportuno traçar algumas observações sobre as diferenças entre cooperativa e sociedade comercial. A distinção mais básica encontra-se em dois pontos: (1) para a cooperativa, as pessoas são mais importantes e (2) como consequência objetiva, a prestação de serviços, enquanto uma empresa comercial prioriza o capital e objetiva o lucro. No Quadro 9, a seguir, apresentam-se as principais diferenças entre uma cooperativa e uma empresa de capital.

CARACTERÍSTICA	COOPERATIVA	EMPRESA DE CAPITAL
Princípio	Cooperação	Competição
Objetivo	Prestação de serviços	Obtenção de lucro
Número de acionistas/sócios	Ilimitado	Limitado
Princípio da dupla qualidade (a)	Sim	Não
Gestão	Cada homem, um voto	Cada ação, um voto
Método de produção	Trabalho arrenda o capital	Capital arrenda o trabalho
Tipo de resultado obtido	Tangível e intangível (b)	Tangível lucro
Distribuição dos resultados	Proporcional às operações	Proporcional ao capital
Cessibilidade das ações/quotas	Não	Sim
Pagamento de dividendos/juros	Fixos e módicos	Limitado pelo montante realizado
Área de atuação	Limitada	Ilimitada
Sujeita a falência	Não	Sim

(a) Os proprietários da empresa são também usuários dos benefícios que ela produz.

(b) Tangível: sobras; intangível: serviços prestados aos associados.

Quadro 9 - Distinções entre Cooperativas e Empresas de Capital

Fonte: adaptado de Menegário (2000)

Em decorrência destes princípios as cooperativas enfrentam além dos desafios comuns as sociedades de capital, outros desafios estruturais. Encontrar equilíbrio entre interesses econômicos, sociais e políticos dos participantes (GIMENES E GIMENES, 2007); o lento processo de tomada de decisão (ROCHA, 1999; GIMENES e GIMENES, 2007); estabelecer governança de forma que propicie a redução dos custos de transação e maior eficiência econômica (BIALOSKORSKI, 2008); separação propriedade e controle, por meio da profissionalização da gestão (BIALOSKORSKI NETO, 2008; GIMEMES e GIMENES, 2007), Fronzaglia (2005) é contundente ao afirmar que a especialização das funções torna-se um fator de sobrevivência se as cooperativas quiserem crescer por meio de estruturas complexas. Capacitação periódica dos conselhos de administração e fiscal para as

funções de monitoramento e planejamento participativo (BIALOSKORSKI NETO, 2008) capacitação periódica dos profissionais contratados (BIALOSKORSKI NETO, 2008); monitoramento da fidelidade das transações cooperado e criação de incentivos a participação (BIALOSKORSKI NETO, 2008); crescentes necessidades de capital para financiar a expansão (GIMENES e GIMENES, 2007); modernização da produção agrícola melhorando os indicadores de produtividade e aumento de escala de produção, visto que a maioria dos produtores não tem renda suficiente (BRAGA, MEYER e PARESQUE, 2004).

No final da década de 1980 e década de 1990 houve acontecimentos no ambiente institucional que afetaram sobremaneira as instituições de governança corporativa das cooperativas agropecuárias brasileiras, Fronzaglia (2005 p.38) destaca quatro eventos fundamentais: (1) Constituição de 1988 mudou o regime de controle das cooperativas, até então controladas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), responsável pela autorização de funcionamento e fiscalização, e o controle da gestão passou a ser atribuído aos próprios associados, por meio de órgãos especializados, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. (2) esgotamento do modelo de financiamento público da agricultura com o crédito subsidiado repassado por meio de cooperativas, sendo que o custo de capital e sua análise de risco tornaram-se fatores de grande impacto nos custos de governança financeira das cooperativas agropecuárias. (3) a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) prescreveu a execução de um programa de monitoramento, porém, permanece a grande dificuldade de operacionalização desse mecanismo, pois o cooperativismo brasileiro não encontra uma organização especializada na verificação de pontos importantes que condicionam a eficiência de cooperativas e formas eficientes de sinalizar seus indicadores aos associados a custo compensador e de forma isenta da política de representação oficial, fatores que dificultam a instituição de um mecanismo eficiente que faça valer as boas práticas da autogestão. (4) em 1999, implementação do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuárias (RECOOP²) e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP³). A estes Bialoskorski Neto e

² Fronzaglia (2005) RECOOP é uma política pública voltada ao refinanciamento de passivos, condicionada à reestruturação da gestão das cooperativas agropecuárias, capacitação e monitoramento da autogestão cooperativa.

³ Fronzaglia (2005) SESCOOP é a entidade que seria responsável por estruturar e conduzir uma política institucional de monitoramento da autogestão na aplicação dos recursos do RECOOP.

Ferreira Junior (2004) complementam: (1) plano Collor, de março de 1999, promove o confisco de liquidez; (2) descolamento entre as taxas de indexação e as taxas de juros efetivas, criando uma situação particular e perversa no endividamento das organizações; (3) abertura de mercado favorecendo importações de produtos agrícolas e agroindústrias; (4) período de 1987 a 2002 é caracterizado como de crescimento físico do produto, redução do uso da terra e não acompanhado pelo crescimento do PIB da agropecuária, portanto, ocorreram ganhos de eficiência econômica e tecnológica, mas não necessariamente da renda; (5) contínuo processo de integração entre a agropecuária e a agroindústria.

2.3.1 A Importância do Cooperativismo Agropecuário

As cooperativas de produção agropecuária vêm apresentando uma evolução dinâmica nos últimos anos, com um número de 1.549 cooperativas (20,4% do total de cooperativas), contendo 12% dos associados nacionais (886.076 associados) e empregando 123.890 funcionários em todo o Brasil (OCB, 2006). No estado do Paraná representaram um faturamento de mais de R\$ 16 bilhões em 2005 (OCEPAR, 2006). No Gráfico 1, a seguir, observa-se a evolução das exportações em USD milhões de FOB, das cooperativas agropecuárias:

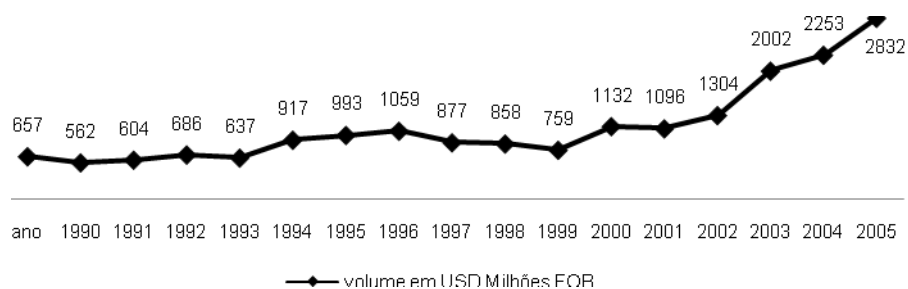


Gráfico 1 - Evolução das Exportações das Cooperativas Brasileiras
Fonte: OCB, 2006

Considerando o aumento populacional mundial e as restrições quanto à expansão geográfica para aumento do plantio de alimentos, as cooperativas exercem um papel importante para o desenvolvimento produtivo e tecnológico.

No Paraná, segundo Gibbert e Bezerra (2007), as cooperativas são como molas propulsoras da transformação do estado de exportador de matéria-prima para exportador de bens de consumo. Esse cenário foi alcançado pelo crescimento da produção em produtividade, agregação de valor via industrialização, graças à diversificação das cooperativas que vêm operando com todos os produtos agrícolas importantes para a economia do estado, tornando-se pioneiras na implantação de novas culturas e projetos (SALANEK FILHO E SILVA, 2007).

Demonstra-se, através da Tabela 1, a evolução do número de cooperativas, do número de cooperados e da média de cooperados por cooperativas agropecuárias no período de 1940 a 2007, para, após, serem referenciados alguns aspectos contextuais intervenientes no desenvolvimento destas organizações.

Tabela 1 - Situação das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras - 1940 a 2007

Anos	Número de Cooperativas (C)	Número de Associados (A)	Relação Associados por Cooperativa (A/C)
1940	530	46.890	88
1950	1.191	145.142	122
1960	1.739	406.759	234
1970	1.160	759.133	654
1980	1.480	1.718.145	1.161
1990	1.400	994.086	710
1997	1.410	923.625	655
2000	1.437	856.202	596
2007	1.544	879.649	570

Fonte: adaptado de Menegário (2000), OCB (2008), OCEPAR (2008)

A redução do número de cooperativas observado entre a década de 1980 e 1990 decorre do processo de fusão, incorporação, aquisição ou dissolução dessas organizações frente à nova situação econômica de abertura de mercado, exigindo maior competitividade. A queda do número de associados, em valor absoluto e relativo, demonstra seletividade por parte das cooperativas, mas também demonstra descrédito em relação à situação econômico-financeira por parte dos cooperados.

Em 1994, a introdução do plano Real aumentou a competitividade do setor agropecuário e a concorrência externa exigiu altos padrões de produtividade, fazendo com que as cooperativas não acostumadas a essa realidade sofressem alta descapitalização, aumentando seu endividamento. Em 1997, culminou a crise financeira das cooperativas agrícolas, fazendo com que governo federal lançasse o Programa de Revitalização das Cooperativas (RECOOP) em 1998. O programa exigia das cooperativas uma reestruturação e planejamento estratégico por 15 anos, sendo renegociadas as dívidas juntos às instituições bancárias oficiais.

Na década de 1990, também ocorreu o afastamento social dos associados, ou seja, a redução do número de associados participantes em assembleias e eventos das cooperativas, bem como a não entrega da produção para a cooperativa. Bialoskorski Neto e Ferreira Júnior (2004) apontam que no setor cooperativo agropecuário paulista, no período de 1992 e 2000, houve redução da quantidade de cooperativas, redução de cooperativas centrais, redução do número de associados, redução da área de atuação, redução da participação das cooperativas em empresas não cooperativas, redução do número de funcionários, aumento da terceirização e funcionários temporários, incremento de participação em treinamento de dirigentes e conselheiros. Por outro lado, também se observou a ampliação de ações não cooperadas por parte das cooperativas, refletido através do desenvolvimento industrial, com intuito de aumentar valor agregado aos produtos comercializados e de manter a sustentabilidade das cooperativas frente à competitividade do mercado e à redução do quadro associado. Lembram Bialoskorki Neto e Ferreira Júnior (2004) que as cooperativas agroindustriais fazem uso de estratégias de organização industrial, como: redução de custo, tentativa de agregação de valor aos produtos, ganho de economias de escala e de escopo, para enfrentamento de crise mesmo com os problemas de fluxo de informações, de agilidade de tomada de decisão, e estrutura de capital e autocapitalização.

O desafio da gestão financeira nas cooperativas agropecuárias, conforme apontam Gimenes e Gimenes (2007), está na capitação de recursos. A capitalização inicialmente é pela admissão de associados com a subscrição de quotas-parte de capita, pela apropriação das sobras líquidas auferidas e não distribuídas, sendo a criação de fundos indivisíveis sustentado pela retenção de percentual do volume de operações a forma mais eficiente. A capitação de recursos de terceiro, em geral, de alto custo, principalmente pela não dissociabilidade entre propriedade e controle, que pode acarretar em ações oportunistas e alto custo de agência. BIALOSKORSKI NETO (1999) propõe a abertura de capital das cooperativas como forma de capitação de recursos, aos moldes da Nova Geração de Cooperativas. GIMENES e GIMENES (2007) sugerem a abertura de capital das cooperativas de forma indireta, através do estabelecimento de alianças estratégicas com empresas não-cooperativas, estruturas holding, como foi o caso da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (Batavo) vendeu parte de seus ativos à Parmalat, constituindo uma nova empresa a Batavia S.A.

Galerani (2003) aponta que a aliança estratégica entre cooperativas traz diversas vantagens como: redução de custos que podem ser traduzidos em aprendizagem, incremento na produtividade e melhoria na taxa de utilização efetiva de equipamentos; otimiza os investimentos existentes e pretendidos; viabiliza práticas mais modernas de gestão, como: modernização do processo produtivo, segurança, qualidade, gestão em comum de sistemas de produção flexíveis e evolução das formas de produção; desenvolve inovação, consequência da criatividade de cada cooperante e das transferências tecnológicas; permite ações conjuntas para atuação em mercados exteriores, ou ainda permite a sobrevivência (SANTOS, GOMES e FERREIRA, 2008), mas como alerta Galerani (2003) possui desvantagens de custos: de autonomia; de coordenação; de competência; de negociação.

As cooperativas por tradição são diversificadas, desde os Pioneiros de Rochdale, que em 1844 que iniciaram no setor de armazém de secos e molhados, alojamentos de baixo custo, estabelecimentos industriais, agrícolas e educacionais, para superar a miséria por meios próprios, com a ampliação da renda, redução dos custos dos insumos e possibilidade de emprego.

2.3.2 Diversificação em Cooperativas

A literatura nacional que retrate o processo histórico de diversificação das Cooperativas Agropecuárias ou Agroindustriais é dispersa em várias fontes de pesquisa e em pequeno volume. Desta forma os trabalhos aqui selecionados para a caracterização da diversificação em cooperativas, não necessariamente continham em seu objetivo principal ou específico retratar esta temática, mas que apresentavam uma construção histórica de desenvolvimento das cooperativas. De forma que a partir da sua leitura pudesse colher informações sobre: fatores que conduziram a uma estratégia de diversificação, o tipo de diversificação e os resultados da diversificação; e, que abrangessem total ou parcialmente o período de 1970 a 2007. Alguns artigos aqui expostos apresentam corte seccional com foco na diversificação em cooperativas. Também houve a preocupação de se obter caso de cooperativas das regiões sul e sudeste brasileiro, pois concentram aproximadamente 59% das cooperativas brasileiras (OCB, 2008), e mais

especificamente cooperativas paranaenses, além de nove cooperativas (casos) constavam do ranking da Fundação Getúlio Vargas das 50 maiores cooperativas brasileiras, em 2003⁴. Alguns destes trabalhos são estudos de casos elaborados pelos pesquisadores do Instituto PENSA/USP (Programa de Estudos de Negócios do Sistema Agroalimentar) utilizados como instrumentos de discussão nos cursos de pós-graduação, considerada como uma fonte idônea, por ser um dos principais centros nacionais de pesquisa em agronegócios. Os estudos são apresentados por ordem de publicação.

Farina (1993) faz estudo da diversificação da SUDCOOP (Cooperativa Central Sudoeste ou Frimesa), cooperativa central das regiões sul e oeste do Paraná, a diversificação reduziu os riscos de mono produtividade e gerou melhoria na renda dos produtores com o incremento do valor agregado a matéria-prima. A diversificação iniciou com ampliação de portfólio de produtos, industrialização para agregação de valor ao produto primário, para depois disponibilizar produtos com marca própria ao consumidor.

A Cooperativa de Agricultores da Região de Orlandia (CAROL), região nordeste do estado de São Paulo, conforme apresenta Giordano (1993), adquiriu a DINAMILHO (produção de sementes selecionadas e melhoradas de milho) em 1990, a cooperativa já possuía uma divisão de sementes de soja, arroz, feijão, trigo e forrageiras, foi estabelecida uma relação sinérgica para a produção diversificada de sementes, e reduziu a fragilidade da DINAMILHO de possuir um único produto e a CAROL incorporou a rede de postos de venda e a equipe de venda, ampliando mercado e conhecimento de mercado, assim como a agregação de maior valor por cliente, assim a diversificação por produto gerou economias de escopo para a CAROL.

Santos (1993) aborda as relações da diversificação sobre a estrutura organizacional através do caso da Cooperativa Agropecuária de Holambra (HOLAMBRA), situado no estado de São Paulo. Afirma o autor que a adoção de um sistema organizacional em unidades de negócios, utilizado pela HOLAMBRA, tem por objetivo melhorar a eficiência e alocação dos recursos. De modo que tornou a organização mais dinâmica e com esforços focados em atividades de maior retorno. E concluiu que a viabilidade da cooperativa se deu pela modernização da estrutura

⁴ Esta foi a última edição encontrada, mas foi considerada válida, pois os casos foram estudados em sua maioria até 2003..

organizacional e a diversificação das atividades propiciou melhores condições aos associados para a inserção no mercado.

Rocha (1999) realizou um estudo multicase comparativo entre cooperativas paranaenses e francesas. No Paraná seus casos foram a COCAMAR, COROL e COAMO. Constatou que a diversificação da COROL se deu para reduzir os riscos da mono atividade e agregar valor a produção do associado. A COAMO até 1995 desenvolveu um padrão de crescimento predominantemente horizontal, ou seja, por expansão geográfica e agregação de valor a *commodities* através da integração vertical, assim considerada como diversificação concêntrica baseada em recursos disponíveis (ZYLBERSZTAJN, LAZZARINI e BIALOSKORSKI NETO, 2008). Já a COCAMAR apresenta uma lógica complementar as demandas regionais, por vezes atuando como estimulador de tais demandas através de projetos como sericicultura e citricultura, e por vezes na agregação de valor aos produtos dos cooperados (SAES, SILVA e LEMES, 2008) tanto com movimentos a montante quanto a jusante na cadeia, mais recentemente se aproximando ainda mais do consumidor. Para atender a demanda dos clientes amplia portfólio de produtos com relações sinérgicas aos canais de distribuição, a exemplo de *catchup*, e outras polpas de frutas (FAJARDO, 2006)

Sausen e Zan (2003) contextualizam o processo de mudança organizacional da Cooperativa Triticola Regional Ltda (COOPATRIGO) entre os anos de 1982 e 2002. Destaca-se: (1) a abertura de novos empreendimentos e diversificação de atividades, tanto por desenvolvimento interno como por aquisição; (2) atuação em diversos setores com diferentes posicionamentos na cadeia; (3) crise financeira; (4) concentração das atividades; (5) ao longo da história a COOPATRIGO passa por ciclos de crise e crescimento.

Garcia e Rissato (2004) apresentam o caso da Cooperativa Agroindustrial Lar, Medianeira PR, que possui uma diversificação mista, ou seja, tanto concêntrica como conglomerada, e conseguiu melhorar sua posição no mercado. Deboça e Silva (2008) estudaram a mesma cooperativa e seu processo de internacionalização, com período de análise de 1990 a 2005. Constaram: (1) considerável diversificação de atividades e produtos, como estratégia de redução de riscos e viabilização da cooperativa e da produção dos associados; (2) enxugamento da estrutura e do quadro social, e, melhoramento na utilização dos recursos; (3) a internacionalização buscou agregar maior renda ao produtor e mesmo com desvantagens de câmbio a

segurança contratual é vantajosa; (4) internacionalização gerou aprendizagem para aprimoramento das atividades; (5) a diversificação em direção ao mercado consumidor reduziu riscos e gerou maior atratividade.

Ferreira e Braga (2004) avaliam a diversificação nas cooperativas agropecuárias e as relacionam à melhoria da posição competitiva. Utilizaram o modelo econométrico Logit para determinar o impacto das variáveis associadas à decisão de diversificação, idade da cooperativa, número de empregados, sobras operacionais, tipo de cooperativa (processamento e comercialização; serviços e repasse da produção), patrimônio total e o resultado operacional por cooperado. E medidas de desempenho foram: faturamento bruto, ativo total, resultado operacional e sobras operacionais. A amostra analisada compreende 64 cooperativas de 12 regiões dos estados de Minas Gerais e São Paulo, a pesquisa foi realizada em 2001. Contataram que (1) os baixos retornos ou prejuízos em seus negócios relacionados à atividade principal, parecem estimular a diversificação de negócio. (2) não foi constatada diversificação por produto. (3) o atendimento as necessidades expressas pelos cooperados foi o fator interno mais fortemente tem condicionado a estratégia de diversificação, o alcance de melhor desempenho, dificuldades ou impossibilidades de atingir os objetivos via expansão e o aproveitamento de recursos e tecnologia existentes condicionam mais moderadamente a estratégia de diversificação e a aversão ao risco é um fator de fraca associação como condicionante a diversificação. (4) os fatores externos que condicionam a diversificação: resposta às necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera, foi a principal razão, seguido pelo aproveitamento de oportunidades por meio de atitude empreendedora; perda de participação no mercado; impulso ao desenvolvimento econômico local e possibilidade de retornos mais elevados que as atividades atuais. (5) 58,5% das cooperativas da amostra apresentaram uma diversificação concêntrica; 22,7% diversificação conglomerada e 17% não determinaram o sentido da diversificação. (6) a idade, número de funcionários e as sobra operacionais da cooperativa afetam positivamente a probabilidade de diversificação. (7) menor a probabilidade de diversificar entre as cooperativas de processamento e comercialização. (8) o patrimônio total e o resultado operacional por cooperado afetam negativamente a probabilidade de diversificar. (9) relação positiva fraca entre o grau de diversificação e medidas de desempenho, faturamento bruto, resultado operacional líquido e ativo, corroborando

com os achados de Menegário (2000); (10) correlação positiva entre o grau de diversificação e a posição competitiva, podendo ser explicada pela maior abrangência de mercado, assim a penetração em outros setores pode estar proporcionando maior aproveitamento de recursos disponíveis e oportunidades (FERREIRA e BRAGA, 2002).

Braga, Meyer e Paresque (2004) analisam os ajustamentos estruturais e as estratégias competitivas postas em prática pela Cooperativa Selita de Laticínios, Espírito Santo, a luz da Teoria da Organização Industrial e da Teoria dos Custos de Transação. Apresentam um resumo histórico desde a fundação da cooperativa, e analisam o período de 1996 a 1999. Constataram: (1) implantação de um programa de redução de custos baseado no enxugamento da folha de pessoal e na terceirização de serviços; (2) estratégia de diversificação com aumento do portfólio de produtos, elevação da qualidade e seleção de produtos com maiores margens, mas este processo foi retardado pelas restrições de capital; (3) não houve busca por novos mercados, talvez reflexo de princípios doutrinários do cooperativismo, não possuir uma vocação para uma expansão imperialista; (4) deterioração da situação financeira, principalmente devido à constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, perdas e contingências; (5) adoção de estratégias de redução de custos e crescimento de escala de produção; (6) o aumento de produtividade e diversificação de portfólio de produtos, direcionado ao maior valor agregado, também contribuíram para melhoria dos indicadores financeiros e da posição competitiva.

Bialoskorski Neto e Ferreira Júnior (2004) analisaram o desempenho e a evolução das cooperativas agropecuárias paulistas, no período de 1992 a 2000. Constataram: (1) não ocorreram mudanças significativas de portfólio de produtos, destaca-se o ramo de produtos lácteos que apresentou mudanças, mas no foco principal. Já as cooperativas de grãos apresentam esforços de crescimento para diferentes linhas de grãos recebidos, e num caso específico agregação de valor através da industrialização; (2) esforços em concentrar o foco das atividades; (3) redução do mercado de atuação; (3) redução da liquidez, os autores ressaltam que apenas 18,29% das cooperativas agropecuárias paulistas tiveram acesso ao RECOOP até março de 2004; (4) as instabilidades macroeconômicas da primeira metade da década não permitiram um melhor desempenho das cooperativas, e um significativo índice de desaparecimento das cooperativas; (5) nítida busca de

aumento de eficiência e redução de custos; (6) caracterizam também este período com um nível não expressivo de industrialização e agregação de valor ao produto e, assim de menor importância econômica, social e de área geográfica de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Marschall et al (2004) realizaram estudo sobre o pensamento diretivo das cooperativas canavieiras paranaenses a luz dos conceitos da Nova Economia Institucional. Mesmo que o foco do estudo não esteja relacionado à diversificação, fazem menções relevantes para a presente pesquisa., destaca-se: (1) predominantemente as cooperativas canavieiras surgiram entre 1975 e 1985, motivadas pelos incentivos governamentais, situação favorável de mercado, alta dos preços dos derivados de petróleo; (2) parte delas (57%) surgiu como diversificações concêntricas, motivadas por condições edafoclimáticas regionais; (3) parte significativa busca uma ocupação maior de sua capacidade através da produção de matéria-prima em áreas próprias.

Fajardo (2006) discute sobre a conformação de um novo padrão de desenvolvimento agroindustrial, no estado do Paraná, com evidência da participação das cooperativas agropecuárias, faz uma análise longitudinal a partir dos anos 1970, destacado a importante participação destas organizações na reestruturação produtiva do espaço regional. Afirma o autor que a produção agropecuária é modernizada e diversificada pelos direcionamentos conduzidos pelas cooperativas. Aponta que na década de 1970 a participação das cooperativas no setor agroindustrial cresceu significativamente, atuando para completar a verticalização produtiva, fornecendo insumos, atuando em todas as etapas da produção com assistência técnica, processamento e industrialização. Destaca o complexo da soja, em 1979 a COCAMAR⁵ instala indústria de moagem e produção de óleo, seguida pela COAMO⁶ e COROL⁷. Os anos 1970 a 1980 foram caracterizados como o período mais dinâmico do setor, esta pujança deveu-se aos incentivos governamentais, tanto através de subsídios fiscais, créditos específicos para financiamento das cooperativas agroindustriais, políticas de financiamento da produção e preços mínimos, como de mudanças na legislação cooperativista (Lei 5764/71) que permitiu maior flexibilidade para atuarem como empresas comerciais

⁵ COCAMAR – Cooperativa dos Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá, sede em Maringá, Paraná.

⁶ COAMO – Cooperativa Agropecuária Mouraoense, sede em Campo Mourão, Paraná.

⁷ COROL – Cooperativa Agropecuária Rolândia, sede em Rolândia, Paraná.

(SAES, SILVA e LEMOS, 2008). Mas a partir de 1979 ocorre a perda de parte dos financiamentos subsidiados e as cooperativas passam a depender crescentemente de suas capacidades de autocapacitação, com isso desperta o dilema de interesses dos produtores e da cooperativa. A partir da década de 1980 as cooperativas industrializadas apresentam maior estabilidade, e passam a raciocinar como agroindústrias. A relação da potencialidade de produção de matéria-prima em uma região é apresentada com um dos fatores de sucesso da agroindustrialização. Ingresso das cooperativas no setor sucroalcooleiro, processamento de café, trigo e laticínios. Em meados dos anos 1980 há uma alteração do padrão de desenvolvimento agroindustrial, indústrias são planejadas e até mesmo instaladas com projetos paralelos para incentivo a produção agrícola. A exemplo do projeto de sericicultura, citricultura encampados pela COCAMAR, além da produção de cana-de-açúcar e avicultura integrada. Fajardo (2006) apresenta que a década de 1990 é marcada pelo forte impulso agroindustrial decorrente das transformações nos padrões de consumo e hábitos da população. Ocorreram mudanças nas formas de comercialização e distribuição dos produtos, avanços na informática e biotecnologia. Com isso gera necessidades de mudanças estruturais nas cooperativas agroindustriais que limitam a atuação empresarial, passando a adotar novos modelos de gestão financeiro-operacional, priorizando a terceirização, a utilização em comum de parceiros e alianças estratégicas, uso de fusões, transferências de ativos, criação de cooperativas centrais.

Diverio e Oliveira (2006) através da história da Cooperativa Regional Castilhense de Carnes e Derivados, Júlio de Castilhos RS, determinam eventos críticos que caracterizam períodos estratégicos entre os anos de 1982 a 2002. Os autores utilizaram a abordagem da *Grounded Theory*. Observaram que: (1) a cooperativa entremeia períodos de expansão e crise, em decorrência da falta de planejamento e iniciativas de expansão emergentes; (2) buscaram a diversificação de produtos e mercados assim com a industrialização; (3) fatores externos afetaram sobremaneira o endividamento; (4) redução de custos e liquidação de negócios para manter a sobrevivência; (5) buscam na parceria uma opção de captação de recursos e sobrevivência; (6) estratégia de internacionalização com forma de gerar estabilidade.

Souza e Braga (2007) analisaram a estratégia de diversificação concêntrica em cooperativas agropecuárias, relacionando-a com o desenvolvimento

organizacional e com a viabilização dos negócios individuais dos membros associados, através do estudo de caso da Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO) com levantamento histórico do período entre 1976, início das atividades, até 2004. Obtiveram as seguintes constatações: (1) as motivações para a diversificação foram as necessidades dos associados e o bom desempenho propiciou condições para novos investimentos, e o conhecimento (2) a diversificação concêntrica serviu de elemento motivador para aumentar a participação social e econômica do associado, devido a vantagens como: assistência técnica, pesquisa e tecnologia, garantia dos produtos adquiridos, melhores condições de pagamento, entre outros. (3) a diversificação foi conduzida para gerar maior valor agregado à produção, gerar valor a partir de subprodutos ociosos de baixo valor comercial com a ampliação do conhecimento técnico e assim gerar economias de escopo e tornar as atividades mais eficientes. (4) adoção de políticas de retenção de capital dos associados para promover a diversificação de negócios, ampliação de linha de produtos e novos mercados. (5) estreita relação entre cooperado e cooperativa permitiu maior eficiência e competitividade frente ao mercado, aumento da confiança e redução das incertezas.

Saes (2008) apresenta o caso da Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé (COOXUPÉ), Minas Gerais, que buscou na diversificação como forma de reduzir os impactos da monoatividade, principalmente na agricultura altamente suscetível as intempéries, a estratégia foi conduzida para o desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo buscou atuar em várias etapas da cadeia produtiva do café e diversificar produtos finais. A cooperativa empreendeu projetos de diversificação da produção no campo entrando em novos sistemas agroalimentares, como: milho, rações, avicultura, cereais e hortícolas. Este último teve problemas de implantação que geram aprendizagem para novos empreendimentos.

Observando historicamente os casos apresentados é possível observar algumas similaridades nos padrões de comportamento. Até meados da década de 1980 as cooperativas passaram por uma primeira fase de diversificação de suas atividades. Deixaram de ser meras prestadoras de serviços e começaram o processo de industrialização dos produtos gerados em sua base geográfica. Os incentivos governamentais foram um fator de suma importância, pois o governo tinha interesse de promover a industrialização do país e avançar a fronteira agrícola, assim encontrou nas cooperativas um forte aliado. A diversificação se caracterizava

como uma forma de agregar valor ao produtor e modernização da produção agrícola, denominada integração vertical, por avançar elos da cadeia de suprimentos, mas por outro lado também poderia denominá-la de diversificação por produto, já que exigiu uma nova base produtiva e diferentes habilidades gerenciais.

A segunda fase de diversificação das cooperativas surge em meados da década de 1980 e avança até meados da década de 1990. Novamente incentivadas por incentivos governamentais as cooperativas passam a empreender projetos de diversificação da produção agrícola, como forma de gerar desenvolvimento regional sustentável, e redução dos riscos da monoatividade. Os investimentos são direcionados a produtos de maior valor agregado e que promovam a fixação do homem ao campo. Neste período também se observa a formação de alianças estratégicas para ganhos de economias de escala.

A terceira fase se inicia ao final da década de 1990 e se estende aos anos 2000, estimulada principalmente pela abertura de mercado. Nesta fase há a concentração em atividades mais rentáveis e eliminação de negócios, em decorrência da crise gerada por sucessivos planos econômicos, agravamento da saúde financeira das cooperativas, pela entrada em muitos negócios, inicialmente incentivados pelo governo, mas com captação de recursos de terceiros. Em um primeiro momento as cooperativas passam por um processo de reestruturação com redução de custos, redução de funcionários, enxugamento do quadro social. No início desta fase ocorrem alianças estratégicas com o objetivo de sobrevivência. O Programa de Revitalização das Cooperativas (RECOOP), a securitização das dívidas e o Programa de Saneamento dos Ativos (PESA) no abrandamento da crise ao final da década de 1990, mas exigem um processo de profissionalização e eficiência da gestão.

Também se observa que as cooperativas promovem diversificação no sentido de chegar ao consumidor final, agregando ainda mais valor aos seus produtos base, através da produção de produtos com marca própria, destinadas ao varejo, como também agregando outros produtos fora da sua base tecnologia para atender as demanda do mercado de varejo, assumiu também um perfil de melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, como os subprodutos e resíduos gerados pelo processo industrial. Mais recentemente as alianças estratégicas, não servindo

para ganhos de escala, mas também para ganhos de aprendizagem, e a internacionalização. As cooperativas tornaram-se mais ágeis, tanto no sistema de informação quanto de decisão, e competitivas.

Nota-se que predominantemente as diversificações assumiram um perfil concêntrico, ou seja, com relacionamentos com a base tecnológica de produtos ou de mercados, mas isso não é garantia de sucesso, as que assumiram formas conglomeradas ou mistas continuam sobrevivendo no mercado, mas não há base de dados e não é o foco desta pesquisa, para afirmar que um tipo ou outro perfil afeta positiva ou negativamente o desempenho. Também pode se observar que as cooperativas passaram por ciclos de crise e crescimento, mais acentuadamente as menores, enquanto as maiores mostraram se mais estáveis. O aumento da profissionalização da gestão, afastamento principal agente (Teoria da Agencia) gerou maior eficiência e diversificações mais bem sucedidas, tanto pela busca de profissionais no mercado como através do treinamento dos membros dos conselhos de administração e fiscal. A busca por formas alternativas de captação de recursos para novos empreendimentos também se apresenta como uma preocupação no meio cooperativo, dadas as suas restrições legais.

Também se destaca as motivações que conduziram à diversificação, independentemente do perfil que assumido, o atendimento as necessidades do produtor, foi sobremaneira a principal, em segundo plano aparecem as necessidades da comunidade local e desenvolvimento regional. Isto é extremamente vinculado aos princípios filosóficos do cooperativismo em especial a fraternidade. Outros fatores foram identificados como e a busca por melhores desempenhos, oportunidades de mercado, ganhos de eficiência, pelo acúmulo de conhecimento tecnológico de produção ou mercado, melhorias na confiança agente-principal e separação da propriedade e controle. E as diversificações geraram benefícios como agregação de valor ao produtor, coordenação da cadeia, aprendizagem tanto pelos acertos quanto pelos erros, acumulação de conhecimento, ganhos de eficiência, melhoramento nas capacidades e habilidades gerenciais.

Vale ressaltar que estas observações são baseadas em análises de casos descritos por outros autores que não tinham os mesmos objetivos deste trabalho e que geram observações a certa distância da realidade e podem causar vieses de análise. Apresenta-se o Quadro 10 com resume dos casos citados, destacando as

motivações, os tipos de diversificação, os resultados obtidos, além dos pesquisadores e seus objetos de pesquisa.

AUTORES (ANO)	OBJETO DE ESTUDO (estado)	MOTIVAÇÕES	TIPOS DIVERSIFICAÇÃO	RESULTADOS OBTIDOS
Farina (1993)	SUDCOOP (PR)		Ampliação do portfólio de produtos; industrialização primária; fabricação produtos com marca.	Redução dos riscos de monoprodução; melhoria da renda do produtor.
Giordano (1993)	CAROL – DINAMILHO (SP)		Aquisição relacionada	Redução dos riscos de monoprodução; ampliação de mercado; ampliação infraestrutura de vendas e economias de escopo
Santos (1993)	HOLAMBRA (SP)	Melhoria de eficiência e alocação de recursos		Melhores condições aos associados para inserção no mercado.
Rocha (1999)	COAMO, COCAMAR e COROL (PR)	Redução dos risco da monoatividade; agregação de valor ao cooperado; demandas regionais; estímulo a novas culturas (desenvolvimento regional).	Crescimento horizontal (expansão geográfica); industrialização primária (integração vertical); diversificação concêntrica; movimentos a montante; ampliação de portfólio de produtos (marca) com relações sinérgicas dos canais de distribuição.	
Sausen e Zan (2003)	COOPATRIGO (RS)		Por desenvolvimento interno e por aquisição; diferentes setores, diferentes posições na cadeia.	Alternância de ciclos de crise e crescimento.
Garcia e Rissato (2004)	LAR (PR)	Redução de riscos; viabilização da produção; melhoria no uso dos recursos; agregação de renda ao produtor.	Tanto concêntrica como conglomerada; internacionalização; aproximação do mercado consumidor.	Melhoria do posicionamento no mercado; aprendizagem; maior produtividade.
Ferreira e Braga (2004)	Quantitativo – SP e MG	Baixos retornos ou prejuízos na atividade principal; necessidades expressas pelos cooperados; respostas às necessidades da comunidade, entre outros motivos menores.	Predominância de diversificação concêntrica; a idade, quantidade de funcionário afetam positivamente o sentido da diversificação.	Relação positiva fraca entre o grau de diversificação e medidas de desempenho; correlação positiva entre o grau de diversificação e posição competitiva.
Braga, Meyer e Paresque (2004)	SELITA (ES)	Agregação de valor a matéria-prima; ganhos de escopo.	Aumento do portfólio de produtos	
Marschal et al (2004)	Coop. Canavieiras (PR)	Incentivos governamentais	Diversificação concêntrica; integração vertical	
Fajardo (2006)	COCAMAR, COAMO e COROL (PR)	Incentivos governamentais; autocalcapitalização; busca por estabilidade; desenvolvimento regional.	Integração vertical; novos negócios para novos mercados; aproximação ao consumidor.	
Diverio e Oliveira (2006)	Coop. Castilhense (RS)		Novos produtos e novos mercados; internacionalização	Alternância de ciclos de crise e crescimento.
Souza e Braga (2007)	COMIGO (GO)	Necessidade dos cooperados; bom desempenho; conhecimento; agregação de maior valor a produção; agregar valor a subprodutos; economias de escopo.	Diversificação concêntrica.	Aumento da participação dos cooperados; maior eficiência; maior competitividade; aumento da confiança.
Saes (2008)	COOXUPÉ (MG)	Redução dos riscos da monoatividade; desenvolvimento regional.	Integração vertical; aproximação do consumidor; ampliação portfólio de produtos.	Aprendizagem; transferência de experiências gerenciais de um negócio para outro.

Quadro 10 - Síntese dos Estudos sobre Diversificação em Cooperativas
Fonte: a partir da pesquisa

A seguir é apresentada uma síntese das motivações (Quadro 11) para as iniciativas de crescimento e diversificação, e foram classificadas de acordo com o contexto de origem: interna, interna e externa, e externa. Contexto interno refere-se

a potencialidades geradas dentro da organização; o contexto interno e externo refere-se a uma combinação entre possibilidades entre elementos internos e externos, já os elementos do contexto externo são os estímulos oferecidos pelo ambiente com baixa ou nenhuma interferência da organização, mas se apresentam como ameaças ou oportunidades. Estão posicionadas na mesma linha quando há semelhanças entre os diferentes tipos de estudo.

CONTEXTO	ESTUDOS SOBRE CRESCIMENTO	ESTUDOS SOBRE DIVERSIFICAÇÃO (GERAL)	ESTUDOS SOBRE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS
Interno	Aumento da experiência gerencial (Penrose, 1995) Aumento da Profissionalização (Chandler, 1998)	Experiência acumulada (Penrose, 1995) Incentivada pelos recursos humanos (Barney, 1996), ordem pessoal do gerente	Aumento do conhecimento (Souza e Braga, 2007)
	Aumento do conhecimento sobre os recursos (Penrose, 1995)	Alocação de recursos subutilizados (Penrose, 1995; Chandler, 1998); Competência essencial, base de potencialidades (Dosi, Teece e Winter, 1992)	Melhoria da eficiência (Santos, 1993), alocação de recursos (Santos, 1993; Garcia e Rissato, 2004); agregação de valor a matéria prima (Braga, Meyer e Paresque, 2004; Souza e Braga, 2007); agregação de valor a subprodutos (Souza e Braga, 2007)
		Objetivos não são alcançados com a carteira existente (Ansoff, 1990), declínio do negócio básico (Leontiadis, 1980)	Viabilização da produção (Garcia e Rissato, 2004); baixo retorno da atividade principal (Ferreira e Braga, 2004)
		Fluxos de caixa retidos superiores as exigências totais de expansão (Ansoff, 1990)	Autocapitalização (Fajardo, 2006); bom desempenho, (Souza e Braga, 2007)
		Rentabilidade de diversificar superior as oportunidades de expandir (Ansoff, 1990; Grant, 2002) Esgotamento das possibilidades de expansão (Leontiadis, 1980)	
Interno e Externo		Desenvolvimento de vantagem competitiva (Geringer et al, 1989)	Busca de estabilidade (Fajardo, 2006)
		Redução do Risco (Grant, 2002)	Redução do risco de monoprodução (Rocha, 1999; Garcia e Rissato, 2004; Saes, 2008)
			Agregação de valor ao cooperado (Rocha, 1999; Garcia e Rissato, 2004)
			Necessidade expressa dos cooperados (Ferreira e Braga, 2004; Souza e Braga, 2007); Desenvolvimento regional (Rocha, 1999; Fajardo, 2006; Saes, 2002)
Externo	Crescimento da Indústria (setor) (Fleck, 2003; Porter, 1986); Crescimento da demanda (Dowie, 1958; Ansoff, 1990)	Modificações nas condições de mercado (Penrose, 1995), transformação na estrutura da indústria (Porter, 1986)	Demandas regionais (Rocha, 1999; Ferreira e Braga, 2004)
		Forças sociais, políticas e econômicas (Porter, 1986)	Incentivos governamentais (Marschal et al, 2004; Fajardo, 2006)

Quadro 11 - Síntese das Motivações da Diversificação

Fonte: a partir da pesquisa

2.3 DESEMPENHO

O resultado, um dos elementos do conteúdo estratégico e elemento-chave da avaliação da estratégia, tem sido alvo de muitas pesquisas e de poucos consensos. Uma das preocupações tanto de pesquisadores quanto de dirigentes

organizacionais tem sido como controlar o desempenho da organização, de forma a antever o alcance e aferir o sucesso dos objetivos e estratégias. As discussões têm sido sobre o que é performance organizacional, o que determina a performance e sobre métodos de mensuração. Nesse sentido, há pouca concordância a respeito, uma vez que a nomenclatura performance ou desempenho tem sido vinculada a resultados econômicos financeiros, mas envolvem outros tipos de resultados.

Bulgacov *et al.* (2007) adaptaram o modelo de indicadores de sustentabilidade para analisar os resultados organizacionais, fazendo uma consideração mais ampla sobre a avaliação dos resultados decorrentes da estratégia. Consideram como resultado e não apenas como desempenho econômico, pois, afirmam que a organização gera, através de suas estratégias, três tipos de resultados: os ambientais, os econômicos e os sociais.

Para Bulgacov *et al.* (2007), os resultados econômicos são os mais fáceis de se compreender e mensurar, pois são predominantemente quantitativos, tendendo a apresentar maiores graus de tangibilidade e mensurabilidade. Os resultados sociais apresentam predominância da característica qualitativa e menor possibilidade de mensuração quantitativa. Já os resultados ambientais apresentam um maior equilíbrio entre as dimensões: tangibilidade, mensurabilidade, tipo de mensuração e abrangência dos resultados.

Assim como Kaplan e Norton (1997), Bulgacov *et al.* (2007) acreditam que os métodos de avaliação do resultado organizacional, baseado somente em indicadores contábil-financeiros são obsoletos. Kaplan e Norton (1997) apóiam-se na experiência de alguns executivos no uso do *Balanced Scorecard* (BSC), para apresentá-lo não somente como uma ferramenta para esclarecer e comunicar, mas também para controlar a estratégia. O BSC avalia o desempenho organizacional em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. As perspectivas devem ser equilibradas entre indicadores externos e internos. O modelo proposto pelos autores preserva as medidas financeiras tradicionais, sendo vetores para impulsionar o desempenho futuro.

Diversos autores relacionam resultado organizacional à estratégia organizacional, como forma de controle do processo estratégico. Barney (1996) afirma que existe pouca concordância entre os autores sobre a definição de performance organizacional e sobre qual a melhor forma de avaliá-la (mensurá-la).

Em favor dos indicadores financeiros, argumenta-se que, pela sua disponibilidade, eles fornecem parâmetros de análise e decisão.

Barney (1996), baseado na conceituação organizacional de Simon (1976), Jensen e Meckling (1976), Coase (1937) e Alchian e Demsetz (1972) de que uma organização é uma associação de ativos produtivos que voluntariamente se agregam para obter vantagem econômica, acredita na possibilidade do desenvolvimento de uma definição conceitual que compare o valor que uma organização gera usando esses ativos produtivos com o valor que os proprietários desses ativos esperam obter. Assim, uma organização terá uma performance econômica normal quando gerar, com os recursos econômicos, valor igual à expectativa dos proprietários dos recursos; por outro lado, terá uma performance abaixo do normal quando o valor gerado for inferior à expectativa dos proprietários, assim como terá uma performance econômica acima do normal quando o valor gerado for maior do que a expectativa.

Barney (1996) considera, ainda, que a definição de performance como desempenho é consistente com a visão microeconômica e com a teoria e comportamento organizacional, mas afirma ser de difícil mensuração. Também considera que nenhum método de mensuração do desempenho de uma organização está livre de limitações. Para isso, apresenta quatro maiores métodos de mensuração da performance: (1) sobrevivência; (2) métodos contábeis; (3) avaliação de *stakeholders* e (4) método do valor presente; métodos complementados por outros: Tobin's q ; Stock Market, Sharpe, Treynor index e alfa de Jensen. Entre as limitações dos indicadores financeiros, pode-se destacar a validade dos dados objetivos, a escolha dos indicadores representativos do desempenho, a defasagem dos indicadores, ou seja, a relação clara entre a ação e o resultado.

Como forma de minimizar os efeitos limitadores dos indicadores financeiros, autores como Kaplan e Norton (1997) e Barney (1996) indicam o uso conjunto com outros indicadores de natureza não financeira. Porter (1986) defende a idéia de que a organização que obtiver um melhor posicionamento terá a vantagem e, conseqüentemente, *trades off* mais altos, portanto o uso de medidas econômico-financeiras, apesar de considerar também o *market share* para análise de posicionamento.

Barney (1996) propõe três limitações importantes a respeito dos métodos contábeis de avaliação de desempenho organizacional: (1) refere-se às preferências

gerenciais na escolha de métodos contábeis, tais como avaliação de estoques, cálculos de depreciação e outras estimativas, sendo que essas preferências interferem nos níveis de desempenho do período corrente; (2) propensão ao curto prazo, pois investimentos de longo prazo aumentam o ativo, mas não geram receita; (3) sub-avaliação dos recursos e capacidades intangíveis.

Especificamente, os estudos brasileiros sobre diversificação apontam para o acompanhamento do desempenho com diferentes indicadores: de mercado, de eficiência, e financeiros ou contábeis. Estes estudos foram selecionados nos anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) entre os anos de 2005 a 2007, conforme é apresentado no Quadro 12.

AUTOR	INDICADORES
Rogers; Mendes-da-Silva e Paula (2005)	Taxa de crescimento das vendas Rentabilidade do Ativo Total Rentabilidade do Patrimônio Líquido
Dias (2006)	Rentabilidade do Ativo Rentabilidade do Patrimônio Líquido Eficiência na Gestão dos Recursos Participação no Mercado (vendas da empresa sobre as vendas do setor como um todo)
Grzebieluckas, Marcon e Alberton (2007)	Retorno Operacional do Ativo Rentabilidade do Ativo Rentabilidade do Patrimônio Líquido Endividamento Tamanho (Logaritmo natural da média do ativo) Risco (desvio padrão da média da rentabilidade Operacional) Crescimento (taxa de crescimento da receita líquida ao ano)
Dias, Gonçalves e Gonçalves (2007), Dias e Gonçalves (2007)	Retorno do Patrimônio Líquido descontado o Custo de Capital Rentabilidade do Ativo Rentabilidade do Patrimônio Líquido Desempenho de Mercado pelos Índices de Sharpe-p, Treynor-p e Alpha de Jensen-p

Quadro 12 - Indicadores de Desempenho

Fonte: a partir da pesquisa

Carvalho e Bialoskorski Neto (2007) identificaram indicadores contábeis mais significativos na avaliação e acompanhamento do desempenho financeiro em cooperativas agropecuárias. Foram analisados os balanços de 91 cooperativas paulistas, exercício base 2000. Empregaram a metodologia proposta por Bezerra e Corrar que utiliza a análise fatorial para seleção dos principais indicadores de desempenho. De um total de 15 indicadores concluíram que apenas 10 eram mais relevantes, este 10 indicadores foram substituídos por três fatores: liquidez, rentabilidade e endividamento. A liquidez é composta pelos indicadores de liquidez corrente, liquidez geral, liquidez seca e margem bruta. A rentabilidade é formada pela margem líquida, margem operacional, quociente de capital de terceiros sobre o capital próprio e quociente de retorno sobre o patrimônio líquido. Já o endividamento agrupa os indicadores: capital de terceiros sobre o ativo total e endividamento. O

Quadro 13 apresenta a relação destes fatores e indicadores, relacionando suas fórmulas e significados.

FATOR / INDICADOR	FÓRMULA	SIGNIFICADO
Fator – Liquidez		
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade que a cooperativa tem de fazer frente às suas responsabilidades.
Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Indica que a cooperativa tem de saldar todos os seus compromissos a curto e a longo prazo sem utilizar seu Ativo Permanente.
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade da cooperativa absorver os seus compromissos a curto prazo, isto é, dentro do exercício, sem utilizar seus estoques.
Margem Bruta	$\frac{\text{Sobras Brutas}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Mede o volume de sobras brutas em relação às vendas líquidas.
Fator – Rentabilidade		
Margem Líquida	$\frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Demonstra o volume de resultado líquido que a cooperativa obteve durante o exercício com as operações realizadas.
Margem Operacional	$\frac{\text{Sobras Operacionais}}{\text{Vendas Líquidas}}$	Mede o volume das sobras operacionais em relação às vendas. É um quociente muito importante por demonstrar a capacidade da cooperativa gerar sobras e investir no capital de giro.
Quociente de capital de terceiros sobre o capital próprio	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Capital Próprio}}$	Mede o volume de capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido da cooperativa.
Quociente de retorno sobre o patrimônio líquido	$\frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Exprime a rentabilidade da cooperativa no período.
Fator – Endividamento		
Capital de terceiros sobre o Ativo Total	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Ativo Total}}$	Mede o volume de capital de terceiro que está investido no ativo total da cooperativa
Grau de endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo} + \text{Patrimônio Líquido}}$	Mede o volume de recursos externos necessários ao financiamento dos investimentos da cooperativa a curto e longo prazo.

Quadro 13 - Fatores e Índices de Desempenho para Cooperativas

Fonte: adaptado de Carvalho e Bialoskorski Neto (2007)

Ferreira e Braga (2004) utilizaram as seguintes medidas de resultado: faturamento bruto, resultado operacional total, sobras operacionais e ativo total para analisar o desempenho das cooperativas.

Para efeitos deste trabalho, considera-se a mensuração do desempenho organizacional apenas com indicadores financeiros, destacando-se ainda a importância do uso de outros indicadores não financeiros. Entretanto, considera-se a dificuldade de mensuração e a disponibilidade de dados. O desempenho será mensurado: taxa de crescimento absoluto e relativo, do conjunto de negócios e por linha de negócios; rentabilidade do ativo; rentabilidade do patrimônio líquido; eficiência na gestão dos recursos; grau de endividamento, e o EBTIDA. Aos indicadores apresentados pela literatura acrescenta-se o EBTIDA que é uma medida de eficiência operacional para geração de recurso de caixa e será observado por linha de negócio. Os indicadores selecionados foram agrupados em cinco fatores: crescimento, eficiência na gestão de recursos, estrutura de capital, rentabilidade e geração de caixa, conforme se apresenta no Quadro 14.

FATOR / INDICADOR	FÓRMULA
1 - Crescimento	
1a) Taxa de Crescimento Absoluto*	$\frac{\text{Vendas Líquidas}_{n+1} - \text{vendas Líquidas}_n}{\text{vendas Líquidas}_n}$
1b) Taxa de Crescimento Relativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}_{n+1} - \text{vendas Líquidas}_n}{\text{vendas Líquidas}_n}$
2 - Eficiência Gestão dos Recursos	
2a) Eficiência Operacional	$\frac{\text{Custos Totais}}{\text{Vendas Líquidas}}$
2b) Eficiência Financeira	$\frac{\text{Despesas Financeiras}}{\text{Vendas Líquidas}}$
2c) Eficiência de Gestão	$\frac{\text{Despesas Operacionais}}{\text{Vendas Líquidas}}$
3 - Estrutura de Capital	
3a) Grau de endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo} + \text{Patrimônio Líquido}}$
3b) Quociente de capital de terceiros sobre o capital próprio	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{\text{Capital Próprio}}$
4 - Rentabilidade	
4a) Quociente de retorno sobre o patrimônio líquido	$\frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
4b) Quociente de retorno sobre o ativo	$\frac{\text{Sobras Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$
5 - Geração de Caixa	
5a) Ebitda	Lucro operacional + resultado financeiro + custos e despesas operacionais que não geram desembolso de caixa

(*) para a taxa de crescimento geral convencionou-se que: n - será o primeiro ano de análise (1994) e n+1 - serão os demais anos

Quadro 14 - Indicadores de Desempenho Utilizados nesta Pesquisa

Fonte: a partir da pesquisa

Os indicadores de estrutura de capital e rentabilidade foram selecionados, pois são amplamente utilizados tanto na literatura sobre diversificação quanto na avaliação de desempenho de cooperativas. Em virtude das dificuldades pelas quais a organização em estudo passou em meados da década de 1990, também optou-se por indicadores de eficiência na gestão dos recursos operacionais, financeiros e de gestão.

A taxa de crescimento baseada na variação do faturamento foi selecionada por sua facilidade na manipulação dos dados e acesso, distintamente da participação do mercado que poderia levar a dúbia interpretação, participação no setor de cooperativas agroindustriais ou do setor base de cada linha de negócios, de forma a dificultar o acesso aos dados.

Aos indicadores apresentados pela literatura e selecionados para o caso acresceu-se um indicador de geração de caixa (EBITDA), para possibilitar a visualização do volume de faturamento dos negócios e se promoveram na mesma proporção geração de caixa.

3 METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos propostos o processo de investigação empírica na Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná apresenta os seguintes procedimentos metodológicos.

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os argumentos apresentados na base teórico-empírica consideram o início de uma discussão entre diferentes possibilidades de análise do fenômeno. Considerando-se também os objetivos propostos, destaca-se a problemática a ser estudada.

Como os processos decisórios e de implementação da estratégia de diversificação da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná afetaram o seu desempenho econômico no período de 1994 a 2007?

A partir deste problema emergem as perguntas de pesquisa, as categorias de análise e suas definições constitutivas e operacionais, apresentadas na seqüência.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Expõem-se as questões específicas a serem respondidas, pertinentes ao objetivo deste trabalho:

Quais fatores contextuais internos e externos que exigiram decisões e promoveram mudanças na Cooperativa?

De que forma ocorreu o processo decisório de escolha da estratégia de diversificação, decorrente dos fatores contextuais identificados no período considerado?

Como ocorreu o processo de implementação da estratégia de diversificação, segundo a evolução do perfil, ao longo do tempo?

Qual foi o desempenho econômico da cooperativa ao longo do tempo e como as diversificações implementadas impactaram sobre esse desempenho?

3.1.2 Especificação das Categorias de Análise

Considerando que esta pesquisa é predominantemente qualitativa com suporte de dados quantitativos, considerada mais uma questão pragmática no sentido de condições necessárias para que uma relação ocorra, portanto não permite uma relação determinística entre variáveis ou definição de variável dependente e independente. Mas para efeitos didáticos, entende-se que, neste trabalho, a variável independente é a estratégia de diversificação (conteúdo, contexto e processo), considerando o exposto por Creswell (2003), que variável independente é aquela que provavelmente causa, influencia ou afeta resultados. E desempenho é a variável dependente, que sofre a influência, é afetada ou resultante da variável independente.

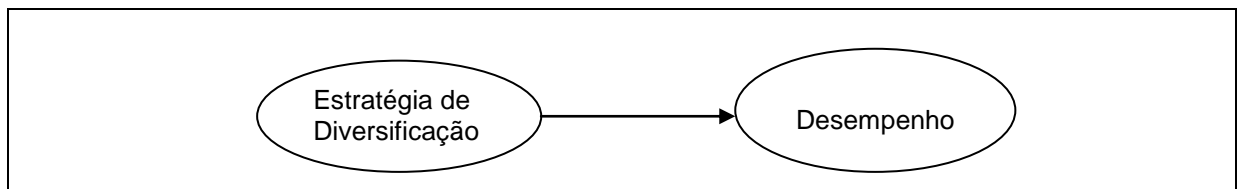


Figura 10 - Especificação Didática das Categorias de Análise
Fonte: a autora

3.1.3 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias de Análise

Estratégias de Diversificação

DC – Estratégia de diversificação é uma estratégia corporativa, portanto engloba um conteúdo, um contexto e um processo, em que a organização amplia suas vendas ou participação no mercado, através de novos produtos, novos mercados, nova área geográfica e/ou nova posição na cadeia de suprimentos,

promovendo descontinuidade da lógica histórica, com mudanças na estrutura, sistemas e processos administrativos, e dos processos produtivos.

DO – Identificação dos fatores contextuais, internos e externos que motivaram a diversificação na percepção dos gestores, identificação das decisões e do processo de decisão através da identificação da(s) ideia(s) dominante(s) e as ações recorrentes que moldaram o perfil da diversificação. Identificação e caracterização de alterações: no portfólio de produtos; de mercado; de área geográfica; no posicionamento na cadeia de suprimentos; portfólio de negócios, amparadas pela tipologia: negócio individual, dominante, relacionado e não relacionado, baseado no percentual de faturamento do negócio principal e o grau e tipo de relacionamento com os negócios antigos. Para a definição do perfil da diversificação utilizou-se o centro de gravidade de cada negócio na cadeia de suprimento e suas inter-relações.

Desempenho

DC – O desempenho organizacional é o valor criado pela associação de ativos produtivos que, voluntariamente, são unidos para obter vantagem econômica por parte de seus proprietários (BARNEY, 1996).

DO – São identificados: (1) a evolução da taxa de crescimento relativo e absoluto, a partir do faturamento global da cooperativa e de cada negócio; (2) evolução da eficiência na gestão dos recursos, pela eficiência operacional, pela eficiência financeira e pela eficiência de gestão; (3) evolução da estrutura de capital, endividamento e quociente do capital de terceiros sobre o capital próprio; (4) evolução da rentabilidade do patrimônio líquido e do ativo; e (5) evolução da geração de caixa, EBITDA, global e de cada negócio. Calculados a partir das Demonstrações Financeiras.

3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

Cooperativas - É uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e

culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva democraticamente gerida (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Ambiente - Conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações (BULGACOV et al, 2007, p. 29).

Fatores Contextuais - Elementos tanto do ambiente interno quanto externo que influenciaram na decisão de diversificar produtos e/ou mercados.

Escolha estratégica - É o ato de decidir entre várias opções disponíveis, influenciadas por valores, crenças, ideologias, relações sociais, limites da racionalidade, ambiente organizacional, macro ambiente, cultura, consenso. São baseadas em simplificações de julgamento e percepções da realidade (HALL, 2004; ROBBINS, 2002).

Implementação da estratégia - A implantação da estratégia compreende uma série de sub-atividades, principalmente administrativas. Como objetivo determinado, com mobilização de recursos e uma estrutura organizacional adequada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas e a prática de sistemas de informações relacionados, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas (ANDREWS, 2006).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa. Para Godoi e Balsini (2006), assume um conceito “guarda-chuva”, isto é, assume vários meios de pesquisa para ajudar a compreender e explicar um fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, o que permite a compreensão dos agentes e as singularidades que o levaram a agir e como agir. Creswell (2007) complementa que o pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir desses dados, corroborando

com a natureza deste trabalho, que é analisar os processos decisórios e de implementação da estratégia.

A classificação desta pesquisa com base em seu objetivo (GIL, 2002) é descritiva. Descritiva, pois conforme Boaventura (2007 p. 57), “identificam as características de determinada população ou fenômeno” e estende o estudo com atenção para a ocorrência de eventos que permitam entender determinado fenômeno (SAUNDERS; LEWIS; THORNILL, 2000).

Quanto à classificação pelos procedimentos técnicos (GIL, 2002), esta pesquisa se enquadra nos seguintes parâmetros de procedimentos: (1) pesquisa teórico-empírica; (2) *ex-post facto* e (3) estudo de caso. Teórico-empírica pela utilização da consulta bibliográfica, documental assim como do procedimento de campo, através de entrevistas. *Ex-post facto*, pois reconstitui fatos passados. E estudo de caso por estudar um caso único.

O método ou estratégia de pesquisa, escolhido foi o estudo de caso, que, para Triviños (1987), “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (p.133), utilizado para “contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (YIN, 2005 p. 20).

Yin (2005) aconselha que, quando as questões relevantes da pesquisa são do tipo “como” e “por que”, possui característica explanatória, buscando-se a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real e dos limites entre fenômeno e contexto quando não claramente definidos.

Tipifica-se o estudo de caso como estudo de projeto incorporado de caso único, por tratar de diversas subunidades dentro de uma organização, justificado pelo uso de perspectiva longitudinal que reconstitui e aborda diferentes pontos no tempo (YIN, 2005)

O nível de análise é organizacional e as unidades de análise são os diretores, superintendentes e gerentes de áreas específicas da cooperativa. Serão observados os processos de decisão e implementação de estratégias ao longo de quatorze anos, tendo por base entrevistas, em profundidade, com os participantes das decisões, envolvidos no processo de implementação da estratégia, constituindo a fonte de dados primários, bem como a análise de documentação, reconstruindo a história da empresa e base de dados interna e externa da cooperativa, para a coleta de dados quantitativos considerados dados secundários.

Quanto a temporalidade e espaço classifica-se esta pesquisa como de corte transversal com perspectiva longitudinal, o que Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987) caracteriza como um estudo de caso histórico-organizacional, ou seja, quando “o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição” (p. 134). Pois ao longo da história são identificadas e analisadas as diversificações a partir da reconstituição dos fatores contextuais, o processo de decisão, a implementação, os atores e o desempenho.

3.3 POPULAÇÃO E SELEÇÃO DO CASO

Para a realização deste estudo de caso, foi selecionada uma única cooperativa agroindustrial de médio porte, dentre todas as 83 cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná, singulares e centrais (OCEPAR, 2008). A organização escolhida foi a Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná – COPAGRA, pois ao longo de sua história empreendeu diversificações, tanto de sucesso quanto de insucesso, relacionada ou não aos negócios anteriores. Outros critérios foram seu tempo de vida, 45 anos, por geograficamente ser isolada de outras cooperativas, pela sua importância sócio-econômica na região onde está inserida. Além disso, houve a permanência de alguns dos gestores ao longo do período a ser reconstituído, ou seja, o conselho de administração se manteve praticamente inalterado, além de facilidade de acesso aos dados da organização por parte da pesquisadora.

As unidades de análise compreendem os membros da diretoria executiva e conselho de administração e superintendentes da cooperativa, configurando o nível estratégico, como tomadores de decisões estratégicas; gerentes de alguns setores, em nível tático, como auxiliares no processo de implementação estratégica e o gerente contábil para acompanhamento dos resultados econômicos da cooperativa.

3.4 DADOS: COLETA E TRATAMENTO

Para a concretização deste estudo de natureza qualitativa, foram utilizados: entrevistas semi-estruturadas para a coleta de dados primários, assim como a

análise documental, observação não-participante e bancos de dados, como coleta de dados secundários.

O processo de análise das entrevistas e documentos, com o intuito de identificar os fatores contextuais, as decisões e as ações foi utilizada a análise de conteúdo que, para Vergara (2005 p.15), é considerada “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, através de pré-análise, exploração do material com procedimentos de codificação, classificação e categorização, e, tratamento dos resultados obtidos e interpretação (TRIVIÑOS, 1987). As entrevistas e as atas do conselho de administração também passaram pela análise do discurso para o levantamento das regras de decisão, onde se buscou identificar a idéia dominante, pela relação fala e comportamento.

A categoria de análise “Estratégia de Diversificação” foi subdividida em três conjuntos: conteúdo, contexto e o processo. O conteúdo refere-se à definição do perfil da diversificação, que inicialmente foi estruturado pela análise documental e serviu de suporte para a formulação do roteiro de entrevista, e com as entrevistas foi complementado. O contexto e o processo foram identificados com as entrevistas.

A coleta e o tratamento dos dados para a “Estratégia de Diversificação” estão descritos no Quadro 15. Por se tratar de uma investigação com corte transversal e perspectiva longitudinal, busca-se reconstituir fatos ocorridos em diferentes períodos e como meio de evitar os vieses referentes ao distanciamento dos sujeitos em relação às suas ações fez-se uso de diversas fontes de dados, métodos de tratamento de dados.

Os dados necessários para a categoria de análise “Desempenho” foram obtidos a partir das Demonstrações Financeiras, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício constantes dos Livros Diários da COPAGRA, do período de 1994 a 2007, foram feitos os ajustes necessários para o processo de análise de demonstrações e foram aplicadas as fórmulas citadas no capítulo de fundamentação teórico-empírica.

CONSTRUTO	META	INSTRUMENTO	FONTE	TIPO DE DADOS	TRATAMENTO DOS DADOS	OPERAÇÃO
Conteúdo	Identificar a ocorrência de diversificação; Identificar quando ocorreu a diversificação; Definir o perfil da diversificação e a evolução do perfil.	Documentos	Atas Gerais Ordinárias e Extraordinárias; Atas do Conselho de Administração e Demonstrações Financeiras; Revista da COPAGRA, Planejamento Estratégico (2004 a 2012)	Secundários	Análise de conteúdo	Identificar momentos de ruptura na lógica histórica de: - portfólio de negócios; - itens nos estoques de produtos acabados; - fontes geradoras de receitas; - investimentos; - imobilizados e sua alocação; - estrutura organizacional; - contratos de venda, novos clientes; - processos de produção; - posicionamento geográfico das estruturas operacionais
Processo	Decisão - identificar as regras de decisão ao longo do tempo por meio da idéia dominante (1)	Entrevista	Diretores, superintendentes, gerentes de setores	Primários	Análise do discurso	- identificar quais as principais preocupações da organização, quando no momento da escolha da diversificação; - o grau de importância de cada fator contextual; - identificar fases (eras) na história da cooperativa entre 1994 e 2007;
		Documentos	Atas Gerais Ordinárias e Extraordinárias; Atas do Conselho de Administração; Projeto RECOOP; Planejamento Estratégico (2004 a 2012)	Secundários	Análise do Discurso	- identificar os elementos presentes nas discussões da cooperativa, cooperados e gestores, menções a fatos que estavam ocorrendo tanto interna e externamente; - identificar a existência de elementos formais para as discussões, planos, projetos, orçamentos; - o grau de debate em torno das decisões a serem tomadas, através do número de pessoas participantes na reunião e pela quantidade de pessoas que se manifestaram durante o debate;
		Banco de dados da cooperativa	Dispersa – sistema de informações (COPERATE); arquivos pessoais de funcionários.	Secundários	Gráficos evolutivos	Identificar dados quantitativos e/ou qualitativos que demonstrassem as práticas - evolução da quantidade de funcionário - critérios de seleção de pessoal - nível educacional das áreas administrativas - treinamentos e cursos para funcionários e gestores - evolução da produção e produtividade (por negócio)
		Observação não participante	Pré-assembléias de 2008 e Assembléia Geral Ordinária (2008)	Secundários		- conhecer o processo de decisão da cooperativa;
	Implementação – identificar as ações, subatividades e mobilização de recursos para as diversificações	Entrevistas	Diretores, superintendentes, gerentes de setores	Primários	Análise de conteúdo	- identificar a ocorrência de discrepâncias entre o planejado e o executado; - identificar problemas ocorridos para haver discrepância, como: escassez de recursos, atrasos; e os motivos;
	Documentos	Demonstrações Financeiras	Secundários	Gráfico evolutivo	- identificar mobilização de recursos financeiros;	
Avaliação (2) - identificar na percepção dos gestores o desempenho das diversificações	Entrevistas	Diretores, superintendentes, gerentes de setores	Primários	Análise de conteúdo	- Identificar na percepção dos gestores se sua visão crítica se as diversificações realizadas obtiveram sucesso ou não, e se houve retorno dos investimentos realizados. - Identificar na percepção dos gestores os fatores contextuais que afetaram o desempenho. - identificação dos ganhos tangíveis e intangíveis	
Contexto	Interno e Externo	Entrevistas	Diretores, superintendentes, gerentes de setores	Primários	Análise de conteúdo	- identificar os fatores contextuais, internos e externos, que exigiram uma decisão de diversificação, na literatura denominado de motivações.
	Interno	Documentos	Demonstrações Financeiras	Secundários		identificar a evolução dos fatores internos citados pelos entrevistados - capital de terceiros; valores a receber; patrimônio líquido; receitas; custos, despesas administrativas, financeiras e sobras e perdas operacionais e líquidas.
			Atas das Assembléias Gerais	Secundários	Gráficos evolutivos	identificar a evolução dos fatores internos citados pelos entrevistados - quadro social; participação dos cooperados nas assembléias
	Base de dados da Cooperativa	Dispersa – sistema de informações (COPERATE); arquivos pessoais de funcionários	Secundários	Gráficos evolutivos	identificar a evolução dos fatores internos citados pelos entrevistados - índices pluviométricos; quantidade de produtos comercializados; treinamentos a funcionários, gestores e cooperados; visitas técnicas; dias de campo; assistência técnica	
Externo	Base de dados externa	IBGE, IPARDES, SECEX, USDA, IDEX MUNDY, IPEADATA, Conjuntura Econômica e Agroanalysis da FGV, ABAM, OCEPAR, OCB	Secundários	Gráficos evolutivos	identificar a evolução dos fatores externos citados pelos entrevistados - taxa de juros, inflação, câmbio, oferta-demanda-preços cana-de-açúcar, álcool, açúcar, insumos, arroz, soja, milho, mandioca e fécula; produção agrícola regional, incentivos governamentais, produção de veículos; concorrência; exportações de álcool;	

Quadro 15 – Coleta e Tratamento dos Dados para a Categoria de Análise – Estratégia de Diversificação
Fonte: a autora

3.5 FASES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve três momentos distintos: 1º) pré-pesquisa, que consistiu na elaboração do projeto de pesquisa, revisão teórica e primeira aproximação com o objeto em estudo; 2º) pesquisa, descrita a seguir; e 3º) a elaboração do relato da pesquisa.

O processo de coleta e análise dos dados foi dividido em sete etapas: a primeira consiste na análise documental, como fonte de dados secundários, em atas de assembleias gerais ordinárias (AGO) e extraordinárias (AGE), atas das reuniões dos conselhos de administração, folderes, *web site* e outros materiais impressos para a identificação: (1) quando surgiram as iniciativas (idéias) de diversificação, (2) quando ocorreram as decisões de diversificar, (3) o tipo de diversificação e (4) quando efetivamente foram implementadas as diversificações, ao longo do tempo.

Segunda etapa, também através da análise documental, como fonte de dados secundários, a análise das demonstrações contábeis, para identificar e descrever o desempenho econômico da cooperativa no período de 1994 a 2007.

Terceira etapa, diagnosticar o contexto externo a organização, através de análise de dados secundários, pesquisa documental, revistas, base de dados externos à empresa. Evidenciando em dados qualitativos e quantitativos os elementos citados nos documentos internos da organização demonstrados como importantes para o processo de decisão. Entre as bases de dados estatísticos foram consultadas: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Social, Organização das Cooperativas Brasileiras, Organização das Cooperativas Paranaenses, *Index Mundi*, Secretaria de Comércio Exterior, *United States Department of Agriculture*, IPEADATA, Receita Federal, Agroanalysis da Fundação Getúlio Vargas, Companhia Nacional de Abastecimento, Associação Brasileira de Produtores de Amido de Mandioca, Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Paraná. E a revista *Conjuntura Econômica* da Fundação Getúlio Vargas.

Quarta etapa, mapeamento dos dados coletados da primeira a terceira etapa, apontando o desempenho e identificando ao longo do tempo as diversificações ocorridas, servindo de base para elaboração do roteiro de as entrevistas.

Quinta etapa, entrevistas semi-estruturadas com diretores e gerentes táticos, individualmente, fonte de dados primários, para identificar através da percepção deles os fatores internos e externos que exigiram decisões e promoveram as mudanças, os processos decisórios de escolha estratégica de diversificação e dos processos de implementação da estratégia. Sexta etapa, análise sistemática dos dados das entrevistas através de análise de conteúdo, divididos em classes: contexto interno: motivações, decisões, ações, atores e fatores do ambiente externo. E análise do discurso para emergir as idéias dominantes como regras de decisão.

Sétima etapa, confrontação entre os dados primários e secundários, de modo que se possa avaliar o impacto das diversificações implementadas sobre o desempenho econômico da cooperativa, análise da ocorrência de padrões de decisão e/ou implementação e se estes influenciaram de modo diferenciado o desempenho. Ressalta-se que é trabalhada a evolução, ou seja, os fatores contextuais, as decisões, as ações e o desempenho são dispostos sobre uma linha do tempo, e utilizado um processo dedutivo para compreender a teoria em uso nesta organização. Esta linha do tempo foi segmentada pelos próprios entrevistados em três fases: reestruturação, expansão e sedimentação, como períodos distintos no processo evolutivo da Cooperativa.

Reforça-se que a análise dos dados secundários e as entrevistas geraram gráficos, tabelas e quadros evolutivos, de acordo com o período considerado (1994-2007), o processo da pesquisa – relação entre as fontes de dados, instrumentos de coleta e os objetivos da pesquisa estão esquematizados na Figura 11. As fases de relacionamento com o objeto de pesquisa estão descritas no Quadro 16.

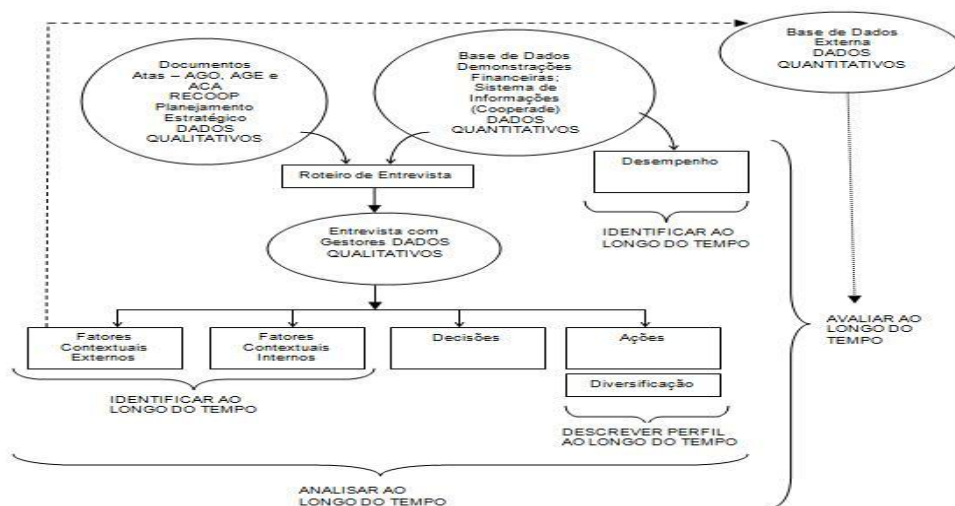


Figura 11 - Processo da Pesquisa
Fonte: a autora

QUEM	CARGO	ESC.	ONDE	QUANDO	COMO	O QUE	POR QUE
Fase 1 - Aproximação com o objeto de pesquisa.							
Marco Zanin	Assessor de Cooperatismo e Marketing COPAGRA	Pós-graduado	COPAGRA	07/01/2008			Autorização para realização da pesquisa
Egídio Bertassi	Cooperado a mais de 35 anos	Nível médio	Residência	12/02/2008	Entrevista não estruturada (32min) - gravada	História da cooperativa	Identificar principais marcos históricos e evolução sucinta das linhas de negócios
João Paulo Jacobbo	Cooperado a mais de 25 anos, ex-membro do conselho fiscal	Nível superior	Residência	14/02/2008	Entrevista não estruturada (49 min) - gravada	História da cooperativa	Identificar principais marcos históricos e evolução sucinta das linhas de negócio
Paulo César Schotten	Ex-funcionário, gerente administrativo 1997 - 1999	Pós-graduado	Residência	18/02/2008	Entrevista não estruturada (20 min) - gravada	História da cooperativa	Definição do período de análise
Assembléia Geral Ordinária			AACC	07/03/2008	Observação não participante	Processo de decisão e apresentação dos demonstrativos financeiros	Conhecer o funcionamento da tomada de decisão.
Fase 2 – Análise de documentos							
José Carlos Mioto	Gerente Contábil	Graduado	COPAGRA	24/03 a 28/04/2008	Análise Documental – Atas das Assembléias Gerais – 1994 a 2007	História da cooperativa	Identificar: os atores, os fatores contextuais, as decisões e mudanças nos negócios ao longo do tempo.
José Carlos Mioto	Gerente Contábil	Graduado	COPAGRA	01/07 a 31/07/2008	Análise Documental – Demonstrações Financeiras – 1993 a 2007	Balancos Patrimoniais e Demonstrações do Resultado dos Exercícios	Identificação do desempenho
Sônia Passeto	Setor de Treinamento	Pós-graduada	COPAGRA	02/07/2008	Consulta a Base de dados da Cooperativa	Dados sobre quantidade e qualidade dos treinamentos ofertados a funcionários e diretores e conselheiros	Identificação de indicadores sobre evolução do nível de profissionalização.
Ney Nascimento	Gerente de Recursos Humanos	Nível médio	COPAGRA	02/07/2008	Consulta a Base de dados da Cooperativa	Evolução do quadro funcional e nível educacional	Identificação de indicadores sobre evolução do nível de profissionalização.
Franco	Controller	Pós-graduado	COPAGRA	10/07/2008	Consulta a Base de dados da Cooperativa	Planejamento estratégico – projeto para o RECOOP	Identificação dos fatores contextuais analisados no processo estratégico.
Antônio Cardoso	Supervisor industrial – destilataria	Nível médio	COPAGRA	10/07/2008	Consulta a base de dados da cooperativa	Evolução da produção de álcool e subprodutos, preços dos subprodutos, conhecer o processo industrial do álcool	Confirmação e complementação de fatores contextuais
Scarpini	Supervisor industrial - fecularia	Nível médio	COPAGRA	10/07/2008	Consulta a base de dados da cooperativa	Evolução da produção de fécula, conhecer processo industrial da fécula	Confirmação e complementação de fatores contextuais
Lacerda	Supervisor comercial	Nível médio	COPAGRA	14/07/2008	Consulta a base de dados da cooperativa	Evolução da quantidade de produtos comercializados	Confirmação e complementação de fatores contextuais
Thiago Grendene	Gerente da área técnica	Graduado	COPAGRA	03/07/2008	Consulta a Base de dados da Cooperativa	Evolução dos índices pluviométricos e evolução da quantidade de curso, visitas técnicas e dias de campo aos cooperados	Confirmação de fatores contextuais citados nas atas.
José Carlos Mioto	Gerente Contábil	Graduado	COPAGRA	04/08 a 30/08/2008	Análise Documental – Atas do Conselho de Administração – 1993 a 2007	História da Cooperativa	Identificar: os atores, os fatores contextuais, as decisões e mudanças nos negócios ao longo do tempo.
Valdir Moreira	Conselheiro Administrativo	Graduado	COPAGRA	30/07/2008	Entrevista aberta (70 min) não gravada	História da cooperativa	Identificar o funcionamento da reunião do conselho de administração.
Fase 3 – Entrevistas com gestores							
Paulo Fontana	Gerente comercial Funcionário a 15 anos	graduado	COPAGRA	08/09/2008	Entrevista semi estruturada (Apêndice A) – roteiro enviado previamente (41 min) – gravada	Motivos, opções, regras de decisão, planejamento, problemas, expectativas, resultados, separação da história em fases; horizontes futuros.	Identificação e confirmação dos fatores contextuais, percepção dos gestores sobre seus processos de decisão e implementação da diversificação, principalmente nas lojas de insumos e auto posto.
Ramon Villareal	Superintendente Industrial desde 2001	Pós-graduado	COPAGRA	12/09/2008	Entrevista semi estruturada (Apêndice A) – roteiro enviado previamente (132 min) – gravada	Motivos, opções, regras de decisão, planejamento, problemas, expectativas, resultados, separação da história em fases; horizontes futuros.	Identificação e confirmação dos fatores contextuais, percepção dos gestores sobre seus processos de decisão e implementação da diversificação, principalmente na destilataria e fecularia.
César Arnoni	Superintendente Administrativo desde 2004	Nível médio	COPAGRA	02/10/2008	Entrevista semi estruturada (Apêndice A) – roteiro enviado previamente (70 min) – não gravada	Motivos, opções, regras de decisão, planejamento, problemas, expectativas, resultados, separação da história em fases; horizontes futuros.	Identificação e confirmação dos fatores contextuais, percepção dos gestores sobre seus processos de decisão e implementação da diversificação, geral.
Jair São João	Diretor secretário	Graduado	COPAGRA	02/10/2008	Entrevista semi estruturada (Apêndice A) – roteiro enviado previamente (70 min) – gravada	Motivos, opções, regras de decisão, planejamento, problemas, expectativas, resultados, separação da história em fases; horizontes futuros.	Identificação e confirmação dos fatores contextuais, percepção dos gestores sobre seus processos de decisão e implementação da diversificação, geral.
Arno Ravache Júnior	Diretor Presidente Interino	Graduado	COPAGRA	08/10/2008	Entrevista semi estruturada (Apêndice A) – roteiro enviado previamente (50 min) – gravada	Motivos, opções, regras de decisão, planejamento, problemas, expectativas, resultados, separação da história em fases; horizontes futuros.	Identificação e confirmação dos fatores contextuais, percepção dos gestores sobre seus processos de decisão e implementação da diversificação, geral.

Quadro 16 - Relacionamentos com o Objeto de Pesquisa

Fonte: a autora

No Quadro 16 apresenta quem foi o contato do pesquisador com a COPAGRA, cargo que exerce ou exerceu, ou outro tipo de vínculo com o objeto de estudo, nível de escolaridade, local e data onde ocorreu o contato, a forma de coleta de dados (se entrevistas, se documentos ou se base de dados), que tipo de dados buscados e a relevância para a pesquisa. Este contato com o objeto ocorreu em três ondas: 1ª) uma aproximação com o objeto e suas peculiaridades; 2ª) intensa coleta de dados secundários principalmente para a preparação dos roteiros de entrevistas. E, 3ª) entrevistas com os atores.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A subjetividade permeia os estudos de caso decorrente de os dados serem em majoritariamente qualitativos baseados em aspectos perceptivos das pessoas em relação a suas vivências passadas. Yin (2005) aponta para limitações da subjetividade do entrevistado e sobre esta recai a subjetividade do pesquisador. Além das limitações da escolha dos entrevistados, tendo em vista a impossibilidade de entrevistar todos os atores, principalmente pela própria dinâmica natural de todas as organizações.

Foram utilizadas três fontes de dados: pessoas, documentos e base de dados quantitativos como forma de minimizar os efeitos da subjetividade e das deficiências inerentes ao próprio instrumento de coleta. Permitiu a formação de um conjunto de dados qualitativo e quantitativo que contribuiu para a qualidade dos resultados obtidos. A utilização de diferentes tipos de análise de dados também auxilia na minimização das limitações inerentes ao próprio método de pesquisa.

Outra limitação a ser ressaltada refere-se às práticas contábeis da COPAGRA: ocorreram duas mudanças de práticas contábeis, uma em 1998 e outra em 2004, com implantação de novos programas de processamento contábil com alteração dos planos de contas e somente a partir de 2003 efetua a depreciação dos bens imobilizados. Portanto, foram efetuados ajustes, na percepção da pesquisadora, para a padronização das demonstrações.

Além das limitações da pesquisadora tanto de inexperiência na condução dos procedimentos de coleta e análise dos dados, quanto dos limites do tempo e de recursos.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

Este capítulo relata a história da COPAGRA, e está dividido em quatro partes: Introdução; Primeira Fase – Reestruturação; Segunda Fase – Expansão e Terceira Fase – Sedimentação. A introdução apresenta a caracterização do objeto de pesquisa e um breve histórico do surgimento em 1962 até 1993; o período de tempo foco da análise (1994 a 2007) é dividido em três fases e são observados aspectos gerais e de cada linha de negócio. A Figura 12 esboça didaticamente a estrutura deste capítulo. As informações aqui apresentadas foram coletadas por meio das entrevistas e documentos, que auxiliaram na construção do contexto, decisões, ações e caracterização do caso.



Figura 12 - Estrutura da Descrição do Caso

Fonte: a autora

A Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná (COPAGRA) foi fundada por 38 produtores em 18 de novembro de 1962, com a denominação Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina, cujo objetivo inicial era atender a demanda dos produtores de café. Com o crescimento da produção regional a COPAGRA investiu em infra-estrutura de beneficiamento, armazenamento e comercialização. No final da década com a expansão das áreas de plantio de algodão ampliou seus negócios para atender aos produtores, sendo este seu principal negócio até início da década de 1990. Nos áureos tempos foi investido na industrialização desde o beneficiamento do algodão à tecelagem.

No final da década de 1970, por incentivos do PROALCOOL, iniciou a implantação do ciclo da cana-de-açúcar, instalando, em 1978, a destilaria de álcool no município de Nova Londrina, hoje responsável por 48% do faturamento da cooperativa. Mesmo com os problemas de queda de produção agrícola decorrente de fatores climáticos desfavoráveis a COPAGRA expande seus negócios em diferentes áreas. Naquela década, a cooperativa possuía fiação e tecelagem de algodão, feccularia, laticínios, mercado e posto de combustível.

Na década de 1980, em decorrência da inflação em altos patamares a cooperativa fazia o pagamento de folha só com ganhos financeiros. A partir de 1979 com a queda de boa parte dos subsídios para crescimento das cooperativas, estas passam a depender de sua capacidade de autocalitalização (FAJARDO, 2006). Em meados da década de 1980 começou a investir em sericicultura e citricultura, através de uma parceira com a COCAMAR. O intuito era aumentar a renda de pequenos produtores da região, através da diversificação da produção rural, mas tais investimentos que não foram bem sucedidos. Afetados ainda pelas crises do algodão e do café levou a cooperativa no início da década de 1990 a sua pior fase financeira.

A direção da COPAGRA é marcada por longos períodos de uma única gestão entremeados por gestões mais curtas, assim com períodos de expansão e crise. E seus investimentos assumiam um caráter de desenvolvimento industrial da região e de incentivo a novas culturas, visando o fortalecimento do cooperado e agregação de valor a produção.

A infra-estrutura de beneficiamento de algodão foi completamente desativada, com a redução também das áreas de plantio de café também foi desativada paulatinamente toda a estrutura de beneficiamento de café. As estruturas dos laticínios também foram desativadas principalmente após a inclusão da COPAGRA na CENTRALNORTE (CONFEPAR). O supermercado que comercializava desde produtos de gêneros alimentícios a vestuário também foi desativado e concentrando apenas na venda de insumos para a produção.

Novos negócios foram incorporados como cereais, a partir do projeto Arenito Caiuá, sericicultura e citricultura, alguns se mantiveram no portfólio de negócio outros foram excluídos, para compreender o processo de diversificação em uso na COPAGRA se faz uma observação mais detalhada do período de 1994 a 2007.

Esta descrição está estruturada considerando os seguintes aspectos: 1) obedece a uma seqüência cronológica, de 1994 a 2007, segmentadas em 3 fases, a primeira considera o período de 1994 a 1998, denominada reestruturação, a segunda de 1998 a 2004, chamada de expansão, e, a terceira de 2004 a 2007, fase de sedimentação, esta divisão está baseada no exposto nas entrevistas; 2) considera os problemas, as decisões e as ações da cooperativa; para identificação do contexto, conteúdo e processo de diversificação.

4.1 PRIMEIRA FASE – REESTRUTURAÇÃO

Em 1994 a Cooperativa era formada pela sede em Nova Londrina onde funcionava a administração central, loja de insumos, posto de abastecimento (tanto para cooperados como não cooperados), as plantas industriais da destilaria, fecularia e laticínio, além das estruturas de manutenção de máquinas agrícolas e armazéns. Fora do município sede possuía 12 entrepostos ou unidades, com área de abrangência na região sul do Mato Grosso do Sul (Glória de Dourados, Naviraí, Vicentina, Taquarussu e Batayporã), extremo sudoeste do estado de São Paulo (Primavera, distrito de Rosana) e extremo noroeste do Paraná (Querência do Norte, Santa Isabel do Ivaí, Planaltina do Paraná, Loanda, Marilena e Terra Rica). Estas unidades vendiam insumos e prestavam assistência técnica aos produtores e em algumas havia posto de abastecimento para cooperados, elas eram autônomas na compra e venda de produtos. Possuía também um laticínio em Santa Cruz do Monte Castelo, máquina de beneficiamento de café em Marilena e Santa Isabel do Ivaí, beneficiamento de arroz em Querência do Norte e beneficiamento de algodão em Querência do Norte, Glória de Dourados e Naviraí. Suas áreas de negócios eram: algodão; destilaria; fecularia (chamada planta velha); posto de abastecimento (velho); insumos; café; laticínio; cereais, especialmente arroz e milho; citricultura e sericicultura (em processo de desativação), (Apêndice B – Figura 2, área de geográfica de atuação da COPAGRA).

No ano de 1994 encerrou-se a gestão do Sr Oliver Grendene como presidente, após 16 anos no comando da COPAGRA. Em março de 1995 deu-se início ao primeiro mandato (de três anos) do Sr Ivan Chiamulera, reeleito em 1998. No final de 1996 o vice-diretor Sr Nelson Bono Maior alegando problemas pessoais

renuncia, em seu lugar assume o diretor secretário Sr Arno Ravache Júnior e para o cargo de diretor secretário é empossado Sr Miguel Rubens Tranin. A renovação da diretoria criou um novo perfil de gestão, mais preocupado com a profissionalização.

O Sr Valdir Moreira, conselheiro administrativo, ressaltou que até final da década de 1980 as cooperativas eram fiscalizadas e muitas vezes sofriam intervenções do INCRA, órgão governamental, e que a partir daí passou a ser assessorada pela OCEPAR, estrutura sindical, e que este fato foi importante para o processo de profissionalização da gestão da cooperativa. Em 1994 com assistência da OCEPAR a cooperativa esboça um plano de ação de contenção de gastos e em 1996 a primeira menção a planejamento estratégico. Esta parceira ajudou na profissionalização da gestão, com treinamentos de gerentes, conselheiros (administrativo e fiscal) e diretores, como também com assessoria.

O plano de contenção de gastos previa a reestruturação organizacional, redução de pessoal e das atividades, e desativação de entrepostos, vale ressaltar que neste período inicia uma grave crise. A estrutura organizacional estava subdividida em dez gerências e quatro assessorias observáveis na Figura 1 (Anexo 1), destes gerentes apenas dois não possuíam curso superior.

O Sr Paulo Schotten, gerente administrativo entre 1997 e 1999, conta que ocorreu a alteração da estrutura organizacional em 1998, para apenas quatro gerências, e ele próprio eliminou seu cargo do organograma, a Figura 2 (Anexo 1) mostra este novo desenho organizacional, a implantação desta estrutura gerou demissões e muita resistência e, mas segundo o Sr Schotten eram necessários alguns sacrifícios para manter a cooperativa em funcionamento.

Para o desenvolvimento mais eficiente e com menor quantidade de pessoas envolvidas decidem informatizar e integrar os departamentos, trocando assim o sistema contábil, que era a única área da empresa já informatizada. Em 1994 são definidas regras para coibir desvios, tanto de produtos quanto financeiros, por parte dos funcionários, como por exemplo, carta de fiança para aqueles com acesso a numerários e proibição de funcionários arrendatários de terras. Em julho de 1994 são discutidos os detalhes do plano de cargos e salários. O quadro funcional era de 845 funcionários, conforme o gerente de Recursos Humanos, Sr Ney Nascimento, estavam assim distribuídos: 78% eram operacionais em sua maioria com nível educacional de ensino fundamental, muitos ainda analfabetos; 14,2% na área administrativa, destes 41% com nível fundamental, 55% com nível médio e 5% com

nível superior; e, 7,8% em outras áreas. Ocorre o enxugamento 46,1% do quadro funcional no período de 1994 a 1998, (Apêndice C). E em 1995 é aprovada a contratação da COOPERSERV para fornecimento de mão-de-obra operacional.

Em 1994 inicia um processo de auditorias para embasamento das decisões de fechamento de unidades, ocorre a paralisação temporária das unidades (entrepostos) Terra Rica e Primavera, e posteriormente, em 1995, o fechamento da unidade Terra Rica e do laticínio Nova Londrina. Em 1996 o fechamento das unidades de Naviraí (MS), Loanda, Planaltina do Paraná (PR), Primavera (SP), e Taquarussu, Vicentina e Batayporã (MS) no ano de 1997, conforme observado nas atas das reuniões do conselho de administração e pelo acompanhamento do quadro funcional, a redução da quantidade destes centros de custos de 20 para 12 unidades em 1998. Mas, o que se observa através dos demonstrativos financeiros é que entre 1996 e 1998 há um aumento de mais de 1,5 milhões nas despesas administrativas.

No final de 1998, após Assembléia Geral Extraordinária, com a assessoria da empresa Analysis Assessoria e Consultoria, a Cooperativa formaliza a Proposta para o RECOOP⁸. São realizados ajustes na estrutura organizacional e quadro funcional, promove-se o treinamento dos conselheiros fiscais e profissionalização da gestão.

Como previsto pelo RECOOP a Cooperativa deveria promover um ajuste no seu quadro social que só é percebido a partir de 1999. O quadro social era de 3.740 cooperados em 1994, mas conforme dito pelo Sr Giacobbo, ex Conselheiro Fiscal, havia um afastamento social, ou seja, baixa participação do cooperado nas atividades e rotinas da cooperativa, que é comprovado pela participação dos associados nas Assembléias Gerais registrados nas Atas (Apêndice C).

⁸ RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas, instituído pelo governo federal pela Medida Provisória 1.715 de 03/09/1998 Criação do Recoop/Sescoop. Além de propiciar a negociação dos débitos em condições favoráveis, deve exigir também uma nova arquitetura organizacional das cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Segundo Saes, Silva e Lemes (2008) os programas complementares as negociações de dívidas são: (1) Securitização das Dívidas Agropecuárias (Lei 9.138/95) gerava benefícios para dívidas provenientes de operações contraídas até 20/06/1995, vinculadas ao crédito rural, Funcafé, Fundos Constitucionais ou do BNDES; (2) PESA (Programa de Saneamento dos Ativos) gerava benefícios para dívidas contraídas até 20/06/1995, vinculadas a créditos rurais e (3) RECOOP que permitia as cooperativas adquirir com deságio, títulos do Tesouro Nacional, dados como garantia do pagamento principal.

4.1.1 Financeiro

Observa-se que em julho de 1994 o Brasil passou por um plano econômico “Plano Real”, mudou a moeda, alterou a fixação das taxas de juros, este é um dos fatores agravantes da crise financeira da COPAGRA. A taxa SELIC acumulada anualmente (Apêndice D) em 1995 era de aproximadamente 40% a.a e em 1998 estava em aproximadamente 25% a.a., e mostra que nos anos iniciais de análise a taxa de juros estava em alto patamar e reduziu ao longo do período.

Em 1995 houve dificuldades nas negociações das dívidas, chegando ao ponto de cobranças judiciais. Havia ainda problemas com os financiamentos de repasse com os assentados de Querência do Norte. Fez-se um intenso processo de renegociações, securitizando, fazendo doação de terrenos como parte de pagamento de dívida (Banestado), renegociando taxa de juros, e alongando prazos de pagamento. Em alguns casos houve a dação de entrepostos para credores. Em um destes financiamentos a destilaria foi dada como garantia e encontrou resistência para a liberação pelo *pool* de bancos credores. Como forma de amenizar a situação foi feito novos financiamentos para amortização de tais dívidas.

No Apêndice C são apresentados os principais grupos de conta do patrimônio da COPAGRA entre 1994 e 1998, onde se observa o aumento das dívidas dos produtores com a cooperativa (créditos com associados, destes 48% são relativos a repasse⁹), e o aumento das dívidas da cooperativa. Em credores por funcionamento de curto prazo, analiticamente as contas que mais aumentam foram obrigações com cooperados, encargos trabalhistas. No longo prazo foram encargos financeiros, créditos tributários e financiamentos tanto para capital de giro, quanto para comercialização ou para repasse.

As sobras operacionais foram positivas, em 1994, mas corroídas pelo resultado financeiro negativo, na Assembléia Geral os cooperados decidiram reverter ao fundo de reserva à perda líquida de aproximadamente 10 milhões. Como efeitos ocorreram inadimplências com fornecedores, tanto com terceiros quanto com cooperados, com o fisco e credores financeiros, e perda de crédito. O resultado financeiro, 1994 a 1998 (Apêndice C), mostra os reflexos das negociações das

⁹ Financiamentos por Repasse – a cooperativa faz papel de intermediária entre a instituição financeira e o produtor.

dívidas, com redução das taxas de juros e prorrogação dos prazos, reduzindo o resultado financeiro negativo a aproximadamente 4 milhões.

Na época havia uma preocupação muito grande com as dívidas de cooperados, e optam em fazer a cobrança de tais dívidas, através de negociações e em última instância cobrança judicial e nos caso de litígio o cooperado seria eliminado do quadro social da cooperativa. Buscou-se na assessoria jurídica o caminho para que este processo fosse o menos penoso. Esta postura foi adotada com vistas a salvaguardar o patrimônio da cooperativa. A crise financeira levou a cooperativa a se preocupar com a eficiência operacional e a investir somente com recursos próprios.

Em 1998, após três anos consecutivos apurando perdas líquidas e agravamento da crise financeira, surge um alívio com o anúncio, pelo governo Federal, do Plano de Revitalização das Cooperativas (RECOOP). Este plano não liberou recursos às cooperativas, apenas fez o alongamento das dívidas junto às instituições financeiras públicas ou de economia mista, e previa uma reestruturação interna das cooperativas, baseava-se na reestruturação do quadro funcional e social, profissionalização da gestão e planejamento, corroborando com o processo iniciado em 1995. Para adequação da cooperativa às exigências do plano foram convocadas duas assembléias extraordinárias, no final de 1998, uma para discussão da proposta e outra para alteração do estatuto social para adequação ao RECOOP, as discussões já haviam iniciado na Assembléia Geral em março. Apesar de não haver verba do governo ocorreu um fato interessante mencionado pelo Sr São João, diretor executivo, que foi o relaxamento da pressão exercida pelos bancos para a cobrança das dívidas e abertura para a negociação.

Para evitar ser intermediária entre o banco e o produtor a cooperativa incentivou a constituição do banco cooperativo, assim como integralizou parte capital, em 1994 com investimento de R\$ 1.588,16 chegando a R\$ 19.621,88 em 1998 e que em período posterior este banco cooperativo passou a fazer parte do Sistema SICREDI.

4.1.2 Linhas de Negócios

Apesar de atuar em diversas linhas de negócios havia dependência econômica de uma única linha, o que demonstra fragilidade de sustentabilidade. Em 1994 o produto algodão era a área de negócio de maior proporção das sobras operacionais (63%), a destilaria representava 20%, a comercialização de insumos era de 7% e 3% provinha da feccularia (Apêndice C).

Em março de 1997, na reunião do Conselho de Administração na apresentação dos Demonstrativos Financeiros, as palavras do presidente Sr. Chiamulera foram: “se culturas como algodão e café voltassem a representatividades anteriores mudariam toda a situação da COPAGRA rapidamente”.

Em relação à feccularia “só com uma nova indústria para melhorar o rendimento”, denotando a necessidade de reinventar a COPAGRA. Para o resultado líquido negativo de R\$ 2.059.712,91 é considerado o seguinte aspecto:

(...) se jogarmos este resultado no fundo de reserva ficaria muito baixo e com finalidade de financiamento isto não é bom, e nos próximos 4 anos não podem ser divididos as sobras devido ao financiamento de cotas partes no banco do Brasil, que devemos jogar estas perdas para compensar sobras em exercícios futuros (...) que apesar de não estarmos em boa situação, estamos melhorando; que fizemos todas as implantações de cana prevista, e que vamos iniciar a safra com quase todas contas pagas (CHIAMULERA,1997).

A cooperativa tinha um resultado operacional positivo em 1994, em 1995 passa por sérias dificuldades operacionais nas suas principais linhas de negócios, algodão e cana, não conseguindo cobrir os custos operacionais.

4.1.2.1 Algodão

O produto algodão no início desta fase mostra-se uma boa opção de negócio, conforme os comentários nas atas do Conselho de Administração, as perspectivas de mercado eram boas, tanto para preço quanto para produção, mas foram frustradas em decorrência de altos índices pluviométricos perto da época de

colheita e ataque de pragas. Internamente ocorriam problemas nas unidades que faziam as negociações com algodão, como desvios de produtos, aquisição de produto de baixa qualidade. Conforme apontado nas entrevistas e confirmado através de bancos de dados, também foi observada redução drástica das áreas de plantio onde a cooperativa atuava, de aproximadamente 91%, entre 1995 e 1997, assim como uma redução da produtividade de aproximadamente 40% entre 1994 e 1996 (IPARDES, 2008). O comportamento da produção do algodão na região do extremo noroeste do Paraná (Apêndice E), confirma o desinteresse pelos produtores em produzir tal produto e a queda de produtividade decorrente de fatores climáticos e pragas, e preços não atrativos. Em 1998 a cooperativa pára suas atividades com o produto.

4.1.2.2 Derivados da Cana-de-açúcar

A planta industrial da destilaria era a mesma desde 1978, apenas passando pelo processo de manutenção nos períodos de entressafra, com baixa produtividade e capacidade ociosa. Esta ociosidade decorrente da dependência do produtor de cana, pois o preço dos produtos estava baixo, e falta de incentivos governamentais para produção desmotivaram o plantio, em 1989 findou-se o PROÁLCOOL¹⁰. Estudado e aprovado o Projeto açúcar, ainda em 1994, se decide fazer o registro de cotas pelos produtores, pois seriam altos os investimentos na usina para possibilitar a produção, assim como era necessária uma quantidade mínima de cana-de-açúcar acima da produção da época, desta forma ficou decidido que a própria cooperativa faria arrendamentos de terra para plantio de cana. Foi considerado à época o valor agregado pelo açúcar em relação ao álcool, além de diminuir a dependência de um único produto.

Em 1995, a nova direção decide concentrar os esforços na cultura da cana, o Sr Chiamulera afirmava ser este “o único caminho para sair da crise”. Mesmo o projeto de açúcar não seguindo em frente tornou-se fato o arrendamento de terras para plantio, em 1994, auxiliou no aumento da produção do etanol (álcool hidratado) fazendo com que os custos fixos fossem diluídos a um maior volume de produção.

¹⁰ Programa de incentivo à produção do álcool a base de cana-de-açúcar.

Há aumento do volume de bagaço, que ocasionou acúmulo do subproduto no pátio da destilaria. Mesmo com o uso para queima em fornos de fecularias e olarias da região, além do uso para ração animal no período da seca, em 1998 foi instalado uma unidade de prensagem de bagaço, e inicia-se a comercialização para em 2004 ser desativada. Este empreendimento atendeu a dois objetivos: 1) redução do espaço ocupado no pátio da destilaria; e, 2) melhoramento do transporte e aumento da comercialização do produto bagaço. O Sr Ramon Villareal afirma que os custos de implantação da unidade de prensagem foram recuperados. E que mesmo, nos dias atuais, não se produzindo este produto por causa de ampliação programada (instalação de uma nova caldeira), há a intenção de voltar a fazê-lo, mas em nova localização na área da destilaria.

No período de 1994 a 1998 observa-se pela atas do conselho de administração a compra de veículos e implementos, investimentos de manutenção de capacidade produtiva, pois o imobilizado estava sucateado e com alto custo de manutenção. Em 1995 ocorreu desvio de produção de cana mesmo havendo contrato com produtores, assim alteram as cláusulas contratuais, tornando-as mais severas e reduzindo os riscos de comportamentos oportunistas. Este fato foi preocupante, pois a cooperativa financiava diretamente o plantio da cana através da venda de insumos e assistência técnica, vinculado a fixação da produção. O desvio poderia significar inadimplência e ainda redução da produção de álcool para atender aos contratos já formalizados. Sr São João afirma que em 1998 houve uma crise muito forte no produto álcool fazendo com que vendessem álcool a R\$ 0,20, não cobrindo os custos de produção (Apêndice F) e ficando sem pagar os produtores. Neste mesmo ano a cooperativa com outras empresas produtoras de álcool fizeram um movimento para pressionar o aumento dos preços do produto, esta união foi formalizada posteriormente, em 1999, como Paraná Ecológico S/A e Brasil Álcool S/A, na qual a COPAGRA possui participações minoritárias.

Neste período não há registros ou comentários nas entrevistas sobre problemas, decisões ou ações relacionadas ao auto posto, que fazia a comercialização no varejo de combustíveis a cooperados e não cooperados.

4.1.2.3 Derivados da Mandioca

A fecularia localizada as margens do ribeirão Tigre, possuía processo rudimentar da produção de fécula, de baixa produtividade e qualidade, e dependente do produtor entregar e fixar a produção. A fécula é dependente do mercado, segundo Sr Jair São João, em dados períodos é uma cultura rentável em outros é deficitária. O resultado operacional da fecularia (Apêndice G) entre 1994 a 1998, de superavitário passa a deficitário. Em 1997, o presidente Sr Chiamulera afirma haver a necessidade de uma nova indústria mais competitiva.

4.1.2.4 Insumos

A inadimplência com fornecedores causou a falta de crédito e por um longo período as compras de insumos só eram feitas à vista, em pequenos lotes e de intermediários. Com isso os preços de revenda não eram competitivos no mercado e não atendiam as necessidades do produtor. Isto se reflete no fraco resultado operacional desta linha de negócio, e em 1996 apresentando um resultado deficitário (Apêndice H).

4.1.2.5 Cereais

A região de Querência do Norte, diferente dos outros municípios da área de atuação da COPAGRA, possui características naturais que propiciam a produção de cereais (Apêndice B, Figuras 4 e 5), de modo especial o arroz, que aumentou a área plantada e produtividade (Apêndice I), aumentando a demanda de serviços oferecidos pela cooperativa, o Projeto da Soja no Arenito (Projeto Arenito Caiuá), da EMATER e COCAMAR, em 1996, também influenciou esta demanda, mas segundo Sr Jair São João no período de 1994 a 1998 não foram feitos investimentos nesta linha de negócios.

4.1.2.6 Derivados do Leite

O baixo volume de leite não propiciava competitividade no mercado, os três laticínios, Nova Londrina, Santa Cruz do Monte Castelo (PR) e Rosana (SP) (desativado em 1994), produziam queijo, atendiam apenas as necessidades dos cooperados, que passaram a entregar sua produção à concorrência que oferecia melhores preços.

Em virtude da baixa competitividade e baixa escala de produção a cooperativa junto a outras cooperativas do Paraná decidem constituir uma central cooperativa de industrialização leiteira, 1994, denominada CENTRALNORTE. A estrutura passa de indústria para postos de arrecadação do leite para envio a Apucarana e posteriormente à Londrina (CONFEPAR). Em 1995 decide-se arrendar a estrutura do laticínio de Santa Cruz do Monte Castelo para a CENTRALNORTE e a estrutura de Nova Londrina passa a ser uma unidade de resfriamento. O investimento inicial para constituição da CENTRALNORTE por parte da COPAGRA foi de R\$ 146.449,03 aumentando para R\$ 253.201,88 até 1998 (Apêndice J).

4.1.2.7 Café

A COPAGRA foi criada por produtores de café em 1962, tanto que sua denominação original era Cooperativa dos Cafeicultores de Nova Londrina, mas ao longo da história esta cultura foi mitigando. Em 1995 por fatores climáticos reduziu em 54% a área colhida em relação a 1994, e uma queda de 80% da produtividade (IPARDES, 2008) mesmo se recuperando em anos posteriores, não voltou aos patamares de 1994 e anos anteriores, deixa de ser um produto característico da região cedendo espaço a cultura da cana, mandioca e bovinocultura. Estes fatores inviabilizaram a máquina de beneficiamento de café (Marilena), pois não havia cobertura dos custos fixos, esta atividade passou a ser prestada por terceiros (Apêndice K).

4.1.2.8 Outros Negócios

Anterior a 1994 foram feitos investimentos em dois projetos, citricultura (hoje Paraná Citrus) e sericicultura, COOPERSEDA (extinta), em parceria com outras cooperativas, em dois ramos de negócios que os membros da empresa não tinham experiência e que não faziam parte das culturas agropecuárias da região.

Os gastos com o projeto de sericicultura foram de aproximadamente 3,6 milhões em 1994, este projeto já vinha enfrentando problemas anteriormente ao período estudado, como número mínimo de produtores para tornar viável a implantação de unidade de beneficiamento, problemas judiciais com o terreno doado pela prefeitura de Nova Londrina, transporte entre outros. Captaram recursos de terceiros para realizar tais investimentos gerando ônus financeiros, esta é uma das razões apresentadas pelo Sr. Giacobbo para justificar o resultado financeiro de 1994 que é de aproximadamente 13 milhões negativos, e o aumento de 15% no passivo financeiro entre 1994 e 1995 e redução das obrigações de curto prazo e aumento de aproximadamente 1.730% nas de longo prazo (Apêndice C).

Com o baixo interesse do cooperado em produzir casulos, pela queda do preço, e os problemas enfrentados para implantação da área de beneficiamento, na ata do conselho de administração do dia 31 de maio de 1994 encontra-se descrito “COOPERSEDA está em situação frágil, deve-se fazer a liquidação de compromissos financeiros para não ocorrer insolvência das cooperativas participantes”. A cooperativa decide em não mais participar da COOPERSEDA e em dezembro de 1994 vende sua participação na sociedade, a cooperativa possuía 16% das cotas, repassou 8% para a COTRIGUAÇÚ e 8% para a COCAMAR

O projeto de citricultura em 1995 começa enfrentar seus primeiros problemas, como: desvio de produção por parte dos produtores, tratamento diferenciado para os produtores cooperados da COPAGRA de modo negativo, referente aos descontos de produtividade, conforme Atas do Conselho de Administração.

No período de 1994 a 1996 os investimentos na CITROCOOP (Projeto Citricultura) aumentaram em 8 vezes, o valor deste investimento em 1994 era de R\$ 81.990,14 passando a R\$ 666.018,42 em 1996, os resultados operacionais constam no Apêndice L.

Para melhor ilustrar os problemas, decisões e ações referentes à primeira fase deste período de catorze anos, elaborou-se um quadro resumo, Quadro 17.

4.2 SEGUNDA FASE – EXPANSÃO

A segunda fase refere-se ao período de tempo de 1999 à 2004. Este período foi denominado expansão, pelos entrevistados, pois é nele que se encontram o maior número de diversificações, tanto em produto quanto em mercado nas várias linhas de negócios da COPAGRA, ocorre enxugamento do portfólio de negócios, mas não há criação de novas linhas de negócios. A descrição segue a lógica de apresentar os problemas, as decisões e as ações, com um quadro resumo ao final. Inicialmente aborda-se o geral da cooperativa, e áreas administrativas para na seqüência apresentar cada uma das linhas de negócios.

PROBLEMAS	DECISÕES	AÇÕES
GERAL Altas despesas financeiras Endividamento alto e de curto prazo Alta taxa de juros	Renegociação das dívidas	Inadimplência Prorrogação das dívidas Negociação de juros Dação de unidades a credores RECOOP
Estrutura organizacional inchada Afastamento Social	Reestruturação organizacional Enxugamento do quadro funcional Plano de cargos e salários	Demissões Desativação de unidades Enxugamento da estrutura organizacional
ALGODÃO Quebra de produção algodão Redução da área de plantio Problemas climáticos Deficiências na comercialização	Investigação de unidades com comercialização de algodão Fechamento da atividade	Auditorias Fechamento das unidades de beneficiamento de algodão
DESTILARIA Falta de incentivos para produção do álcool – fim do pró-álcool Desvio de produção	Projeto açúcar Arrendamento para plantio cana Alterações de cláusulas contratuais Concentração de recursos nesta atividade	Concentração na eficiência na produção de álcool
FECULARIA Baixo desempenho Aumento da competitividade Estrutura industrial rudimentar	Reestruturação da indústria	Fechamento atividade
INSUMOS Falta de crédito Falta de competitividade	Redução da atividade	Compras à vista e de atacadistas
LEITE Alto custo de industrialização e baixo volume de arrecadação	Formar parcerias	Fechamento dos laticínios próprios Constituição da CENTRALNORTE
CAFÉ Redução da produção Altos custos de beneficiamento	Atuar na comercialização	Fechamento beneficiamento
CITRICULTURA Falta de conhecimento do setor; Falta de aderência do cooperado ao projeto; Tratamento diferenciado ao cooperado da COPAGRA; Altos investimentos	Novos investimentos; Paralisação da atividade; Venda da participação na Citrocoop	Investimentos de R\$ 584.028,77 Paralisação da atividade
SERICICULTURA Falta de conhecimento do setor; Falta de aderência do cooperado ao projeto; Local de beneficiamento; Queda preço do casulo	Paralisação da atividade Venda da participação na Cooperseda	Venda da Participação na Cooperseda para a COCAMAR e COTRIGUAÇU

Quadro 17 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações - 1994 à 1998

Fonte: a autora

No período de 1999 a 2004 a COPAGRA ainda sofria com os efeitos das dívidas e falta de crédito. Um dos impactos percebidos após o RECOOP e as negociações das dívidas foi que “acalmaram¹¹” a pressão dos credores, mas ainda eram necessários ajustes para melhorar a eficiência operacional e otimizar o perfil do portfólio de negócios. Em decorrência da alteração do código civil e ajustes internos, em 2003, modifica-se o estatuto com alteração de atividade econômica e endereço unidades, pois estas passaram a possuir CNPJ próprio.

Ainda era deficiente a profissionalização dos funcionários, principalmente os que possuíam cargo de gerência. Foi investido em treinamentos e dado incentivo à educação continuada. Buscou-se por profissionais reconhecidamente capacitados fora do mercado de trabalho de Nova Londrina, foi contratado um engenheiro sucroalcooleiro o Sr Ramon Villareal, superintendente industrial. Além de uma maior utilização de assessorias e consultorias, a empresa Analysis foi contratada para assessorar na contabilidade gerencial e formação dos custos de produção, assim como de uma assessoria jurídica. Em 2003 há mudança na prática contábil, faz uma reavaliação dos ativos imobilizados, que melhora a estrutura de capital e passa fazer depreciação dos bens do imobilizado.

Esta segunda fase é marca pelo planejamento das ações principalmente a partir de 2001 onde surgem estudos de viabilidade e acompanhamento (controle) dos planejamentos. Com a contratação¹² do Sr César Arnoni, em 2004, o planejamento estratégico é formalmente estruturado, e há o envolvimento de toda equipe gerencial. Segundo o Sr. Ravache Jr, a descentralização do planejamento estratégico e envolvimento das pessoas aumentaram o comprometimento de toda a equipe. E cada área é responsável pela estruturação do plano de ação alinhado ao planejamento estratégico.

Em 1999 ocorre o enxugamento de 55% do quadro social¹³, em resposta ao RECOOP, Apêndice C. Como visto na fase anterior, ocorreu o afastamento do

¹¹ O termo “acalmaram” foi utilizado pelo entrevistado para referir-se há uma postura mais branda dos credores, com maior pré-disposição à negociação e redução das ameaças de cobranças judiciais.

¹² Fronzaglia (2005 p.40) trata sobre a governança corporativa e aponta que para os executivos a competição limita tanto salário quanto benefícios não pecuniários, e os custos de agência serão relacionados diretamente ao custo de monitorar a performance, de substituir o executivo e de sua reputação, portanto, os incentivos dos executivos serão maiores se forem contratados fora da cooperativa, pois são fracos os incentivos do ambiente interno da cooperativa para o executivo-proprietário.

¹³ Para Bialoskorski Neto (2007) “quanto maior é a cooperativa em número de sócios, menor é a proporção de participação, e assim, em consequência do maior número de sócios menor será o poder

produtor das atividades cooperativas. Em 1999 a participação do associado na assembléia em relação ao total de associados foi de 2,48% superando 1998 e de 3,07% em 2000 (Apêndice C). Em 2001 chegando a 10% do quadro de associados, esta assembléia elegeu para o primeiro mandato a diretoria executiva, Miguel Tranin (presidente), Arno Ravache Jr (vice-presidente) e Jair São João (secretário geral), que permanece até os dias atuais, após reeleições. O aumento da participação do cooperado também fazia parte do projeto RECOOP e ações foram implementadas, tais como: mobilização de transporte; reuniões nas unidades; incentivo a participação em comitês; entre outras.

Com as ações tomadas na primeira fase há redução no quadro funcional (Apêndice C) e a partir de 2001 novamente cresce o quadro funcional chegando a aproximadamente 700 funcionários em 2003, fato associado ao aumento das atividades nas linhas de negócios.

É instituído um setor, vinculado a área de recursos humanos, comandado pela Sra Sônia Passeto, para gerenciar treinamentos, internos e externos, para gestores, funcionários, associados e comunidade em geral. Os treinamentos, dias de campo ou palestras técnicas dirigidas aos cooperados são promovidos e organizados pelo departamento técnico.

Ainda como parte da contenção dos gastos foi desativada a máquina de beneficiamento de Café de Marilena e o laticínio de Santa Cruz do Monte Castelo (PR) em 1999 e em 2003 a unidade de Glória de Dourados (MS). Em decorrência de problemas ambientais sofridos a COPAGRA contrata os serviços do Sr Raniere da Silveira, engenheiro florestal, para tratar dos assuntos relativos a impactos ambientais.

4.2.1 Linhas de Negócios

Em 1999 a participação das linhas de negócios no resultado operacional já assumia uma nova configuração, o algodão desaparece do portfólio e a destilaria representa 85% do resultado operacional e o auto posto e insumos com 6% cada, o café, laticínio, feccularia e citricultura com aproximadamente 1% cada. O Gráfico 2

proporcional de decisão de cada cooperado e maiores serão os custos de oportunidade de participação”.

mostra a mudança significativa no intervalo de cinco anos, onde em 1994 o algodão representava 63% do resultado operacional não mais aparece, em 1999 a destilaria torna-se a sustentação da COPAGRA.

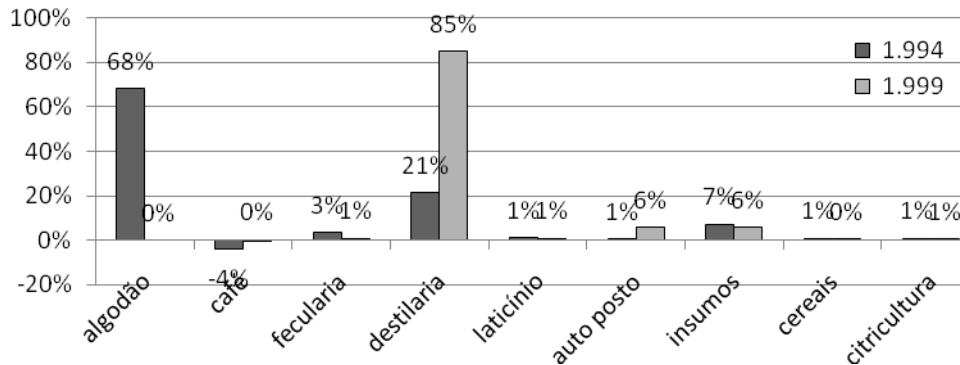


Gráfico 2 - Comparação da Participação no Resultado Operacional das Linhas de Negócios - 1994 e 1999

Fonte: a partir da pesquisa

4.2.1.1 Algodão

Algodão não fazia mais parte do portfólio da COPAGRA, mas restava ainda a unidade de Glória de Dourados em funcionamento, por ter sido dada em dação em cobrança de dívida de financiamentos. Entre 2001 e 2005 fazia apenas a comercialização do produto pelo cooperado.

4.2.1.2 Derivados da Cana-de-açúcar

Os investimentos em plantio próprio alavancaram a quantidade de cana-de-açúcar (Apêndice F) a ser moída na destilaria, exigindo uma melhoria na eficiência produtiva e melhoria na conversão de metros cúbicos de álcool por tonelada de cana-de-açúcar. Segundo o Sr Antônio Cardoso de Almeida, supervisor da destilaria, a conversão de cana bruta em cana líquida é de aproximadamente 95%, isso significa que 5% são impurezas que vêm do campo e que são retiradas no processo de lavagem da cana para a moagem, e este percentual tem se mantido ao longo dos anos.

Ocorre queda de aproximadamente 180 mil toneladas no ano de 2000, o Sr Almeida afirma que por problemas de seca houve uma queda na produção e produtividade, de 6,87 m³ de álcool por hectare plantado (1999) para 4,21 m³ de álcool por hectare plantado (2000). Com a seca intensa ocorrida em 2000 a COPAGRA coloca em funcionamento uma unidade de hidrólise¹⁴ do bagaço¹⁵ da cana, para atender aos cooperados produtores de leite que necessitavam de melhorar a alimentação do rebanho e desativada em 2004. Os investimentos feitos nesta unidade são considerados como recuperados, especialmente por atender às necessidades do cooperado em situações emergenciais.

Em 2001 foi contratado o engenheiro sucroalcooleiro Sr Ramon Villareal com a finalidade de estudar a estrutura industrial da destilaria e analisar a viabilidade da produção de açúcar. Foi constatada a inviabilidade pelo valor que se desejava investir. O Sr Villareal diz que pelo porte da destilaria ou ela produz álcool ou açúcar, pois em termos de preço e mercado trocar um pelo outro seria como “trocar seis por meia dúzia”. Assim, foram feitos ajustes de baixo investimento na unidade fabril, primeiro na moagem e separação do caldo do bagaço, que reduziram a umidade do bagaço, assim ocupando menor volume, posteriormente na caldeira e colunas de destilação. Em 2001 com a implantação da fecularia ao lado da destilaria para a simbiose energética, maior volume de bagaço passa a ser queimado pela caldeira, contribuindo para redução do volume deste produto. Observa-se uma melhoria em eficiência da destilaria com o aumento da quantidade de álcool produzido a cada dia de safra, chegando em 2003 a 250 m³ por dia, principalmente a partir de 2001.

A melhoria da qualidade da cana obtida no campo com auxílio do departamento técnico é acompanhada por melhorias no processo de produção, mas a cooperativa é dependente economicamente de um único produto que é o etanol carburante (álcool hidratado) e altamente dependente das ações governamentais, para incentivo ao consumo.

Em 2003 com o lançamento dos carros tipo “flex” (bicombustíveis) deu novo incentivo e aumento do consumo de álcool hidratado no país. O aumento do preço

¹⁴ A hidrólise do bagaço é a adição de uréia, que melhora a qualidade da ração animal. Deve obedecer a uma quantidade máxima deste produto químico por tonelada e bem misturado para que não mate os animais, pois a uréia em contato com a água congela e libera o gás cianureto.

¹⁵ Bagaço – a moagem da cana gera dois produtos: o caldo e o bagaço. O bagaço pode ser utilizado para queima e geração de energia; alimento animal; ou ainda em substituição a madeira na fabricação de móveis e papel. No período considerado o bagaço era vendido às fecularias e olarias da região para queima.

do álcool hidratado (Apêndice F) e aumento da quantidade de álcool anidro misturado à gasolina, motivou o produtor ao plantio, e os preços da tonelada de cana-de-açúcar (Apêndice F) também melhoraram, um aumento de aproximadamente R\$ 20,00 por tonelada entre 1994 e 2004.

Com as melhorias no processo de destilação do álcool gerou novas possibilidades de produtos, como a produção do álcool anidro e alcoóis industriais. A partir de 2000 a cooperativa passa a comercializar o álcool anidro, mas segundo o Sr Villareal a diferença de preço entre o álcool hidratado e anidro muitas vezes não compensam a produção do anidro.

A COPAGRA, por sua baixa capacidade produtiva, possui baixo poder de barganha e dificuldades de comercialização e escoamento da produção. Em decorrência deste problema opta por adquirir participações acionárias¹⁶ em empresas que melhorem sua eficiência de comercialização e logística: como a Brasil Álcool S/A, Paraná Operações Portuárias S/A (PASA) e Paraná Ecológico S/A (PESA) em 1999; em 2002 vende as ações desta última e passa a fazer parte da CPA (Central Paranaense de Álcool) Trading S/A e da Oceânica Terminal Portuário. Inicialmente, 1.999, os investimentos foram de R\$ 56,7 mil em 2004 já somavam mais de 1,5 milhões de Reais (Apêndice F).

Com a iminente crise do petróleo e aumento dos movimentos ecológicos, o mercado externo passa a ver no etanol (de cana-de-açúcar) como um produto alternativo viável. Grupos estrangeiros vêm ao Brasil tanto para a aquisição do etanol como de destilarias. Por intermédio da CPA Trading S/A a COPAGRA em 2002 faz sua primeira exportação de álcool industrial. Segundo Sr São João a proposta de produção do álcool industrial foi feita a outra destilaria que não se sentiu capaz de produzir o álcool nas especificações exigidas pelo comprador, e que sem *know-how* a cooperativa se comprometeu a fazê-lo. O Sr Villareal desenvolveu um sistema para misturar produtos químicos em grandes volumes de álcool (nos tanques), produzindo o álcool industrial denominado fluído anti-neve¹⁷. A COPAGRA foi a primeira empresa paranaense a exportar álcool industrial e segundo Sr Villareal até 2005 foi bom exportar.

¹⁶ Roberts e Berry (19985), quando a familiaridade com a tecnologia e/ou é baixa ou inexistente as organizações podem buscar participações minoritárias como forma de compensação das deficiências.

¹⁷ Produto utilizado em vitrines, vidro de automóveis e fuselagem de aviões para que a neve não se acumule e não deixe embaçar vidros.

Observa-se aumento na geração de caixa entre 1995 a 2001, mas há uma queda em 2003, os dados apontam um aumento na quantidade de cana moída, manutenção da produção de álcool por hectare plantado, dados ambientais mostram que os preços estavam bons, mas a cooperativa apresenta redução na geração de caixa (EBITDA), decorrente do aumento dos custos de produção. A COPAGRA acredita que com o seu porte de indústria deve investir na diferenciação, produzindo alcoóis industriais nas especificações do comprador, mantendo assim as exportações.

O Auto posto estava localizado junto à sede da cooperativa em espaço considerado pequeno, segundo Sr São João, e que necessitava de reformas para melhor atender a cooperados e não cooperados, além da necessidade de adequação a normas ambientais. A cidade de Nova Londrina possuía poucos postos de abastecimento, com deficiências de atendimento, estruturas pouco modernas e passavam por dificuldades financeiras¹⁸. Este conjunto de fatores fez com que decidissem construir um novo posto com loja de conveniência (no planejamento era para ser terceirizada), foi realizado um estudo de viabilidade e um projeto para a implantação. A COPAGRA possuía um terreno às margens da rodovia (BR 376 une os estados do Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul) que cruza a cidade de Nova Londrina, com facilidade de acesso aos viajantes além da população local. O projeto foi apresentado ao conselho de administração em dezembro de 2003. Segundo Sr Paulo Fontana, gerente comercial, o projeto foi concebido pequeno pelas proporções dos resultados.

A construção da nova planta foi subsidiada por uma construtora local e o pagamento foi negociado para quando estivesse em pleno funcionamento, com o lucro obtido. No final de 2004 foi inaugurado e fez com que a cooperativa entrasse em outra área de negócio que é o varejo de conveniência.

O negócio de venda de combustíveis no varejo (a conveniência está inclusa), que aparentemente não demonstra ser uma atividade sazonal, na primeira fase, reestruturação, apresenta picos extremos (sobras e perdas) em curtos períodos de tempo, e na segunda fase a manutenção em uma zona de sobras operacionais e crescimento do desempenho (Apêndice F). Os reflexos do início das

¹⁸ Pois a aquisição do combustível nas distribuidoras é a vista e as vendas muitas vezes são a prazo, causando insuficiências de caixa.

atividades do novo empreendimento só serão mais bem avaliados em 2005, pois começam a funcionar a partir de dezembro de 2004.

Por causa dos problemas ambientais enfrentados tanto no Auto posto quanto na Fecularia foi contratado o Sr Raniere, que permaneceu na cooperativa para assessoramento em outras atividades, como o projeto de fertirrigação na Destilaria em 2005.

4.2.1.3 Derivados da Mandioca

A fecularia que apresentava desempenho (EBITDA) se não deficitário muito próximo ao equilíbrio (Apêndice G), sofria neste período com problemas de adequação ambiental (1999 a 2001), estrutura antiga e rudimentar. Concebeu-se o projeto da fecularia em simbiose com a destilaria, para aproveitamento da energia gerada, com forma de redução dos custos de produção.

O mercado da mandioca e da fécula é extremamente sazonal. Em outubro de 2001 o preço da tonelada de mandioca pago ao produtor (Apêndice G) chegou a R\$ 37,19, não cobrindo todos os custos de produção. Já em fevereiro de 2004 atingiu o preço de R\$ 312,55 por tonelada e de R\$ 42,89 pelo saco de 25 kg de fécula tendo em vista que em anos anteriores os preços não chegavam a R\$ 30,00 por saco.

A decisão da COPAGRA se manter nesta linha de negócio, foi primeiramente baseada em atender às necessidades do produtor, principalmente o pequeno. Segundo o Sr Ravache Jr a cooperativa serve de balizador de preços, se não atuar neste setor ocorre muita exploração do produtor por parte das fecularias, assim mantendo-se neste negócio ela indica localmente o preço mínimo a ser pago ao produtor, “as demais empresas esperam a COPAGRA anunciar o preço que pagará ao produtor para então colocarem seus preços”.

Na cooperativa o produtor pode processar a produção em fécula sem fixá-la (vender) e deixá-la estocada a esperar um preço melhor, sendo cobrada uma taxa de serviço a ser paga quando efetuada a venda. Isso gera problemas de armazenamento e fluxo de fornecimento, a partir de 2004 foi decidido que o produtor teria dois anos para fixar a produção.

Mesmo com o baixo desempenho da fecularia e acreditando ser uma oportunidade de negócio foi feito um planejamento de uma nova fecularia, que entrou em funcionamento em 2000. Quanto ao processo de implantação, segundo Sr Ravache Jr, não ocorreram problemas, apenas pequeno atraso na construção que não gerou custos adicionais.

Em 2001 com o preço da fécula muito baixo (Apêndice G) e acreditando na melhora dos preços é decido por uma operação arriscada de estocar a produção, em 2003 com a alta dos preços foi comercializada. O resultado desta operação pagou todo o custo de implantação da nova planta da fecularia. A diretoria acredita que não faria isso novamente, pois necessita de um fluxo constante de receita para manter-se.

4.2.1.4 Cereais

Atendendo as reivindicações dos produtores de Querência do Norte a cooperativa faz investimento para a reforma da máquina de secagem de arroz. Oferece aos produtores de arroz serviços de beneficiamento, secagem, estocagem e comercialização. O milho é comercializado entre as unidades para atender a demanda de alimentação animal. E a partir de 2003, faz a intermediação entre o produtor de soja e a COCAMAR. Com o aumento da produção no campo associado à melhora dos preços dos produtos a partir de 2002 sai de uma situação crítica no desempenho (Sobras Operacionais) com Cereais (Apêndice I). Entre os anos de 1999 e 2002 a cooperativa comercializou ainda produtos como amendoim e mamona, em pequeno volume, atendendo às necessidades dos produtores de escoar a produção.

4.2.1.5 Insumos

A partir de 2003 são feitas parcerias com fornecedores, a abertura de unidades de vendas amplia o volume negociado e os preços aos cooperados tornam-se mais acessíveis e competitivos. A centralização das informações permite um melhor gerenciamento de estoques e agilidade de fornecimento de produtos de

uma unidade para outra. No início de 2004 é formalizada a central de abastecimento de insumos, melhorando a eficiência de gestão de estoques e distribuição.

Em 1999 a COPAGRA possuía unidades em Nova Londrina, Marilena, Santa Isabel do Ivaí, Querência do Norte (PR) e Glória de Dourados (MS). A partir de 2000 reabrem as unidades, Santa Cruz do Monte Castelo e Terra Rica, Marilena em 2002, Loanda em 2004, contribuíram para o aumento da área de abrangência e quadro funcional. A unidade de Loanda foi parte da negociação com a COCAMAR como parte do pagamento das quotas da CITROCOOP (hoje Paraná Citrus), desta forma a COPAGRA retirou de seu portfólio a citricultura, a nova área geográfica de atuação pode ser observada pela Figura 3 do Apêndice B. Estas unidades abertas fazem a comercialização de insumos, assistência técnica, comercialização de produtos e em algumas possui posto de abastecimento para cooperados (álcool hidratado). Na evolução do desempenho do setor de insumos entre os anos de 1994 e 2004, nota-se que o EBITDA de 0,57 milhões em 2002 passa a 2,3 milhões em 2004.

As linhas de negócios CAFÉ e LEITE não são mencionadas, pois não sofreram alterações em termos de decisões e ações dos já expostos na primeira fase. A seguir, no Quadro 18, é apresentado um resumo dos problemas, decisões e ações corridos na segunda fase.

PROBLEMAS	DECISÕES	AÇÕES
GERAL Endividamento	Renegociações	Pagamento dos juros Refinanciamentos
Falta de profissionais qualificados Necessidade de profissionalização da gestão Necessidade de melhorar a comercialização	Investimentos na qualificação de funcionários, diretores e conselheiros Contratação de assessorias Contratação de profissionais	Contratação das Analysis Contratação profissional de planejamento estratégico
Afastamento social	Busca por ajuda profissional	Enxugamento do quadro social
DESTILARIA Eficiência produção Destilaria Novas necessidades de mercado Falta de profissional qualificado Alto custo logístico Pequena escala de produção Falta de incentivo governamental Início da produção dos carros flex Seca no período de inverno gerou demanda de alimento para animais	Concentrar esforços na atividade Parcerias com outras empresas Procurar profissional no mercado Aumento da produção da moagem de cana para 1,5 milhões de toneladas	Ampliação das áreas de arrendamento Contratação de engenheiro sucroalcooleiro Exportações Aquisição de participações acionárias em empresas de comercialização e logística
AUTO POSTO Antigo com necessidade de reforma e adequação ambiental Necessidade do mercado local	Estudo de viabilidade e construção novo posto	Contratação de profissional da área ambiental Implantação do projeto do novo posto
FECULARIA Estrutura antiga e rudimentar; Necessidade de adequação ambiental Atividade deficitária Necessidade de reduzir custos de produção Cultura sazonal Aumento da concorrência	Construção de uma nova feccularia, para atender as necessidades do produtor Armazenar produção para esperar alta de preço	Construção da planta industrial em simbiose com destilaria
INSUMOS Necessidade de redução dos custos	Central de abastecimento	Parceria com fornecedores Ampliação da área de atuação Assistência técnica Investimento em marketing
CEREAIS Aumento da produção na região	Melhorar a eficiência de comercialização	Ampliação da estrutura de armazenamento e secagem

Quadro 18 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações - 1999 à 2004

Fonte: a autora

4.3 TERCEIRA FASE – SEDIMENTAÇÃO

A última fase a ser descrita corresponde ao período de 2005 a 2007, denominada de sedimentação, pois é marcado por novos ajustes organizacionais e com poucas iniciativas de diversificação, focada em ampliação do conhecimento sobre seus processos operacionais, produtos e mercados. Isto aparece como reflexo das contratações ocorridas no final período anterior e que são continuadas nesta fase.

Este período inicia com novo reenquadramento funcional (Apêndice C) e redução de aproximadamente 25% do quadro administrativo e terceirização de cargos técnicos. Há migração de contingente de uma área para outra, redução na destilaria, fecularia, administração e unidades e aumento na loja de insumos, distribuição e auto posto.

Com isso, em 2006 é apresentada uma nova estrutura organizacional e novas modificações são introduzidas em 2007. A Figura 3 do Anexo 1 apresenta desenho organizacional em 2007, com maior centralização de autoridade e controle, mas também com maior interação entre os níveis gerenciais, a inter-relação entre os setores, também obtida através do uso de novo sistema de informação gerencial, Coperate®, implantado ao final de 2004.

Em continuidade ao processo de terceirização de atividades gerenciais é contratado o Sr Thiago Grendene, engenheiro agrônomo, para atuar na gerência agrícola, para assistência técnica nas lavouras de cana-de-açúcar e mandioca. O Sr Marco Zanin para assessor cooperativista e de marketing. O Sr Ranieri já atuava como assessor ambiental e agora também assume as atividade de segurança do trabalho. Para buscar melhorar a eficiência nas relações de compra e venda de produtos, em 2005 foi contratado o Sr Sandro Costa para gerenciar o departamento comercial.

A assessoria jurídica permanece nos moldes das fases anteriores, com apoio às causas trabalhistas, contratos de produção, comercialização ou financeiros, além das questões sociais. Algumas funções apresentadas pelo organograma são desempenhadas por firmas individuais terceirizadas e não por funcionários, com o caso das superintendências, assessorias e gerências comercial e agrícola. Além das questões trabalhistas, a terceirização foi motivada para propiciar uma remuneração

diferenciada. Causou certo desconforto interno, pois alguns destes profissionais têm remuneração superior aos da diretoria, justificado pela alta especialização e capacitação e escassez destes profissionais no mercado local, sendo estes trazidos de outras regiões e empresas, principalmente da COCAMAR.

Como reflexo da atuação desonesta de funcionários anterior a primeira fase, a crise financeira, e em alguns momentos demora no pagamento de cooperados fez a COPAGRA ter uma imagem negativa. Para melhorar o relacionamento cooperativa-cooperado e da imagem da COPAGRA, em 2005, são contratados os serviços do Sr Zanin. Este promove a publicação de informativos periódicos, pré-assembléias, comitês educativos, comissões de acompanhamento de cana, de mandioca, reuniões freqüentes da diretoria com cooperados nas diversas unidades, visitas dos cooperados das unidades à unidade sede, organização de eventos e assessoramento no marketing institucional. A partir de 2006 começam as pré-assembléias nas unidades como forma de alavancar a participação do cooperado nos assuntos relacionados à cooperativa, pois não é revestida das formalidades exigidas nas Assembléias Gerais. De acordo com as entrevistas a participação do cooperado se tornou mais efetiva, tanto em número quanto em voz, de forma a questionar mais as decisões do conselho, como também a reivindicar ações. Não foram disponibilizados registros do número de participantes nas pré-assembléias.

Em 2007 foi realizada a campanha comemorativa dos 45 anos da Cooperativa, em um dos eventos foi o lançamento da Reserva Ambiental “Dr Olivier Grendene”, em área de 5 alqueires adquiridos para área de reserva legal.

Na terceira fase são feitos diversos investimentos permanentes, especialmente no ativo imobilizado. Ocorre renovação de frota, aquisição de equipamentos para entrega futura ou que aguardam instalação, ampliações e reformas, estes aspectos serão mais bem tratados à frente. O ativo permanente praticamente dobra de tamanho após 2004, decorrente principalmente de reavaliação de ativos (Apêndice C).

No ativo circulante praticamente 25% são referentes a créditos a cooperados, o que preocupar o conselho, que sugere alteração na forma de cobrança de juros dos débitos vencidos de cooperados, em 2006.

Até 2002 a COPAGRA tinha dificuldades de obtenção de crédito em decorrência dos problemas financeiros da primeira fase, mas ainda na terceira fase são percebidos seus efeitos, mesmo com os esforços para pagamento dos juros e

principal algumas das dívidas são novamente renegociadas. E na terceira fase são obtidos novos recursos de terceiros para implantação de projeto como de fertirrigação, reforma de máquina de beneficiamento de arroz, outros projetos são concebidos com recursos próprios. A retenção das sobras líquidas promoveu o crescimento do capital próprio. E com as exportações de álcool com contratos de longo prazo fez surgir o grupo resultado de exercícios futuros (Apêndice C).

Com o esgotamento dos prazos obtidos na primeira e segunda fase a COPAGRA passa a pagar seus compromissos financeiros, assim há um aumento das despesas financeiras (Apêndice C).

Mesmo com os esforços de contenção de gastos, corte de funcionários, terceirização do quadro técnico, os gastos administrativos nesta terceira fase se mantêm (Apêndice C). Com a crise na agricultura que reduziu as sobras operacionais; com os efeitos financeiros; e, com o aumento das despesas administrativas em 2005 a cooperativa volta a apresentar perdas líquidas, e ainda não consegue estabilidade em 2006 tem sobra líquidas de quase R\$ 6 milhões, e em 2007, reduz a um nível de menos de R\$ 1 milhão, ilustra-se os resultados (perda ou sobra) líquidos da COPAGRA de 1994 a 2007 no Apêndice C.

Nesta fase há uma preocupação em explorar ao máximo a área geográfica em que atua, segundo Sr São João “o que adianta estar em vários lugares se não conseguimos manter credibilidade no quintal da nossa casa”, comparativamente a área geográfica reduziu-se a um terço da original (Figuras 2 e 3 do Apêndice B).

4.3.1 Linhas de Negócios

Ao longo do tempo a COPAGRA concentrou seus esforços em um portfólio com sete linhas de negócios, destilaria, auto posto, fecularia, insumos, cereais, leite e café, não que ela não faça comercialização de outros produtos como auxílio ao produtor, mas concentra os recursos para geração de receitas nestas linhas. Segundo Sr Tranin, na Assembléia Geral de 2008, é necessário que estas linhas passem a uma representatividade equitativa entre elas, para que a cooperativa não dependa de apenas uma linha e fique fragilizada em momentos de crise. Segundo a diretoria executiva é preciso “manter os pés no chão e investir nas linhas de negócios que geram resultados”.

Verifica-se que a COPAGRA possui dependência do resultado da destilaria e que esporadicamente reduziu a dependência em decorrência de fatores climáticos ou de mercado, o resultado com a atividade - cereais tem de forma constante aumentado sua participação nos resultados, assim como o auto posto, insumos e fecularia são instáveis, na participação; o negócio leite e café são pouco representativos (Apêndice C).

4.3.1.1 Derivados da Cana-de-açúcar

Este período foi considerado pelos entrevistados como um repensar sobre esta atividade, muitos esforços estavam sendo feitos, o cenário não se mostrava propício. Observa-se um aumento de 50% entre 2004 e 2007 da área total de plantio de cana-de-açúcar (Apêndice E). As áreas próprias de plantio de cana-de-açúcar da cooperativa em 2007 eram de aproximadamente 53%, de “forma a garantir o uso da capacidade produtiva e diluir os custos fixos de produção e promover melhor remuneração ao cooperado” (Jair São João).

Os investimentos em outras companhias principalmente as vinculadas ao negócio Derivados da Cana-de-açúcar (Apêndice E) são as que mais recebem recursos, em 2005 é criada a CPA internacional, e ocorre a compra de terreno para instalação da CPA no porto de Paranaguá. É vendida parte da participação da PASA à COOPCANA por 6.000m³ álcool anidro. Segundo a diretoria foi um negócio altamente lucrativo para a COPAGRA, tendo em visto o valor do capital investido.

A igualdade de preços no mercado interno e externo fez com que os retornos obtidos na fase anterior não se repetissem, mas a manutenção das exportações tem como objetivo não provocar queda de preços internamente. O Observa-se um crescimento constante dos preços (Apêndice E). Em 2005, a cooperativa assina contrato com Petrobras e Alcotra, este último para exportação por 5 anos com fornecimento de 2.400m³ ao preço US\$ 381 e custo US\$ 32, e posteriormente renovado. Queda do dólar prejudica exportações, e diante da instabilidade ambiental, a COPAGRA organiza uma comissão de acompanhamento do mercado de cana-de-açúcar.

Com os ajustes feitos na segunda fase foi ampliada a capacidade produtiva da destilaria para 850 mil toneladas de cana bruta (Apêndice E). Pelas projeções, a

capacidade de moagem deveria ser ampliada para 1,5 milhões de toneladas em 2009, mas para isso eram necessários investimentos mais altos, tal como instalação de novas moendas, caldeira, colunas de destilação, tanques de armazenamento acompanhado pelo aumento da área de plantio de cana. Mas não existiam recursos próprios suficientes e grande dificuldade de obtenção de recursos de terceiros, como também a instabilidade no mercado, retração das exportações postergaram a implementação destes planos.

Os entrevistados contam que alguns equipamentos já foram adquiridos, pagos e entregues pelo fornecedor, mas não puderam ser instalados pela falta dos demais. Outros foram adquiridos e pagos, mas não foram entregues, pelo aumento da demanda, abertura de novas destilarias e aumento da capacidade de outras, gerando dificuldades das indústrias de base para fornecimento de equipamentos em prazo inferior a dois anos, assim moendas foram adquiridas e não instaladas, uma caldeira foi comprada e paga, mas a entrega está prevista para 2009. Além de investimentos previstos na estrutura da indústria, foi renovada a frota e equipamentos e implementos de campo para atender mais eficientemente a indústria e reduzir custos de manutenção. E aquisição de um alqueire de terras ao lado da destilaria para ampliações. Em 2005 o período longo de estiagem fez cair o rendimento de 0,08271 m³/t para 0,0783 m³/t. Nesta fase há mudança na forma de remuneração do produtor de cana – por POL, que é um indicador de produtividade e qualidade.

Mesmo com o aumento do consumo de álcool carburante no Brasil (Apêndice E) e aumento da produção pela destilaria, a instabilidade de mercado fez com que esta linha de negócio em 2007 não apresentasse resultado expressivo como em 2006. Ao longo dos anos o EBITDA da destilaria (Apêndice E) foi se elevando, mas alguns picos são reflexos de fatores externos como: preço do produto, câmbio do dólar, clima. A comercialização do bagaço para as fecularias e olarias passa a ser a granel.

Por causa dos impactos ambientais gerados pela destilaria foi implementado o processo de reciclagem e reutilização da água e com recursos do BNDE em 2006 foi implantado o projeto de fertirrigação de canaviais. Entre os planos futuros além de aumentar a capacidade de moagem e produtividade de metros cúbicos de álcool

por tonelada de cana-de-açúcar, fazer melhor aproveitamento de produtos como o bagaço, vinhaça, torta de filtro, fusel¹⁹.

Com relação ao Auto posto, o Sr Paulo Fontana, aponta que enfrentam problemas com a rotatividade do pessoal, pela baixa especialização da mão-de-obra e flexibilidade de horário de trabalho. Afirma ainda que a automação promoveu maior controle, e a alta lucratividade e geração de caixa, pelas vendas serem em sua maioria à vista, auxiliam na manutenção da saúde financeira da COPAGRA.

O planejamento estratégico vislumbra a formação de rede de postos nas cidades onde possui unidade operacional. Nota-se que há um aumento significativo do desempenho após a implantação da nova planta.

4.3.1.2 Derivados da Mandioca

A fecularia ainda passa por problemas de ociosidade. Em 2007 a COPAGRA iniciou o plantio próprio de mandioca, que segundo Sr São João faz reduzir os custos fixos e melhorar a remuneração ao produtor. Outro problema enfrentado é a dependência de um único produto, sem a diversificação de produto, não a ganho de margem líquida no faturamento por produto, ganhos de escopo. Com o aumento da concorrência ainda falta competitividade e é observado que a planta industrial implantada em 2001 apresenta falhas para ampliação de mix de produtos. Em 2007 inicia o planejamento para tal ampliação.

Há queda nos preços da fécula e os produtores industrializam seu produto, armazenam na Cooperativa e geram a necessidade de fixação da mandioca por falta de espaço físico (2006). Nota-se instabilidade do negócio fecularia, podendo gerar altos ganhos, mas de um ano para outro a queda acentuada (Apêndice G). Segundo o Sr São João a COPAGRA se mantém neste negócio para atender ao produtor, pois o plantio de mandioca é uma vocação regional.

¹⁹ Fusel é um óleo de cana-de-açúcar obtido no processo de destilação (proporção de 2,5l para 1.000 l álcool), volume pequeno, preço baixo comercial (aprox R\$ 0,30), que compensa retorná-lo ao álcool. Existem pesquisa para verificar a eficiência deste subproduto com mistura em herbicidas (AZANIA, et al, 2008), o como base para biodiesel (FREITAS e SOBRAL, 2007), além do uso da palha, vinhaça e torta de filtro como adubo orgânico (CAVATTE et al, 2001).

4.3.1.3 Insumos

Permaneceram os problemas com inadimplência dos cooperados, assim alterou-se a forma de cobrança de juros. Os problemas com espaço físico de algumas unidades motivaram reformas ou mudança de endereço. Mas também enfrentam um difícil problema com a queda nas vendas devido a fatores climáticos desfavoráveis ou mercado de produtos agrícolas não se mostram satisfatórios, pois o produtor deixa de investir em adubação ou controle de pragas para não obter prejuízos maiores.

Esforços de marketing são despendidos para amenizar os efeitos de mercado e clima sobre a venda de insumos. Além da intensificação das visitas as propriedades pelos técnicos, e através do departamento técnico elaboração de dias de campo e visitas técnicas à propriedades modelos. Algumas parcerias com fornecedores foram formadas para a capacitação do produtor.

Como projeto futuro avalia-se a viabilidade e parcerias para a venda de implementos agrícolas nas lojas de insumos. E a produção de fertilizante com os resíduos industriais da destilaria e fecularia.

4.3.1.4 Cereais

Este negócio se mostra promissor, os produtores demandam de maior assistência, em 2005 é adquirida da CODAPAR, em Querência do Norte, uma área maior e mais apropriada para armazenamento de grãos. Outro fator importante que contribui para o melhoramento do desempenho foi a contratação do Sr Sandro Costa em 2005 para atuar na área comercial, havendo desenvolvimento no processo de comercialização. Entre 1994 e 2007 percebe-se um crescimento sem grandes picos como em outros negócios do portfólio (Apêndice H).

Com a incapacidade de verticalização da soja, devido ao baixo volume de produção, a COPAGRA fez parceria com a COCAMAR, para escoar a produção e manter limites na área de interferência entre as duas cooperativas.

Em 2005, com a baixa do preço do arroz, buscou-se parcerias para comercialização, e recursos para auxiliar nos problemas enfrentados pelos produtores. Ainda em 2005, na área adquirida da CODAPAR construiu dois silos

para armazenamento e um secador de cereais. Pleiteou junto ao BNDE recursos para aquisição de maquinário eletrônico para beneficiamento do arroz, mas só foi obtido um financiamento para adequação da máquina existente, a COPAGRA busca acumular recursos próprios para implementar tal projeto. Tem como projeto futuro o empacotamento do arroz a ser vendido à outras cooperativas para as cestas básica de funcionários

4.3.1.5 Derivados do Leite

O beneficiamento do leite foi transferido em 1994 para a CENTRALNORTE, coligada da COPAGRA, que em 1999 passou para a denominação CONFEPAR. A COPAGRA coube a tarefa de captação do leite para envio à Londrina, sede da CONFEPAR. A assistência técnica aos produtores é feita através das parcerias com fornecedores de insumos, dias de campo e visitas técnicas promovidas pelo departamento técnico, pois há a necessidade de aumento da produção e da qualidade. Esta linha de negócio é mantida para atender a característica regional de produção em pequena escala, mas sofre com a competição de outros laticínios, que podem oferecer melhor preço ao produtor e não tem exigências de qualidade.

A CONFEPAR faz remuneração diferenciada por qualidade e incentiva o resfriamento do leite, por fazer coleta a granel. Assim a COPAGRA promove ações entre os cooperados para montar associações de produtores para aquisição de resfriadores. O desempenho (EBITDA) do negócio – Leite pode ser observado pelo Apêndice J, na terceira fase por fatores climáticos e de preço há uma queda de desempenho.

4.3.1.6 Café

Em 2005 é pleiteado junto ao BNDE foram solicitados recursos para reformas na máquina de beneficiamento de café, que é negado. Como a cultura do café deixa de ser típica da região com baixa produção e produtividade, e apresentar baixos retornos à COPAGRA, em 2007, é decidido em definitivo pela terceirização

do beneficiamento. Este negócio apresenta pouca estabilidade nos resultados (Apêndice K)

Observando a última fase percebe-se que a COPAGRA está se preparando para um novo ciclo de diversificações, assim esta fase é marcada por novos ajustes e busca de maior eficiência em seus processos, tanto administrativos quanto produtivos. Busca conhecimento para melhorar o uso dos recursos que disponibiliza, e avalia se seus processos são capazes de gerar novos produtos.

O Quadro 19 apresenta um resumo dos problemas, decisões e ações inerentes ao período de 2005 a 2007, fase de sedimentação.

PROBLEMAS	DECISÕES	AÇÕES
GERAL Profissionalização do quadro funcional	Contratação de profissionais técnicos Nova estrutura organizacional	Terceirização dos cargos técnicos Treinamentos e incentivos a educação continuada Centralização de autoridade e controle
DESTILARIA Entrada de capital estrangeiro no setor sucroalcooleiro Instabilidade macroeconômica – crise nas bolsas e cambio Falta de equipamentos para a usina	Melhoria da eficiência produtiva Aumento da quantidade de cana moída Diferenciação da produção	Contenção dos investimentos Melhoria na comercialização Melhorias na logística
AUTO POSTO Alta taxa de turn-over	Expansão do negócio	Estudos de viabilidade de expansão
FECULARIA Ociosidade Fixação da produção Expansão do mix de produtos Sazonalidade do mercado	Plantio próprio da COPAGRA Prazo limite para fixação Ampliação do mix de produtos	Plantio de 180 alqueires Estudo de viabilidade de expansão da indústria
INSUMOS Sazonalidade da produção agrícola Alta no preço dos insumos	Melhorias no processo de aquisição Incentivo ao planejamento rural	Promoções Assistência técnica Ações com o produtor, visitas técnicas, dias de campo etc.
CEREAIS Aumento da produção Baixa capacidade de armazenagem e secagem Comercialização	Investir em ampliação Buscar recursos de terceiros para ampliação Contratação de profissional	Reforma da máquina de beneficiamento de arroz Aquisição de área para secagem e armazenagem de grãos

Quadro 19 - Resumo dos Problemas, Decisões e Ações no Período 2005 a 2007

Fonte: a autora

5. ANÁLISE

Neste capítulo serão retomados os objetivos norteadores desta pesquisa, e ele está estruturado em seis partes: negócios, fatores contextuais, processo decisão, perfil da diversificação, desempenho e a relação entre o processo de diversificação e desempenho. A primeira parte faz uma análise minuciosa dos quatro principais negócios da COPAGRA, ressaltando as mudanças os fatores externos e os ganhos. A Figura 13 representa didaticamente a estrutura do capítulo de análise.

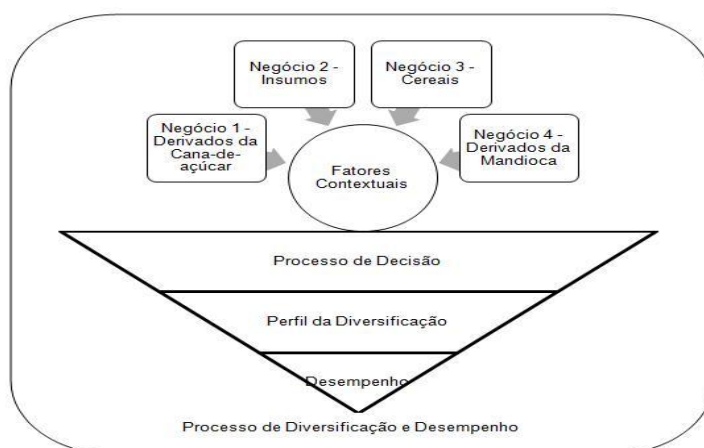


Figura 13 - Estrutura da Análise dos Dados
Fonte: a autora

5.1 NEGÓCIOS

Após da descrição do contexto da empresa e portfólio de negócios, explora-se detalhadamente as linhas, com foco naquelas que são mais representativas nos resultados da COPAGRA, para explicitar as diversificações ocorridas. Negócio 1 – Derivados de Cana-de-açúcar compreende a Destilaria e Auto Posto (Destilaria 61% do resultado operacional total em 2007, Auto Posto 8%); Negócio 2 – Insumos (16%); Negócio 3 – Cereais (12%); e Negócio 4 – Derivados da Mandioca (2%), para a COPAGRA é denominado de Fecularia. Os percentuais apresentados são em relação aos negócios superavitários e compreendem 99%, o 1% restante

corresponde ao Negócio Leite e que não será analisado por não ser representativo no resultado em momento algum do período em análise e pela Cooperativa servir de intermediária entre seus cooperados e sua coligada CONFEPAR, que faz a industrialização do leite. E o Negócio Café também não é analisado por ser deficitário e a COPAGRA terceirizou o beneficiamento e apenas faz a comercialização.

5.1.1 Negócio 1 – Derivados da Cana-de-açúcar

Desde 1996 o Negócio – Derivados da Cana-de-açúcar²⁰ - tem sido a principal atividade geradora de recursos da COPAGRA, tem auxiliado a suprir outras linhas de negócio deficitárias. Ao final do período em análise a participação²¹ da Destilaria é de 47% do resultado operacional total (Apêndice C). A contribuição do Auto Posto é menos expressiva, mas crescente. Após a construção do novo posto, em 2004, a participação no resultado operacional foi alavancada e em 2007 esta participação chega a 12% do resultado operacional total (Apêndice C).

Justificada a importância desta linha de negócio para a COPAGRA, apresentam-se as principais mudanças ocorridas no período de 1994 a 2007 no Negócio Derivados da Cana-de-açúcar, faz a análise das diversificações ocorridas nesta linha de negócio, analisa a influência dos fatores externos e os ganhos obtidos.

5.1.1.1 Mudanças

Em 1994, a COPAGRA faz movimento a montante na cadeia, integração horizontal²², e inicia plantios próprios de cana-de-açúcar²³, a Figura 14 ilustra o

²⁰ Esta é uma denominação dada pela a autora, os entrevistados entendem como negócios não vinculados, Destilaria e Auto Posto. Para efeitos deste trabalho considera-se a Destilaria e o Auto Posto como um negócio único, pois pertencem à cadeia sucroenergética.

²¹ Resultado operacional da destilaria dividido pelo resultado operacional total da cooperativa.

²² Para efeitos deste trabalho considera-se movimento vertical, ou verticalização, a ampliação do portfólio de produtos. Movimento horizontal aquele que se refere a novas etapas da cadeia produtiva. Conforme referencial teórico.

movimento da Cooperativa na cadeia de valor. Vian et al. (1997) analisaram as estratégias de crescimento de seis destilarias e usinas sucroalcooleiras paulistas e apresentam que para viabilizarem seus “crescimentos à longo prazo estas empresas optaram pela integração vertical para trás” (VIAN et al., 1997, p.8). Demonstra que a COPAGRA seguiu uma tendência do setor, que os teóricos Institucionais nominariam de isomorfismo mimético. Outra consideração, pela Teoria dos Custos de Transação, o movimento realizado gera maior integração na cadeia e reduz os custos das transações.



Figura 14 - Movimento a Montante realizado pela COPAGRA – Derivados da Cana-de-açúcar
Fonte: a autora

Considera-se este movimento como diversificação, pois exigiu investimentos em tecnologia de produção e gestão (ANSOFF, 1990; VARADARAJAN, 1989) e permitiu a venda de outro produto²⁴, mudas de cana, para os produtores, garantindo a qualidade da matéria-prima para a destilaria. Não houve problemas para a implantação deste novo empreendimento, pois através da assistência técnica e da patrulha mecanizada²⁵ houve o acúmulo de conhecimento sobre como produzir a cana.

Porter (1986) afirma que a integração traz benefícios como: economias de operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação interna de informações obtidas ao se evitar o mercado, devido aos relacionamentos estáveis; aprofundamento na tecnologia; assegura oferta e/ou demanda; oferece compensações no poder de negociação e das distinções nos custos dos insumos e maior habilidade em efetuar diversificações. Mas, por outro lado, eleva o custo de superação de barreiras de mobilidade, gera maior alavancagem operacional, a flexibilidade é reduzida para mudanças de sócios, maiores barreiras de saídas

²³ Entre as constatações de Marshall et al (2004) está que um número significativo de cooperativas da agroindústria canavieira do Paraná praticam a integração horizontal a montante, plantio de áreas próprias, na busca de maior ocupação de sua capacidade produtiva.

²⁴ Diversificação por subproduto, Galbraith (2006).

²⁵ A COPAGRA disponibiliza aos produtores tratores e máquinas para o cultivo da cana-de-açúcar, a esse conjunto denominam de Patrulha Mecanizada.

gerais, exigências de investimentos de capital, fechamento do acesso às pesquisas e ao *know-how* dos fornecedores ou clientes, o relacionamento cativo gera incentivos desestimulantes à negociação, e há exigências gerenciais distintas.

Em 2007 o plantio próprio chegou a 52% da área total de cana à disposição da Destilaria, correspondente a uma área de 6.443,65 hectares. Em 1994, era de 217,8 hectares (4%), portanto um aumento de quase 2.900%. Não há registros anteriores a 1998 sobre a área total de plantio, portanto foi feito uma estimativa sobre esta área baseada na quantidade de cana-de-açúcar que entrou na destilaria (Apêndice E).

Todas as modificações implementadas ampliaram significativamente a capacidade de produção, e ainda na primeira fase chegaram a produtividade que foi de 11,34 toneladas de cana-de-açúcar para produção de um metro cúbico (m³), o Gráfico 33 apresenta a série histórica de conversão de cana bruta em m³ de álcool. A conversão de cana bruta em álcool também é influenciada por fatores climáticos com índices pluviométricos, que será tratado mais a frente, e não apenas pela eficiência produtiva da planta industrial.

Outro elemento de relacionado à eficiência produtiva é a quantidade de mão-de-obra empregada na unidade produtiva, aumenta-se em 104% a capacidade de moagem e a quantidade de funcionários aumenta em 38,9%. Há sazonalidade na quantidade de funcionários em função do volume de cana e da época do ano, sendo que o mês de junho representa o mês mais intenso de trabalho, ou seja pico da safra (Apêndice E).

Em 2001 com a contratação do engenheiro sucroalcooleiro²⁶ altera a produção de energia pela caldeira (destinada à fecularia, em simbiose) e quantidade de bagaço, os custos variaram de 66% a 106% da receita total, com média de 84% (Apêndice E), fatores como preço do produto final, preço da matéria prima, rendimento de conversão da cana em álcool são alavancadores ou inibidores desta proporcionalidade.

No processo produtivo do álcool (Anexo 3 – figura 1) obtém-se o bagaço, fusel, vinhaça e a torta de filtro, considerados resíduos industriais pelo seu baixo valor monetário agregado, Figura 15. Mas as questões ambientais relacionada a

²⁶ “a especialização das funções em cooperativas torna-se fator de sobrevivência se quiserem crescer por meio de estruturas complexas” (FRONZAGLIA, 2005).

eles e o maior aproveitamento da cadeia de valor da matéria prima cana, fazem com que sejam considerados produtos.

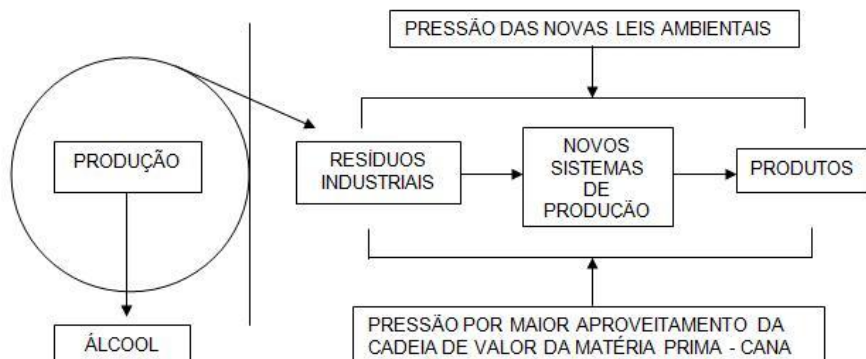


Figura 15 - Pressões Formadoras de Novos Sistemas Produtivos a partir de Resíduos Industriais
Fonte: a autora

O bagaço é o resíduo gerado no primeiro processo “moagem” na Destilaria, com sua queima gera-se energia para o segundo processo “destilação”, mas o volume gerado é superior ao utilizado, fazendo-se necessário dar outro destino. A transferência da Fecularia para a mesma área da Destilaria foi com o intuito de redução dos gastos com energia para o processamento da mandioca, tendo em vista que havia a capacidade produtiva para geração de eletricidade. Assim como a prensagem e hidrólise do bagaço promoveram a verticalização integrada²⁷ da Destilaria.

Logo após a verticalização a COPAGRA faz movimento horizontal, motivado pelo baixo poder de barganha²⁸ junto às distribuidoras de combustíveis, opta em participar cooperativamente com outras usinas de álcool e açúcar na formação de Companhias²⁹ voltadas a comercialização e logística de Derivados da Cana-de-açúcar. A inserção nestes empreendimentos está vinculada a influência dos gestores associada a oportunidades³⁰. Resultante disso, obteve-se maior conhecimento de mercado, ampliação de redes de contato, e não somente ganhos financeiros.

²⁷ Aumento do portfólio de produtos.

²⁸ Poder de barganha do comprador, Porter (1986)

²⁹ Roberts e Berry (1985) apontam que a participação minoritária, em geral, visa reduzir os riscos em negócios de baixo domínio. Consideram como útil para diversificações não-relacionada e adequada para negócios de alta incerteza e que tenha média ou baixa familiaridade, devido ao menor aporte de recursos reduz o risco.

³⁰ O conceito de oportunidade aqui utilizado é baseado em Penrose (1996) sobre a avaliação de um número de possíveis usos dos recursos da firma, na qual acredita poder gerar maiores lucros, ou seja, a firma calcula a possibilidade de lucro para avaliar possíveis alternativas.

Através dos contatos na CPA Trading S/A surgiu a oportunidade da internacionalização da empresa, fez a primeira exportação paranaense de álcool, em 2002, de 567.468 litros com valor de US\$ FOB 157.359, diversificação com geração de novos produtos para novos mercados³¹.

A ação de coopetição³² auxilia a COPAGRA em movimento a jusante (Figura 16) na cadeia de valor. Mesmo possuindo pequena parte do capital destas coligadas, os ganhos de experiência e redes de contatos foram significativos e promove uma estratégia emergente³³ de diferenciação³⁴, por produtos sob encomenda, para alcoóis industriais³⁵.



Figura 16 - Movimento a Jusante realizado pela COPAGRA – Derivados da Cana-de-açúcar
Fonte: a autora

Ao final da Segunda Fase, em 2004, a COPAGRA opta em profissionalizar-se na venda a varejo de combustíveis. O processo de mudança é iniciado por pressões legais para adequação às normas ambientais. São vislumbradas oportunidades no mercado. São apresentadas mudanças no processo de gerenciamento, primeiramente por ser todo automatizado, por prestar novos serviços, e por trabalhar em horário diferenciado do anterior e entra no segmento de lojas de conveniência.

Naturalmente, o amadurecimento na condução deste negócio trouxe modificações nos investimentos em marketing, e relacionamento com consumidor

³¹ Ansoff (1990) diversificação pode ser dado de três formas básicas: geração de novos produtos para o mercado atual, atuação em novos mercados com os produtos atuais ou criação de novos produtos para novos mercados.

³² Coopetição termo utilizado para definir empresas que em determinadas circunstância cooperam entre si mas que ao mesmo tempo são concorrentes no mercado.

³³ Estratégia Emergente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998 p.18) padrão realizado não era expressamente pretendido.

³⁴ Estratégia de diferenciação – Porter (1986), diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Santos (2007) aponta que a partir da década de 1980 a tendência do setor sucroalcooleiro para a diversificação em alcooquímica e sucroquímica, e que a liberação dos preços e a desativação das estruturas públicas de comercialização promoveram a diferenciação.

³⁵ Alcoóis Industriais possuem propriedades especificadas pelo comprador.

final, além dos ganhos financeiros. Esta mudança fez com que o Auto Posto COPAGRA passasse à liderança do mercado e tenha uma melhor eficiência no último elo da cadeia de valor, assim considera-se uma diversificação de mercado.

No Negócio Derivados da Cana-de-açúcar a COPAGRA atua em praticamente todos os elos da cadeia de valor, em alguns com atuação mais intensa em outros parcialmente, apenas não produz produtos destinados diretamente ao varejo, a Figura 17 resume os movimentos horizontais praticados pela Cooperativa, na figura não está exposto o elo de fabricante de produtos.

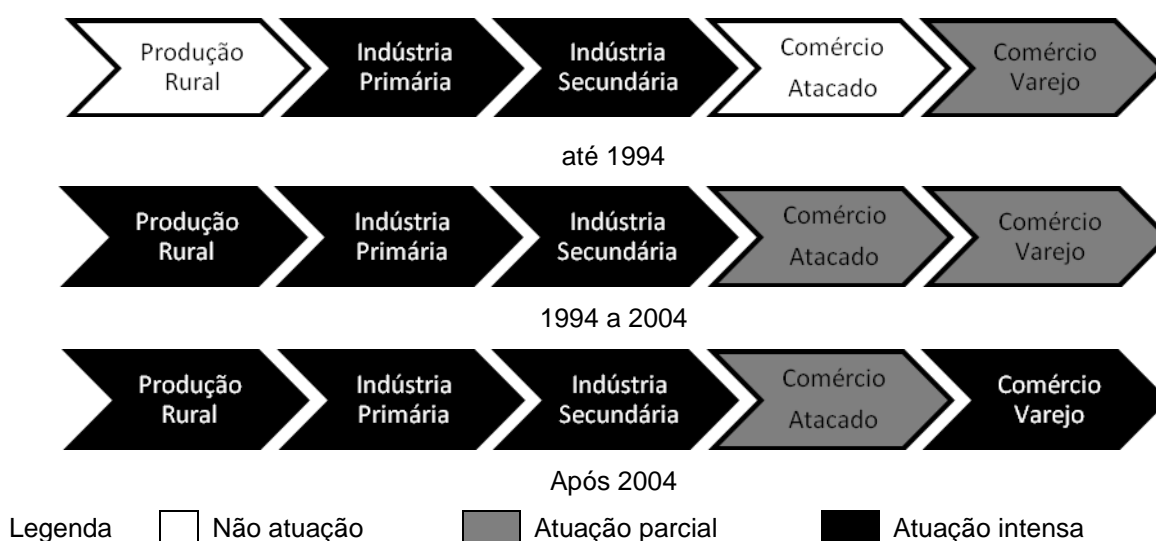


Figura 17 - Evolução do Posicionamento da COPAGRA na Cadeia do Álcool
Fonte: a autora

Destaca-se nesta parte do texto como as decisões foram tomadas de forma a conduzir os movimentos de diversificação. A decisão de investir no projeto Açúcar promoveu decisões paralelas como: o movimento a montante na cadeia e ajustes na capacidade de moagem da destilaria, assim como levou a decisões conseqüentes como ao aumento da capacidade de produção de álcool. Em um primeiro momento o foco desta decisão era aumentar os ganhos do produtor pela ampliação do portfólio de produtos, e a influência pessoal do gestor³⁶ foi preponderante. Já num segundo momento a COPAGRA decide não investir no projeto Açúcar baseado em laudo técnico, e por fatores ambientais que ameaçavam a estabilidade

³⁶ Influência do gestor entende-se como a avaliação de oportunidades está baseada nas crenças e valores do gestor e este influencia os demais membros para que advoguem por suas idéias. Conhecimento técnico baseado em investigação deliberada sobre processos produtivos ou administrativos, com método preestabelecido.

organizacional que conduziram à decisão de melhoria da eficiência na produção de álcool.

A decisão de melhoria da eficiência e aumento da capacidade produtiva também se divide em dois momentos: inicialmente como forma de sobrevivência organizacional difundida pelo gestor principal, e posteriormente embasada em análises formalmente construídas e planejamentos estratégicos. Tem como decisões paralelas: início e parada da produção de bagaço prensado e hidrolisado, motivado por necessidade temporária de cooperados, e decisões conseqüentes como a internacionalização e atuação em mercados que necessitam de alcoóis especializados.

Observa-se que quanto mais o foco das decisões está na forma de utilização dos recursos e não apenas na posse dos recursos maiores os resultados obtidos, propiciado pela profissionalização, corroborando com as afirmações de Penrose (1996). A autora ainda afirma que o crescimento é essencialmente um processo evolucionário e baseado no acúmulo crescente do conhecimento coletivo, no contexto objetivo da firma. O que se observa no caso em estudo é a fragilidade do conhecimento coletivo, pois o conhecimento ainda concentra-se nos indivíduos.

Até 1994 a COPAGRA atuava efetivamente na destilação do etanol hidratado, mas parcialmente na comercialização no atacado, pois necessitava de intermediário para vender seu produto às distribuidoras, pode-se afirmar que nesta fase a Destilaria da COPAGRA era monoprodutora, produzia apenas o etanol hidratado (mercado *spot*) e não explorava economicamente o bagaço ou outro produto, subproduto ou resíduo.

A partir de 1994 fez movimento a montante e passou a ter áreas próprias de plantio, faz exploração econômica do bagaço e do fusel; e expande linha de produtos com o álcool anidro³⁷ e alcoóis industriais (mercado de contratos de médio e longo prazo). E também melhora sua eficiência nos esforços de vendas, através das coligadas e contratação de profissional especializado, amplia mercado.

Para Penrose (1996), o crescimento pode se basear em pesquisa industrial e nos esforços de vendas, e quanto mais especializado o processo de produção mais significantes se tornam os esforços de vendas. Ansoff (1990) afirma que uma

³⁷ Álcool anidro é utilizado na mistura com a gasolina. A diferenciação de preços é pequena em relação ao álcool hidratado. Houve incentivo a sua produção a partir do aumento do percentual adicionado à gasolina promovido pelo governo em 2005.

empresa pode se diversificar pela criação de novos produtos, pela atuação em novos mercados ou pelo conjunto de novos produtos a novos mercados. Penrose (1996) faz a consideração de que novos produtos na mesma base tecnológica e de produção não poderiam ser considerados como diversificação, pois não permitiria um padrão de comparação entre empresa.

Unindo as idéias de Ansoff, diversificação produto e mercado, de Penrose (1996) sobre a melhor forma de usar os recursos, aqui chamados de processos, com os conceitos de centro de gravidade de Galbraith, analisam-se o perfil da diversificação do Negócio Derivados da Cana-de-açúcar.

Em 1994 o centro de convergência³⁸ estava nos produtos, ter o recurso “álcool hidratado” era a centralidade dos negócios, não havia grandes preocupações com eficiência operacional, na produção e comercialização, quando passa a se preocupar com eficiência operacional alteram o centro convergência para o processo. A Figura 18 apresenta o detalhamento da cadeia produtiva de álcool, segmentada em produtos e processos, e destaca os elos de atuação da COPAGRA e o centro convergência no produto.

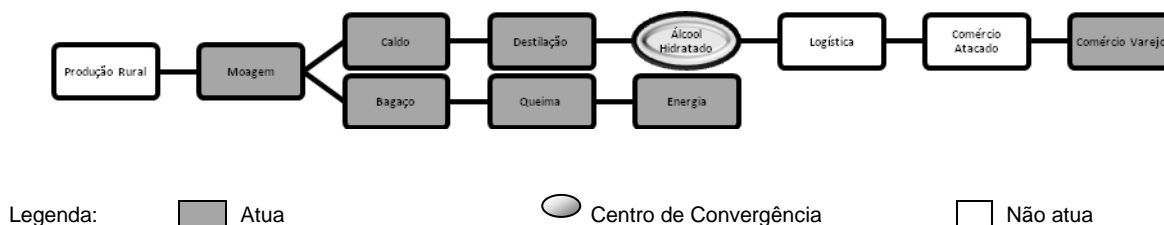


Figura 18 - Produtos e Processos da Cadeia Álcool – Centro de Convergência até 1994

Fonte: a autora

A partir de 1994 inicia o processo de mudança de convergência, busca fora e traz para a cooperativa mais conhecimento técnico sobre o processo produtivo de derivados da cana. O aumento do conhecimento associado às iniciativas de melhor utilização dos recursos disponíveis faz emergir diversificações. A Figura 19 detalha a atuação da COPAGRA na cadeia do álcool em 2007.

³⁸ Centro de convergência, centro de atenção, ênfase das discussões e decisões.

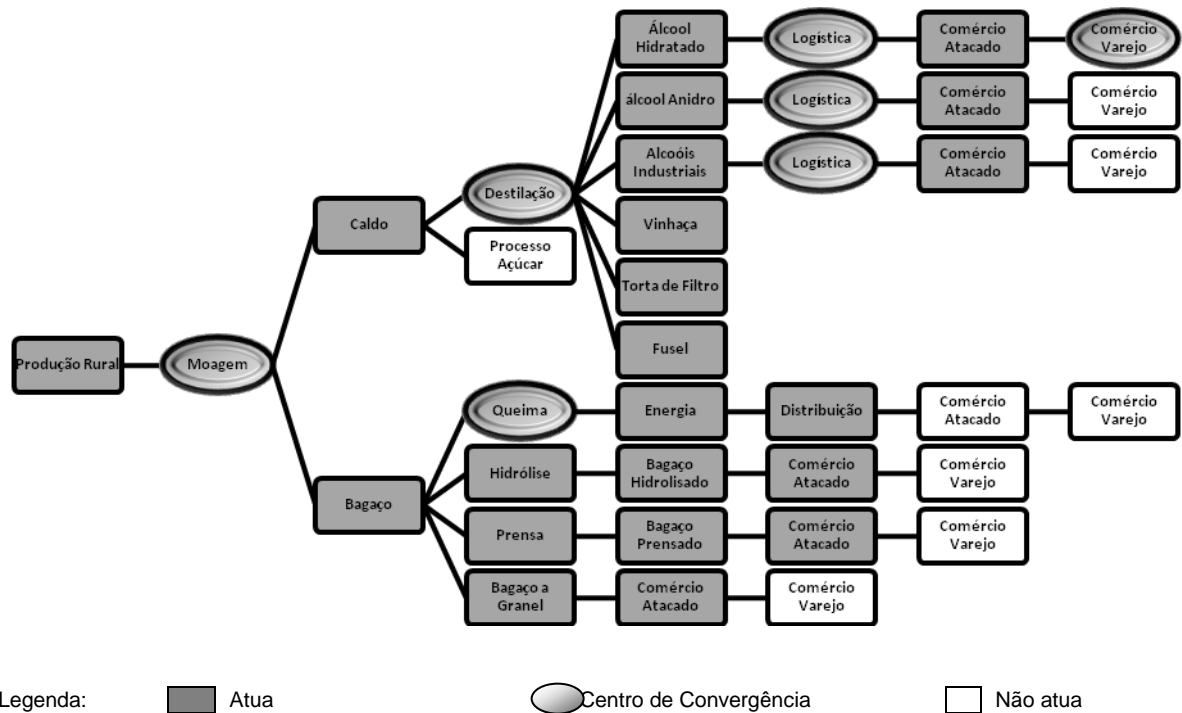


Figura 19 - Processos e Produtos da Cadeia Álcool - Centro de Convergência em 2007
 Fonte: a autora

O que se observa no caso é que maior a importância dada a um processo, maior o número de possibilidades de usos e produtos são disponibilizados, desta forma cada processo torna-se um novo centro de convergência menor, abrindo novas diversificações ou mesmo possibilidades. Como preconizado por Penrose (1996), novos conhecimentos não produzem somente produtos, mas vantagem competitiva em todas as áreas da empresa.

Faz-se uma síntese das mudanças ocorridas através do Quadro 20, na seqüência analisam-se cada uma delas. A Figura 20 resume os movimentos realizados pela COPAGRA no Negócio 1 – Derivados da Cana-de-açúcar, basicamente em seis: (1) movimento horizontal a montante - produção rural de cana-de-açúcar; (2) movimento vertical – ampliação de portfólio de produtos – bagaço prensado e hidrolisado; (3) movimento horizontal a jusante – aquisição de ações de companhias de comercialização e logística de derivados da cana-de-açúcar; (4) movimento vertical – geração de energia para terceiros; (5) movimento vertical – alcoóis industriais, e, movimento longitudinal – ampliação de mercado – exportações; (6) movimento vertical – novos produtos e serviços, movimento

longitudinal – novos mercados, e, para outra cadeia distinta – auto posto com a loja de conveniência.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Mudanças Diversificação	- Atuação à montante na cadeia - Prensagem de bagaço	- Hidrólise de bagaço - Ampliação da capacidade de geração de energia - Participações acionárias em companhias de comercialização e logística de álcool e açúcar - Especialização em alcoóis industriais - Exportações - Novo posto com loja de conveniência, com novo processo gerencial e novos serviços.	- Para produção de bagaço prensado e hidrolisado, venda bagaço a granel
Mudanças Incrementais	- Aquisição de veículos e implementos agrícolas - Alteração de regras contratuais com produtores - Reposicionamento na estrutura organizacional	- Contratação engenheiro sucroalcooleiro - Ajustes nos equipamentos de moagem e destilação - Melhorias técnicas produção cana - Aumento da produção e produtividade	- Fertilrigação - Aquisição de equipamentos para ampliação da capacidade produtiva - Reposicionamento na estrutura organizacional - Remuneração do produtor pela produtividade da cana - Investimentos em marketing auto posto

Quadro 20 - Síntese das Mudanças ocorridas no Negócio Derivados da Cana-de-açúcar
Fonte: a autora

Na figura 20 foi destacado possibilidades de atuação, pois a própria COPAGRA, estuda para seu futuro: ampliação capacidade produtiva para 1,5 milhões de toneladas de cana-de-açúcar; abrir rede de postos de combustíveis; realizar venda de energia elétrica; fazer consórcios para industrialização de fertilizantes com resíduos da destilaria e fecularia.

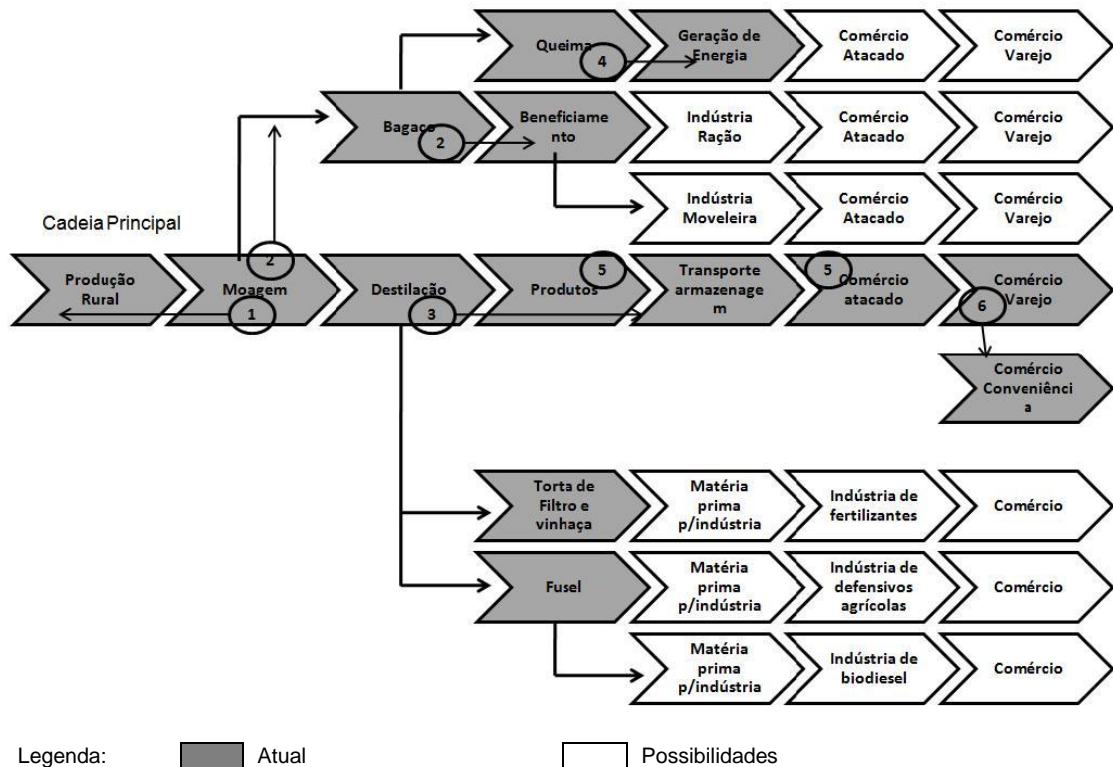


Figura 20 – Movimentos de Diversificação – COPAGRA
Fonte: a autora

5.1.1.2. Fatores Externos

A produção do Etanol é influenciada por diversos fatores externos ao pátio industrial, para efeitos deste trabalho foram selecionados alguns destacados nas entrevistas: venda de carros movidos a álcool e flex, consumo aparente de álcool, preço do etanol, do açúcar e da cana-de-açúcar, produção nacional de álcool e açúcar, área de plantio de cana-de-açúcar, demanda mundial de açúcar, evolução da quantidade de destilarias e usina de açúcar, variação do câmbio do dólar, a variação da taxa SELIC e índices pluviométricos.

O aumento da demanda interna (nacional) de álcool (etanol) pode ser associado a incentivos governamentais, como o programa PROÁLCOOL, ao aumento da consciência ambiental da população, e a produção de veículos movidos a etanol pela indústria automobilística. Em 1994 as vendas foram de 164.467 carros e chegaram a apenas 1.467 em 1998, em 1999 há um salto para 12.043 e com a entrada dos modelos tipo flex aumenta para 430.093 em 2004, no ano de 2005 as vendas foram de 929.643 e em 2007 foram vendidos 2.217.430 de carros (Apêndice E).

O aumento da produção de veículos a etanol provoca aumento da demanda e se observa que há queda de consumo aparente de álcool carburante³⁹ (Apêndice E) do mesmo modo que há redução das vendas de carros a álcool, apresenta-se um *delay* enquanto as vendas reduzem a partir de 1994, o consumo só diminui a partir de 1997, porém a partir de 2003 com o lançamento dos carros tipo Flex, o crescimento do consumo não tem as mesmas proporções que as vendas de veículos.

O aumento do consumo dissociado de outros fatores levaria ao aumento dos preços do etanol (Apêndice E). Mesmo com a queda do consumo entre 1994 e 2001, o preço do álcool aumentou quase que linearmente. Em 2003 há um aumento de preços decorrente da expectativa do aumento do consumo com a introdução dos carros tipo flex no mercado. Em 2006 há outro aumento significativo nos preços decorrentes das expectativas de exportação do etanol para o mercado Norte Americano.

³⁹ Sinônimos: Álcool carburante, álcool hidratado, álcool, etanol, álcool etílico.

Por outro lado, a produção nacional e paranaense de álcool (Apêndice E) apresenta tendência similar da venda de veículos e do consumo, reduções ao final da década de 1990 e acréscimos a partir de 2003. Mas, observa-se um atraso, a venda de veículos caiu a partir de 1994, a queda no consumo ocorre a partir de 1996 e a produção de álcool a partir de 1998, quando novamente há acréscimo nas vendas de veículos, somente em 2001 há acréscimo de produção de álcool e a partir de 2004 o aumento do consumo.

A produção paranaense de álcool diferenciando-se da nacional apenas em 2006 com redução de aproximadamente 20% da produção e ao nível de Brasil a produção aumentou aproximadamente 4%, decorrente de condições climáticas desfavoráveis. A Figura 1 (Apêndice B) ilustra a concentração de destilarias na região noroeste do Paraná e sudoeste de São Paulo, que pode denotar um aumento da competição entre as destilarias e usinas por matéria-prima.

O aumento de preços ao produtor associado a incentivos de governo, disponibilidade de recursos a baixo custo, perspectiva de ampliação de mercado entre outros fatores podem aumentar a atratividade para criação de novas indústrias ou expansão de capacidade produtiva. Com isso aumenta a demanda pela matéria prima (aumento da concentração de destilarias e usinas próximas geograficamente), elevando seus preços, os preços médios recebidos pelos produtores paranaenses pela tonelada de cana-de-açúcar (Apêndice E), apresentam crescimento praticamente linear.

As oscilações do preço da matéria-prima acompanham as variações de preço do álcool com mais suavidade, e tendência de crescimento, mas apresenta queda de aproximadamente 16% de 2006 para 2007, pela frustração das expectativas de exportação. O aumento do preço torna atrativo o plantio da matéria prima. No período de 1994 a 2006 houve um crescimento de mais de 40% na área colhida de cana-de-açúcar, no Brasil (Apêndice E). A área paranaense dobrou nestes 14 anos (Apêndice E). Na região Noroeste do estado do Paraná (Apêndice E) a área colhida cresceu aproximadamente 252%, enquanto que na microrregião do Noroeste, área de atuação da COPAGRA (Apêndice E) o aumento foi de apenas 58%.

A produção brasileira de cana-de-açúcar apresenta uma quebra de produção de 17% em 2001. Já a produção paranaense é mais suscetível a fatores que afetam a produção agrícola, tais como climas ou manejo, adubação, fertilização, controle de

pragas. O custo alto dos insumos associado ao baixo preço da tonelada de cana reduz os investimentos em manejo da produção, se observa que em 1999 ocorreu aumento dos custos de produção (será mais bem abordados no Negócio 2 – Insumos) e períodos de estiagem, portanto o produtor não investe em manejo de plantio e isto reflete no período de colheita⁴⁰.

Por se tratar de uma indústria de transformação de produtos primários da agricultura as condições edafoclimáticas interferem no processo decisório e nos resultados. Decisões que dizem respeito a quando plantar, quando iniciar a colheita, ou da quantidade de produto a ser disponibilizado à venda pela queda da produtividade. O Gráfico 3 apresenta os índices pluviométricos mensais por sua grande influência na agricultura, e não em séries anuais. Nos anos de 1996, 1999, 2002, 2004 e 2007 há longos períodos de estiagem e alta concentração pluviométrica que prejudica o desenvolvimento da produção agrícola.

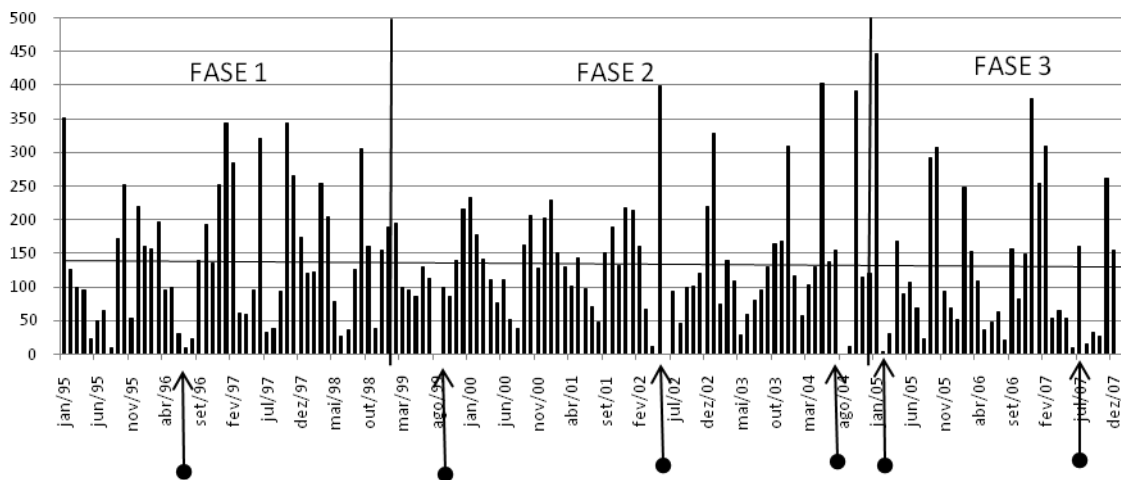


Gráfico 3- Índices Pluviométricos Mensais - Nova Londrina/PR

Fonte: a partir da pesquisa

Na relação dos índices pluviométricos com a produção se observa após o período de estiagem, com certo atraso (*delay*), a ocorrência de quedas no rendimento, diminuição da quantidade produzida por hectare de área colhida.

Outro fator externo com influência na produção do álcool é a produção do açúcar, que competem pela matéria-prima cana. O consumo mundial apresenta tendência estável de crescimento enquanto que a produção tem sofrido influências inibidoras em 2001 e entre 2004 a 2006, de modo similar a mundial a produção

⁴⁰ A cana-de-açúcar ciclo produtivo de 18 a 24 meses, período de tempo do plantio ao primeiro corte.

brasileira também apresentou quedas de produção neste período, relacionadas a preços baixos. A participação do Brasil no mercado mundial se manteve crescente apesar das oscilações de preços no mercado externo (Apêndice E).

O ambiente pressiona⁴¹ a indústria para que busque alternativas para sobrevivência e manutenção de seu crescimento, tais como ampliação portfólio de produtos, atuação em novos mercados, com movimentos horizontais para novas etapas da cadeia produtiva, ou também passe a atuar em cadeia distinta, para obter o máximo de eficiência produtiva de seus investimentos anteriores e aumente seus *trades off* (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Não deixando de considerar a importância dos fatores internos, que por vezes são capazes de alterar a estrutura de uma indústria (PENROSE, 1990).

As exportações de etanol apresentam-se como uma oportunidade de diversificação através da entrada em novos mercados, bem como uma alternativa para a regulação de preços no mercado interno e minimização dos efeitos do mercado *spot*. Observa-se crescimento exponencial das exportações de etanol a partir de 2003. Assim como as exportações paranaenses, sendo que em 2002 ocorreu a primeira exportação de etanol do Paraná, produzido na COPAGRA. As exportações paranaenses corresponderam em 2007, 13,26% das exportações nacionais (Apêndice E). Os preços médios obtidos nas exportações mostram-se estáveis (Apêndice E). Isto é reflexo do etanol estar tornando-se uma *commodity*, com contratos futuros.

A variação cambial do dólar afeta de modo geral a economia podendo estimular ou retrain as exportações. Outro fator importante a ser considerado é a variação da taxa de juros utilizada para captação de recursos de terceiros para investimentos de capital. E a variação do PIB brasileiro, que indica o crescimento do país pela geração de riqueza (Apêndice D).

⁴¹ Pressões ambientais, Hall (2004) apresenta como dimensões ambientais, condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais; que são alteradas ao longo do tempo e promovem novas condições de competição. Wright, Kroll e Parnell (2000) ambiente é dividido em macro ambiente, ambiente setorial e organizacional. Bulgacov et al (2007) o ambiente pode ser definido como o conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influencia direta ou potencial sobre suas operações e podem ser considerados ao mesmo tempo, restrições ou oportunidades. Afetam escala de operações, modo de produção técnica entre outras, pressuposição de elemento dinâmico e independente e de difícil mensuração de seu impacto sobre a organização.

5.1.1.3. Ganhos

Os resultados (EBITDA) do Negócio Derivados da Cana-de-açúcar (Gráfico 4) são crescentes, mas marcados por fatores exógenos a serem pontuados: (1) na fase dois, os anos de 2001 e 2002 apresentam resultados superiores em virtude do aumento do rendimento da quantidade de cana para produção de álcool e aumento do preço do álcool. Em 2006, (2), a queda do rendimento na conversão cana em álcool é compensada pelo aumento de cana-de-açúcar que entrou na produção, e também impulsionada pelo aumento de preço. Como influência negativa os longos períodos de estiagem em 2002 afetaram negativamente a produtividade de 2003 e 2004, ponto (3) destacado há um aumento de aproximadamente 25% no preço da matéria-prima e redução do rendimento, o mesmo ocorrendo em 2007, ponto destacado (4). Em 2003 também ocorre mudança de prática contábil na avaliação dos custos da produção. Observa-se que a partir de 1999 os resultados da Destilaria sofrem oscilações decorrentes de fatores externos e por outro lado nota-se maior maturidade por não chegar a níveis críticos de perdas operacionais como em 1995.

Com relação ao Auto Posto, a partir de 2002 demonstra maior estabilidade nos resultados operacionais e com a implantação do novo Auto Posto um maior ganho econômico.

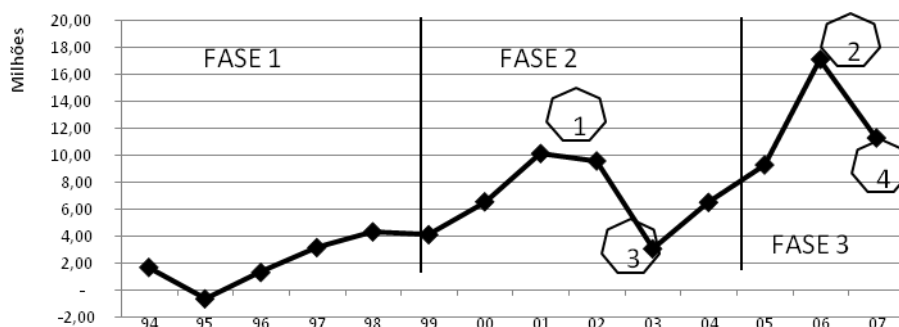


Gráfico 4 - Evolução EBITDA - Negócio Derivados da Cana-de-açúcar
Fonte: a partir da pesquisa

Nota-se que após o período mais intenso de diversificação (fase 2) os ganhos econômicos aumentam, mas não só eles. Ocorreram ganhos de produtividade, ampliação de portfólio de produtos, eficiência operacional, além de ganhos intangíveis como melhoria da maturidade do negócio, aumento de

conhecimentos e experiências na: produção de alcoóis, produção agrícola, comercialização atacado, exportação, comercialização varejo, logística, em gestão do negócio, o Quadro 21 sintetiza os principais ganhos obtidos pela COPAGRA, classificando-os em tangíveis e intangíveis.

TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Aumento da produtividade	Conhecimento e experiência em:
Aumento portfólio de produtos	- Produção primária (agrícola)
Aumento dos resultados operacionais	- Comercialização atacado
Melhoria da qualidade do produto	- Comercialização varejo
	- Logística
	- Mercado externo
	Reutilização da água
	Melhor destino dos resíduos

Quadro 21- Síntese dos Ganhos – Derivados da Cana-de-açúcar
Fonte: a autora

5.1.2 Negócio 2 – Insumos

No período de 1995 a 2002 o Negócio – Insumos, reduziu suas atividades em função do saneamento para recuperação financeira da COPAGRA. E isto se reflete na sua participação no resultado operacional total, em 2007, se mostra muito importante, com uma participação de 23% do resultado operacional total da cooperativa (Apêndice C). A partir de 2003 os Insumos passam a ter maior representatividade no resultado da COPAGRA, assim justifica uma análise mais aprofundada.

5.1.2.1. Mudanças

A partir de 1994, diversos fatores afetaram significativamente o Negócio – Insumos, dentre os quais se destacam: 1º) redução da área geográfica de atendimento (mercado); 2º) falta de crédito da cooperativa, induzindo comprar à vista de intermediário; 3º) política de crédito e cobrança permissiva a inadimplência do produtor; 4º) desgastes da imagem da COPAGRA junto à comunidade. Em 1994 a COPAGRA possuía 14 entrepostos com venda de insumos, Figura 2 Apêndice B, em 1999 eram apenas 5 entrepostos e em 2007 eram 7 (Figura 3, Apêndice B).

As medidas de saneamento da COPAGRA conduziram à concentração de suas atividades nas áreas próximas à sede, Nova Londrina/PR, aumentando o valor agregado por cliente/cooperado. Esta região é conhecida como extremo Noroeste do Paraná (classificação IPARDES (2008) - Norte Novíssimo Paranaíba), nas divisas interestaduais são o Rio Paranapanema, com São Paulo e o Rio Paraná com Mato Grosso do Sul.

Apesar de possuir 7 lojas atende um total 14 municípios: Nova Londrina, Marilena, São Pedro do Paraná, Porto Rico, Querência do Norte, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí, Santa Mônica, Planaltina do Paraná, Loanda, Guairaça, Terra Rica, Itaúna do Sul e Diamante do Norte, que aparecem em destaque na Figura 5 (Apêndice B). A Tabela 1 (Apêndice B) faz a caracterização da área de atuação da COPAGRA comparativamente a mesorregião do estado, Noroeste do Paraná⁴², identificando a quantidade de estabelecimentos rurais, e usos da terra, lavoura, pecuária e mata, também apresenta a extensão desta área em hectares. A COPAGRA atua em aproximadamente 20% da região noroeste do estado do Paraná, caracterizando seu mercado de atuação, nota-se que aproximadamente 67% das áreas são destinadas a pastagem e apenas 14% a lavouras, ilustra a vocação regional, pecuária. Entre as lavouras há predominância da cultura da mandioca, e cada município possui outras culturas características (Figura 5 Apêndice B), conforme será abordado posteriormente.

A Figura 21 apresenta o posicionamento da COPAGRA na cadeia de Insumos para a agropecuária. Observa-se inicialmente um movimento de retração na dimensão do mercado atendido, no período de 1994 a 1999, para em 2001 fazer movimentos de expansão de mercado, em 2004, com situação financeira melhor, apresenta condições para aquisição de lotes econômicos de compra e logística de abastecimento de unidades (entrepostos) e com a implantação de sistema de informação integrado entre todas as unidades, faz movimento horizontal (Figura 22) e elimina o intermediário, através de uma central de abastecimento.

⁴² Região noroeste do Paraná é composta por três microrregiões: Cianorte, Paranaíba e Umuarama, englobando 61 municípios. Na figura 3 (apêndice B) destaca-se no mapa menor a microrregião de Paranaíba que é composta por 29 municípios, sendo o município de Paranaíba o maior deles e centro (sede) regional.



Figura 21 - Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Insumos para Agropecuária até 2004

Fonte: a autora



Figura 22 - Movimento a Montante Realizado pela COPAGRA em 2004 - Insumos

Fonte: a autora

As lojas de insumos também passaram por alterações nas Linhas de Produtos, como também de produtos oferecidos. As mudanças nos produtos oferecidos não serão tratadas neste trabalho pelas seguintes razões: 1º) muitas das alterações de produtos referem-se ao fornecedor e marca; 2º) por ser tratar de venda ao consumidor o número de itens a disposição do cliente é muito ampla. Desta forma, o que será analisado como diversificação de produto será a ampliação do portfólio das linhas de produtos.

Em 1994, o portfólio da COPAGRA era dividido em seis linhas de produtos: fertilizantes, defensivos, sementes, óleos e combustíveis, produtos veterinários (medicamentos, minerais e rações) e pequenos utensílios de uso rural como: enxadas, facões etc.

O portfólio em 2007 eram nove linhas, além das já existentes acresceram-se pneus, peças de reposição para implementos agrícolas, equipamentos de pequeno porte. Além da distribuição de sal mineral com marca e formulação própria, a produção deste é terceirizada, pois a demanda não permite escala viável para produção. As constantes alterações no portfólio das linhas de produtos são decorrentes do atendimento às necessidades dos produtores. Fertilizantes, defensivos são os mais representativos no faturamento principalmente pelo alto valor destes produtos e volume.

No Quadro 22 faz-se uma síntese das mudanças ocorridas no Negócio – Insumos, dividindo em mudanças que geraram diversificação e mudanças incrementais que serviram de apoio à mudanças de diversificação ou que melhoraram a eficiência operacional. As mudanças estão classificadas também de

acordo com a ordem cronológica em que ocorreram, Fase 1 entre os anos de 1994 e 1998; Fase 2 entre os anos de 1999 e 2004 e Fase 3 entre 2005 e 2007.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Mudanças de Diversificação	Redução do número de lojas de insumos Ajuste dos produtos ofertados	Central de abastecimento Aumento do número de lojas de insumos Expansão do portfólio de produtos	Expansão do portfólio de produtos
Mudanças Incrementais	Compras em pequenos lotes, atacadistas	Redução do quadro social Central de informações (COPERATE)	Forma de cobrança de juros de débitos Investimentos Marketing Intensificação das visitas dos técnicos as propriedades Dias de campo Parceria com fornecedores para capacitação de produtores

Quadro 22– Síntese das Mudanças no Negócio – Insumos
Fonte: a autora

Para o futuro a COPAGRA estuda parcerias, através de consignação, para disponibilizar equipamentos e implementos agrícolas nas lojas, aumentando seu portfólio de produtos. Como já abordado no Negócio 1 – Derivados da Cana-de-açúcar, também estuda a possibilidade de produção de fertilizantes a partir de subprodutos da Destilaria e Fecularia, juntamente com outras empresas, o que produziria um movimento a montante na cadeia de Fertilizantes (Figura 23), gerando a possibilidade de aumento da sinergia entre os negócios, este tipo de movimento aumentaria a exploração de recursos já existentes, agregando maior valor a subprodutos.

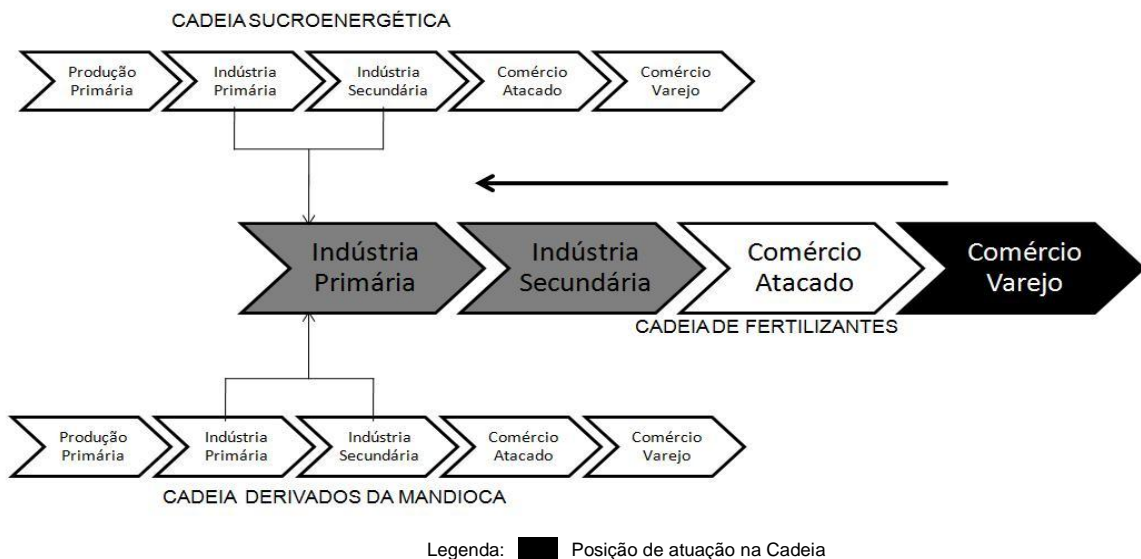


Figura 23 – Possibilidade de Movimento a Montante na Cadeia de Fertilizantes
Fonte: a autora

5.2.2. Fatores Externos

Acredita-se que haja outros fatores, como a concorrência, mas considerando o exposto nas entrevistas destaca-se: Características da Produção Local, Preço dos insumos, Inflação, Câmbio, Disponibilidade de Financiamentos, Área de Produção, Clima. O portfólio de produtos, volume de vendas e serviços de assistência técnica são fatores internos sobre os quais a organização promove esforços para controlá-los. As características locais de produção local; preço dos insumos; demanda e área de produção são fatores externos e a organização exerce alguma influência, mas seu poder de alterar tais fatores é relativo. Taxa de câmbio, inflação, condições climáticas e disponibilidade de financiamentos governamentais para produção agrícola são fatores externos à organização e a influência da organização sobre eles é muito pequena ou nula, mas interferem significativamente nas práticas e resultados organizacionais.

As vendas de insumos serão melhores se houver um adequado portfólio de produtos, e a adequação do portfólio depende das características locais das lojas, como o tipo de produção agropecuária regional. Potencial agrícola regional, a partir de condições edafoclimáticas, Figura 4 (Apêndice B), é considerado regular em sua maior parte e bom potencial às margens do Rio Ivaí (IBGE, 2008).

Toda a região onde atua é caracterizada pela cultura de mandioca e bovinocultura (Figura 5 Apêndice B), a cultura de cana-de-açúcar concentra-se nos municípios de Nova Londrina, Guairaça, Terra Rica, Diamante do Norte, Itaúna do Sul, Marilena e Loanda. A cultura de arroz e outros cereais concentram-se as margens do Rio Ivaí nos municípios de Querência do Norte, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Isabel do Ivaí e Santa Mônica. A avicultura também está presente em todos os municípios com maior ou menor representação na produção de cada município, o mapa na Figura 5 (Apêndice B) apresenta as principais culturas na área da COPAGRA.

A produção de frutas também é característica da região, ao longo do tempo foram substituídos os tipos de frutas produzidos, entre 1996 e 2000 houve grande produção de abacate, manga, maracujá, limão e laranja. Entre 2001 e 2007 destacam a produção de abacaxi e melancia. Também há aumento da produção de arroz, milho, soja, cana-de-açúcar, mandioca e galináceos, e, queda da produção de

café e algodão (Apêndice M - Gráficos de 1 a 8 Produção Regional por tipo de produto). E na região ribeirinha do Rio Paraná há aumento da produção de mel.

Os preços dos insumos interferem no portfólio de produtos e na demanda, quando ocorre o aumento de preços dos insumos os produtores substituem produtos de marcas mais caras por marcas mais baratas e em alguns casos há redução de demanda de alguns produtos. Apresentam a evolução dos preços médios anuais dos principais insumos da produção agrícola: combustíveis, serviços, sementes, mão de obra, fertilizantes e agrotóxicos (Apêndice H), utilizados na produção rural, observa-se que houve aumento em todos eles, e a partir de 2001 os aumentos foram mais significativos, decorrentes das variações cambiais positivas e aumento da taxa de inflação.

As variações da inflação e a taxa de câmbio (Apêndice D) influenciam os preços dos insumos, principalmente aqueles que são importados, ou possuem componentes importados. A mão-de-obra teve aumentos decorrentes do aumento do salário mínimo, encargos trabalhistas, escassez de mão-de-obra.

Os incentivos governamentais para a produção rural são expressos em aberturas de financiamentos à produção. Quando o governo subsidia a produção há maiores investimentos, tanto em aumento da área de plantio quanto em aquisição de insumos, ou seja, aumenta a área de plantio e melhora as condições do manejo. Desta forma considera-se a disponibilização de recursos pelo governo (Apêndice D) como meio de aumentar a demanda por Insumos de produção rural.

5.1.2.3 Ganhos

A redução da área de atendimento fez com que a COPAGRA melhorasse seus ganhos, explorou com maior eficiência um número menor de cooperados, através de um maior relacionamento. Este relacionamento foi intensificado através de visitas as propriedades, promoção de dias de campo, palestras, cursos e treinamentos. Apesar de não haverem dados anteriores a 2005 este fato foi observado pelos entrevistados. A quantidade de atendimentos tanto no escritório da Cooperativa quanto nas propriedades e a quantidade de produtores presentes em palestras, reuniões, dias de campo, cursos e treinamentos promovidos pelo departamento agrícola, praticamente dobraram entre 2005 e 2007.

Esta proximidade ao cliente proporcionou maior experiência em vendas no varejo. Outro ganho observado é decorrente da agilidade na centralização de informações, proporcionando ganhos logísticos, tanto de gestão de estoques quanto de distribuição.

Observa-se que o desempenho (EBITDA) do Negócio – Insumos (Apêndice H), o período de 1994 a 1997 a crise financeira da Cooperativa afeta significativamente o desempenho, por não possuir linhas de crédito e também pela inadimplência de clientes. Entre 1996 a 2002 com a reestruturação da área geográfica de atuação consegue estabilizar esta linha de negócios e melhorar a competitividade. Com o aumento da produção rural e a melhoria da eficiência operacional consegue alavancar seus ganhos operacionais para mais de 2 milhões de Reais em 2004. Em 2005 e 2006 o aumento dos insumos, a redução dos financiamentos e fatores climáticos desmotivaram o produtor a investir na produção, e assim os ganhos com Insumos caem para menos de 1 milhão de Reais. Em 2007 seus ganhos novamente ultrapassam os 2 milhões de Reais.

Esta linha de Negócio traz benefícios para outros negócios como redução de custos das plantações próprias e aumento das margens de ganhos, num processo simbiótico, por um lado ganha através dos lotes econômicos, reduz valor unitário da mercadoria melhorando competitividade. O Quadro 23 sintetiza os ganhos obtidos nesta linha de Negócio.

TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Aumento da produtividade	Conhecimento e experiência em:
Aumento portfólio de produtos	- Comercialização varejo
Aumento dos resultados operacionais	- Logística
Melhoria da qualidade do produto	Profissionalização da equipe

Quadro 23 – Síntese dos Ganhos - Insumos

Fonte: a autora

5.1.3. Negócio 3 – Cereais

Em atendimento à demanda dos cooperados da região do Vale do Ivaí a COPAGRA passa a fazer maiores investimentos em armazenagem e beneficiamento de cereais a partir de 2001. Em 2007, Cereais corresponderam por 17% do Resultado Operacional Total (Apêndice C), como esta participação foi crescente após 2001 demonstra sua importância para o conjunto de negócios. Em 1996

chegou a representar 25% mas é reflexo da crise pela qual a COPAGRA passava na época e com muitos negócios deficitários.

5.1.3.1. Mudanças

As mudanças em termos de diversificação são o aumento do portfólio de produtos, acrescentou a soja e passou a operar em outros mercados, através de alianças. Ocorreram mudanças que aperfeiçoaram e melhoraram a eficiência operacional, tais como: contratação profissional de comercialização, reforma nos maquinários de beneficiamento, aquisição de estrutura física. A Figura 24 apresenta o posicionamento do negócio – Cereais da COPAGRA dentro da cadeia de produtiva. Serviços - é entendido como armazenamento, e indústria primária - secagem e beneficiamento.



Figura 24 – Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Cereais
Fonte: a autora

A COPAGRA estuda a possibilidade de empacotamento do arroz para fazer distribuição a outras cooperativas como item da cesta básica de funcionários. Com produto de marca própria se aproximaria do consumidor final, atendendo nova classe de clientes e maior agregação de valor ao produtor.

O produto milho é comercializado entre seus cooperados, disponibilizado nas lojas de insumos utilizado como ração animal, quando o produto é de qualidade superior é disponibilizado com semente. A soja e outros grãos são repassados à COCAMAR, por possuir estrutura verticalizada. Limitações geográficas não permitem à COPAGRA encampar projeto de industrialização⁴³ pois não dá escala de produção. Desta forma buscam nas alianças melhores oportunidades de comercialização e escoamento da produção.

⁴³ Como visto nos casos de diversificação de cooperativas a industrialização de cereais, integração para agregação de valor à *commodities*, ocorreu mais intensamente entre as décadas de 1970 e 1980.

A partir de 1996 com o Projeto Arenito Caiuá, encampado pela COCAMAR, EMATER e governo estadual, houve a difusão do plantio de cereais na região, que defendia a cultura de cereais como uma forma de melhoria da qualidade do solo e técnica viável para reforma de pastagens degradadas e rotação de culturas, mas somente a partir de 2003 começa a surtir resultados mais efetivos, corroborando com o exposto por Rocha (1999), Fajardo (2006) e Saes (2008) diversificação motivadas pelo desenvolvimento regional.

O volume de comercialização de arroz, pela cooperativa, apresentou crescimento linear, o milho apresenta pico em 2003 e queda até 2005 e se mantém até 2007. Já a soja apresenta uma alta de comercialização até 2005 e queda significativa até 2007. Ressalta-se que a COPAGRA faz operações com sorgo, trigo, amendoim, culturas esporádicas na região. Ao longo dos 14 anos de análise as diversificações no Negócio – Cereais são decorrentes do atendimento das necessidades dos produtores, mas investimentos adicionais de ampliação da estrutura são motivados pela expectativa de retorno a longo prazo. O Quadro 24 apresenta a síntese das mudanças ocorridas neste negócio.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Mudanças de Diversificação		Aumento portfólio de produtos Novos Mercados	
Mudanças Incrementais		Melhorias na estrutura de beneficiamento	Ampliação área de atendimento ao fornecedor, silos, balança. Contratação de profissional para comercialização de cereais

Quadro 24 – Síntese das Mudanças no Negócio – Cereais
Fonte: a autora

5.1.3.2. Fatores Externos

Para a análise de oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente serão observados os comportamentos da produção dos produtos arroz, milho e soja, a nível local, paranaense, nacional e mundial; o consumo nacional e mundial; os preços médios pagos aos produtores rurais; além das condições climáticas, câmbio, disponibilidade de financiamentos já apresentadas anteriormente que também exercem influência sobre o mercado destas *commodities*. A produção, a demanda e o preço serão apresentados por tipo de produto: arroz, milho e soja, seqüencialmente.

A COPAGRA comercializou aproximadamente 20% da produção de arroz em sua área de atuação, em 2007. Em 1997 era responsável por apenas 8,4% da comercialização, aumentando sua participação no mercado significativamente após 2003 com a ampliação da infra-estrutura de armazenamento e beneficiamento. A área paranaense plantio de arroz reduziu aproximadamente 40% em 14 anos e a produção diminuiu em 22%, em 2006. A queda da produção foi decorrente de fatores climáticos desfavoráveis. Já na área de atuação da COPAGRA tanto a área quanto a produção de arroz (Apêndice I) seguem a tendência de crescimento quase linear de aproximadamente 5 vezes entre 1994 e 2006, com aumento de 75% na produtividade quilos por hectares.

A produção brasileira (Apêndice I) tem crescido, mas apresenta picos motivados pelos aumentos de preços ao produtor (Apêndice I). A produção nacional corresponde a aproximadamente 3% da produção mundial de arroz, mas a produção não é constante para atender a crescente demanda, sendo necessária a importação, mesmo o Brasil sendo o nono país no ranking de mundial.

Mundialmente a produção (Apêndice I) quase se equipara ao consumo e com expectativa de ultrapassar, que poderia indicar uma redução nos preços para o ano de 2008. Com a queda da produção nacional e mundial entre 2000 e 2002 geraram escassez do produto no mercado e conseqüentemente aumento do preço em 2003.

Os preços pagos ao produtor (Apêndice I) são crescentes ao longo dos 14 anos, e com acréscimos mais significativos nos períodos 1998, 2003 e 2004, onde o consumo mundial supera a produção, escassez, e respeitado o tempo decorrente do consumo dos estoques estabelecidos, e sofrem queda com o aumento da produção.

A produção de milho na área de atuação da COPAGRA (Apêndice I) corresponde a aproximadamente 0,5% da produção paranaense (Apêndice I), e cresceu 3,5 vezes em 14 anos. Desta produção 19,6% foi comercializada pela cooperativa (Apêndice I), em 2007, porém em 2003 foi responsável por 29,7%, em 1997 era de 31,4%, indicando perda de mercado. Enquanto a produção local cresceu vertiginosamente entre 2001 e 2003 e mantendo-se estável até 2006, a produção paranaense sofreu alguns picos em 2001 e 2003.

O estado do Paraná é o principal estado produtor de milho, responsável por 26,5% da produção nacional em 2006 (IBGE, 2008). A produção nacional (Apêndice

l) é instável, porém crescente, e a partir de 2005 passou a produzir mais que consumir passando a exportador.

Os Estados Unidos da América é tanto o maior consumidor quanto o maior produtor mundial de milho, o desenvolvimento de usinas de etanol a partir do milho gerou muitas expectativas tanto de aumento de demanda quanto do aumento de preços em 2007. Após dois anos consecutivos de consumo (Apêndice I) superior à produção mundial, 2005 e 2006, em 2007 a produção foi 10 milhões de toneladas superiores ao consumo.

Com as expectativas geradas e consumo superior a produção em 2005 e 2006 provocou um aumento dos preços (Apêndice I) e incentivos à produção. As estimativas de produção para a safra 2008/2009 são inferiores aos valores estimados para consumo, podendo indicar um novo aumento de preço.

Os preços pagos aos produtores são crescentes e vinculados ao volume de produção nacional, ou seja, aumentos de produção acima do consumo geram diminuições de preços, apenas em 2007 subiram mesmo com o aumento da produção nacional, decorrentes das expectativas promovidas pelo mercado Norte Americano.

Em relação ao produto soja, em 1994 apesar de haver produção local a Cooperativa não fazia operações com soja, participante do portfólio de produtos a partir de 2003, e responsável pela comercialização de 56,4% da produção,; em 2006 comercializou 50,7%, já em 2007 esta participação teve pequeno acréscimo chegando a 57,3% do mercado. Redução de 3.448 hectares da área de plantio, entre 2005 e 2007, há conseqüente queda de produção e é observado queda no volume de produto comercializado pela Cooperativa (Apêndice I).

Enquanto a produção paranaense (Apêndice I) cresce quase linearmente até 2003 e sofre queda quando há redução de preços (Apêndice I) a partir de 2004, a produção na área de atuação da Cooperativa (Apêndice I) cresce mais rapidamente a partir de 2002 até 2005 com queda de 28,9% em 2006. A produção nacional (Apêndice I) tem crescido mais que crescimento do consumo, gerando exportações.

Mundialmente a produção e o consumo de soja (Apêndice I) têm sido bem próximos, em 2007 com produção abaixo do consumo estimulou reação de preços. As estimativas para 2008 prevêm a produção de um milhão de toneladas a mais que o consumo. Até 2004 o preço da soja pago ao produtor (Apêndice I) estimulou a

produção, em 2005 com produção maior que o consumo, excesso de produto, provoca queda de preços.

5.1.3.3 Ganhos

Em relação a participação no mercado de *commodities* localmente a COPAGRA, aumentou participação com o produto arroz, desequilíbrio no mercado da soja e redução mais significativa com o milho, mas houve um aumento no volume de produtos comercializados e o aumento de preços auxiliaram no incremento dos seus resultados.

Ao longo destes anos acumulou experiência na comercialização de *commodities*, principalmente após a contratação de profissional especializado na área, contudo o conhecimento mostra-se retido em pessoas chaves e não disponível a toda a organização. A ampliação da infra-estrutura permitiu maior produtividade e eficiência nos processos de beneficiamento e armazenamento, alavancando os resultados operacionais.

TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Aumento da produtividade	Conhecimento e experiência em:
Aumento portfólio de produtos	- Comercialização de commodities
Aumento dos resultados operacionais	Profissionalização da equipe

Quadro 25 – Síntese dos Ganhos - Cereais

Fonte: a autora

5.1.4 Negócio 4 – Derivados da Mandioca

Denominou-se o quarto negócio relevante da COPAGRA de Derivados da Mandioca, mesmo restringir-se a apenas uma feccularia, mas em virtude dos projetos existente para ampliação para outros derivados da mandioca. A feccularia foi instalada para o atendimento das necessidades dos produtores, tendo em vista a vocação regional para o cultivo da mandioca, contribuindo aos achados de Rocha (1999), Ferreira e Braga (2004), Souza e Braga (2007). O Negócio – Derivados da Mandioca corresponde a 2,1% das sobras operacionais (Apêndice C), em 2007 não se mostra representativo na geração de sobras, mas em 2003 representou 29%, isto justifica uma análise aprofundada.

5.1.4.1 Mudanças

Em 2001, já financeiramente melhor estruturada, a COPAGRA empreende no projeto de implantação de nova planta industrial, como um dos problemas enfrentados era o alto custo o projeto foi concebido simbioticamente a destilaria para aproveitamento da energia. A nova indústria possui maior capacidade produtiva com automatização do processo e maior capacidade de armazenamento. Manteve-se com o mesmo produto, mas houve alteração da base tecnológica de produção e a maior qualidade do produto conquistou novos mercados (diversificação longitudinal), assim considera-se uma diversificação a alteração da planta industrial, considerando o exposto por Penrose (1996). O posicionamento da COPAGRA, em 2000, na cadeia dos derivados da mandioca pode ser observado pela Figura 25. É considerado com indústria primária por apenas transformar mandioca em fécula, poderia ser indústria secundária se produzisse fécula modificada, ou outros derivados.



Figura 25 - Posicionamento da COPAGRA na Cadeia de Derivados da Mandioca – 2000
Fonte: a autora

O superintendente administrativo pensa que hoje deve criar vínculos com os clientes para relacionamentos duradouros. Este pensamento se reflete nas mudanças ocorridas na terceira fase. Os investimentos em embalagens tipo “*big bag*⁴⁴” são decorrentes de contrato de fornecimento e permitiu a entrada no mercado de fornecimento à indústria alimentícia e de celulose. Observa-se que a produtividade, ou seja, a taxa de conversão de mandioca em fécula é instável que pode ser justificada pela qualidade da matéria-prima influenciada por condições climáticas e de manejo, e não necessariamente do processo industrial.

Mas para garantir este novo mercado se fazia necessário manter volume de produção e qualidade, similarmente ao Negócio – Derivados da Cana-de-açúcar, em 2007 investiu-se em áreas próprias de plantio de mandioca, movimento a montante (Figura 26). E fez com que estes dois negócios se aproximassem, pois as áreas de

⁴⁴ *Big bags* são embalagens retornáveis de 800kg, destinadas a clientes industriais.

plântio são as mesmas, são alternadas promovendo a rotação de cultura, o que reduz custos de produção rural, além de fazerem uso dos mesmos equipamentos e mão-de-obra. Além da transferência de *know-how* de produção e compartilhamento de atividades administrativas.



Figura 26 – Movimento a Montante Negócio Derivados da Mandioca – 2007

Fonte: a autora

Pela classificação de Porter (1990), as inter-relações entre estas duas linhas de negócios seriam do tipo tangível e intangível, pois compartilham atividades na cadeia de valor e houve a transferência de *know-how*. E Wright, Kroll e Parnell (2000) denominariam de sinergia por resultar em maior eficácia e eficiência a combinação destes negócios.

Quando da instalação da indústria (fecularia), a preocupação da COPAGRA foi a produção de um único produto, a fécula, e hoje há preocupações em aumentar portfólio de produtos e aproximar-se do consumidor final. Novamente há a transferência do centro de convergência do produto para o processo, e com isso gera novas possibilidades de diversificação. Encontram dificuldades em adequar a planta industrial para tal demanda. Desta forma faz estudos para ampliação da planta industrial para produção de outros derivados, tais como: fécula modificada, polvilho doce, polvilho azedo e sagu, que necessitam de processos produtivos diferenciados e atendem a outros mercados. Esse possível movimento pode ser mais bem compreendido através da Figura 27.

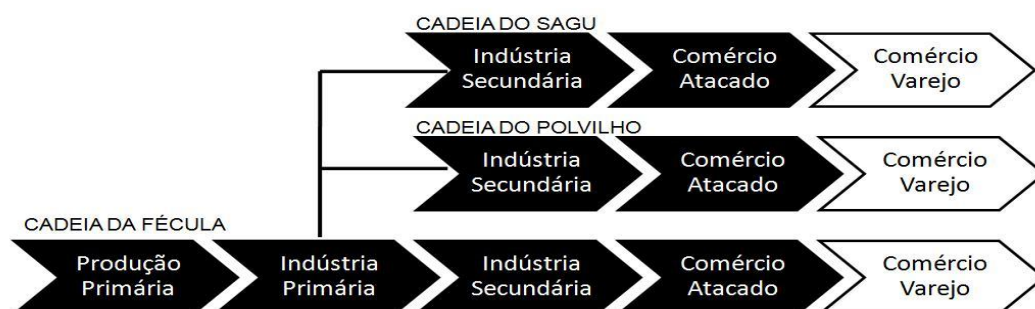


Figura 27 – Possibilidade de Movimentos na Cadeia de Derivados Mandioca

Fonte: a autora

Pode-se observar similaridade de movimentos entre os Negócios – Derivados da Cana-de-açúcar e Derivados da Mandioca, como exposto por Galbraith (2006) conhecimentos gerados em determinadas fases da cadeia de valor podem ser transferidos para outros negócios, de modo que sinergia pode estar vinculada ao conhecimento obtido através de centros gravitacionais em diferentes elos da cadeia de suprimentos. Mas, por outro lado, o Negócio – Derivados da Mandioca também segue movimentos semelhantes a outras organizações deste setor. O quadro 26 apresenta a síntese das mudanças efetuadas nesta linha de negócio.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Mudanças de Diversificação		Alteração da planta industrial	Novos mercados Plantio próprio
Mudanças Incrementais		Alteração do processo produtivo	Embalagens big bag

Quadro 26 – Síntese das Mudanças no Negócio – Derivados de Mandioca
Fonte: a autora

5.1.4.2 Fatores Externos

A produção de Derivados da Mandioca é fortemente influenciada pela disponibilidade, qualidade e perecibilidade da matéria-prima, assim as indústrias se localizam próximos as regiões de plantio. Na região noroeste do Paraná há uma grande concentração de indústria de processamento de mandioca, e é considerado pelo IPARDES como um Arranjo Produtivo Local (APL). O que promove uma competição pelo fornecimento da matéria-prima, com forma de evitar tal competição muitas empresas possuem áreas próprias de plantio.

Para a análise do Negócio – Derivados da Mandioca foram selecionados: condições climáticas; concessão de financiamento a produção rural; volume de produção de mandioca (local, paranaense e brasileira); preços pagos ao produtor de mandioca; volume de produção nacional de fécula; preço da fécula; e novos mercados. Entende-se que quando existem condições climáticas favoráveis e fonte de recursos à produção (Apêndice D) há um aumento no volume de produção agrícola e conseqüentemente aumenta o volume de produção industrial, assim como o aumento da atividade industrial torna atrativa a produção agrícola. Mas com aumento da produção industrial pode provocar aumento nos preços da matéria-

prima e redução dos preços do produto fécula. Aumentando o preço da matéria-prima incentiva o aumento da produção rural; mas a redução dos preços da fécula pode inibir a produção rural. Para amenizar os efeitos do aumento da produção sobre o preço a indústria pode buscar novos mercados, como o externo, ou ainda difundir novos usos para seus produtos. Estas considerações são válidas em concorrência perfeita sem comportamentos oportunistas dos atores. O que se busca observar é se o comportamento do setor promoveu interferências no desempenho da COPAGRA.

Paraná é o terceiro estado produtor de mandioca atrás do Pará e Bahia. Assim, os preços dos derivados da mandioca são influenciados pelas condições climáticas destes estados, e quando há condições desfavoráveis há tendência de aumento de preços. A produção nacional de mandioca (Apêndice G) sofreu queda de 30% entre 1995 e 1996, recuperando este patamar de produção apenas em 2005. Esta queda pode ter sido estimulada pelo baixo preço da fécula (Apêndice G) e da raiz de mandioca (Apêndice G). No Paraná também ocorre o mesmo fato, mas em 1999 já retoma os níveis de produção de 1994. Após um período de sete anos os preços tanto de matéria-prima (Apêndice G) e de fécula (Apêndice G) têm aumento em 2003, estimulados pelas expectativas de continuidade dos níveis de exportação (Apêndice G) de 2002, e queda da produção. Como a produção agrícola da mandioca é de um ciclo de pelo menos 1 ano e meio, tanto a seca em 2002 (Apêndice G) quanto a redução das áreas de plantio em 2001 provocam a queda da produção tanto nacional, em menor grau, quanto no Paraná e região Noroeste do estado (Apêndice G).

O mercado externo se mostrou uma oportunidade passageira entre 2001 e 2003, e estimulou a produção industrial, mas pouco abalou a produção rural. Em relação a busca de novos usos para o produto fécula fez surgir novas indústrias consumidoras (Tabela 2) como o caso da Indústria Têxtil e Farmacêutica, esta última inclusa no item Gerais.

Tabela 2 - Mercado Consumidor de Fécula

INDÚSTRIA	2003	2007
Frigoríficos	24%	24%
Papel e Papelão	20%	20%
Comércio Varejista	18%	3%
Comércio Atacadista	12%	17%
Trigo e Afins	11%	14%
Química	11%	3%
Outras Fecularias	6%	3%
Têxtil	-	5%
Gerais	-	11%

Fonte: adaptado de ABAM (2008)

5.1.4.3 Ganhos

Um dos principais ganhos em relação às experiências com o Negócio – Derivados da Mandioca está na visualização de tempo, ou seja, quando foi projetada a indústria em 2000 a visão estava em necessidades emergentes (adequação ambiental, redução de custos e destinação a produção do cooperado) e não voltada para o crescimento e sobrevivência (ampliação de portfólio de produtos). Este aprendizado se reflete nos planejamentos posteriores como no caso das projeções realizadas para o auto-posto, ampliação da estrutura de cereais, central de abastecimento de insumos.

Obtiveram ganhos de eficiência, redução de custo, tempo de produção, aumento de qualidade. Obtiveram ganhos econômicos pela geração de receita em novos mercados, além do aumento da experiência comercial. E aumento dos resultados operacionais gerados (Apêndice G). Síntese dos ganhos Quadro 27.

TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS
Aumento da produtividade	Conhecimento e experiência em:
Aumento dos resultados operacionais	- Comercialização
	- Planejamento industrial

Quadro 27 – Síntese dos Ganhos – Derivados da Mandioca

Fonte: a autora

5.2 FATORES CONTEXTUAIS

Por a COPAGRA estar numa posição próxima a produção de rural é alta a sua vulnerabilidade às incertezas ambientais. Outras cooperativas, como apresentado na fundamentação teórico-empírica, buscam cada vez mais um posicionamento mais próximo ao consumidor final, como forma de reduzir tais incertezas, de modo similar a COPAGRA também está se reposicionando.

O processo de reposicionamento pode ser observado pela própria mudança de visão dos gestores sobre quais fatores deveriam ser observados para a tomada de decisão. Em 1994 as decisões estavam calcadas no ambiente interno e mais próximo à organização. O ideal cooperativo de atendimento às necessidades do cooperado e de desenvolvimento local era a regra de decisão, e os esforços eram destinados a atender tais demandas. Ao longo dos anos, com a profissionalização da gestão, induzida por mudanças legais e políticas governamentais, passa a buscar

a estabilidade e sustentabilidade. Conforme exposto por Chandler (1998) a profissionalização é uma das condições necessárias ao crescimento. Ressalta-se que, apesar dos estudos sobre diversificação em cooperativa apontarem como fator motivador preponderante ao processo de diversificação o atendimento às necessidades do cooperado⁴⁵, em análise mais profunda, se observa que outros fatores foram mais relevantes para o caso estudado.

Internamente, a melhoria no uso dos recursos propiciou condições favoráveis à diversificação, corroborando com as idéias de Penrose (1995). Para suprir ineficiências e capacidade ociosa de sua estrutura física, promove enxugamento de suas estruturas, autocalcapitalização, redução de sua dependência de um único produto e ajustamento financeiro, estes fatores condizem com os achados de Souza e Braga (2007) e com as considerações de Barney (1996) sobre economias de escopo pelo compartilhamento de atividades, redução de risco, exploração do poder de mercado.

O rol de fatores observados pela COPAGRA é ampliado a um nível macro, conforme dito por César Arnoni, superintendente administrativo, “leio vários jornais especializados, analiso tendência de mercado, converso com pares em outras empresas, participo de eventos nacionais da área antes de tomar qualquer decisão, não me baseio só em um ou dois tipos de indicadores ou informações. O mercado hoje é muito instável”. Este fato também foi observado através da análise da evolução dos planejamentos estratégicos da cooperativa, desde 2004 que foi o primeiro, assim como de outros documentos analisados.

Isto também demonstra que as pessoas (empregados) também incentivam a diversificação, como colocado por Barney (1996). Fatores externos também serviram de estímulo à decisão como: mudanças na legislação ambiental, no caso do Auto posto e da Fecularia; redução de preços de produtos no mercado, no caso da entrada no mercado externo de álcool; problemas de suprimentos, no caso da produção agrícola da cana-de-açúcar e mandioca, e central de abastecimento de insumos.

A Figura 28 resume através de uma linha de tempo os fatores contextuais internos e externos, que exigiram tomadas de decisões da COPAGRA, a partir de 1994.

⁴⁵ Cooperado pode ser entendido tanto como um fator interno, pois assume a figura de gestor e proprietário, quanto externo, pois também se personifica como fornecedor e cliente.

Diversificação	Plantio de Cana					Hidrólise do Bagaço				Estrutura para Cereais e Soja						
	Aliança CONFEPAR					Participações Minoritárias	Nova Fecularia novo mercado			Exportações Álcool Industrial	Central de Insumos	Novo auto posto e conveniência		Plantio de Mandioca		
Motivação	Necessidades cooperados					Maximização do espaço e melhoria de transporte	Necessidades cooperados	Necessidade cooperados		Maior lucratividade	Necessidade cooperados	Maior competitividade		Maior lucratividade		
	Melhoria remuneração cooperado						Melhoria da competitividade	Melhoria da eficiência			Oportunidade de maiores ganhos a longo prazo	Maior lucratividade		Redução dos custos de novas diversificações		
	Maximização da capacidade produtiva											Adequação a normas ambientais				
Contexto Externo	*Movimento de Unificação das cooperativas *Redução dos Subsídios a agricultura e cooperativas *Abertura de Mercado *Plano Real	*Fatores climáticos desfavoráveis	*Projeto Arenito Caiuá, incentivo à cultura de cereais			*Queda dos preços do álcool *RECOOP	*Baixo preço álcool (etanol) *União das destilarias para forçar aumento preços	*Aumento das exigências de preservação ambiental *Fatores climáticos desfavoráveis		*Queda preços fécula	*Alteração do Código Civil *Entrada carros flex no mercado *Alta preços fécula		*Igualdade preços mercado interno e externo – álcool *Aumento da quantidade unidades sucroalcooleiras *Condições climáticas desfavoráveis *Crise agrícola	*Queda cambio do dólar *Aumento das expectativas de exportação para USA	*Instabilidade e macro econômica *Retração das exportações	
Ano	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007		
Fases	REESTRUTURAÇÃO					EXPANSÃO						SEDIMENTAÇÃO				
Contexto interno	Ações	*Participação aliança para industrialização leite CENTRAL NORTE *Encerramento atividade Sericicultura *Plantio de Cana *saneamento financeiro	*Fechamento unidades operacional Terra Rica, Laticínio Nova Londrina *Reestruturação funcional *Renegociação de Dívidas *Saída negócio Algodão	*Fechamento unidade operacional Loanda, Planaltina e Primavera	*Fechamento unidades operacionais Taquarussu, Vicentina e Batayporã *Pensar em uma nova fecularia	*Alteração da estrutura organizacional *Proposta RECOOP *Produção de bagaço prensado	*Fechamento beneficiamento café Marilena, laticínio de S. C. Monte Castelo *Participações acionárias minoritárias comercialização e logística de açúcar e álcool *Enxugamento quadro social	*Abertura unidade operacional S. C. do Monte Castelo *Planejamento nova fecularia *Hidrólise bagaço	*Início atividade nova fecularia em simbiose com destilaria *Ampliação das atividades com cereais	*Início exportações álcool industrial *Reabertura unidade operacional Marilena *Participação CPA trading	*Parceria COCAMAR, escoamento soja *Fechamento unid.oper. Glória de Dourados e saída Citricultura *Projeto novo posto *Central de insumos	*Planejamento Estratégico *Fechamento unidade prensagem e hidrólise de bagaço *Início atividades novo posto *Reabertura unid.oper. Loanda	*Investimento na melhoria da imagem *Maximização dos esforços para aumentar ganho do produtor *Terceirização de cargos administração e técnicos	*Implantação fertirrigação *Ampliação dos serviços aos produtores de cereais	*Implantação da reserva ambiental *Plantio de mandioca, baixa utilização da fecularia *Comemoração 45 anos	
	Atores	Olivier Grendene	Ivan Chiamulera, Arno Ravache Júnior, Nelson Bono, Miguel Tranin					Ramon Villareal	Miguel Tranin, Arno Ravache Júnior, Jair São João				Cesar Arnoni	Raniere da Silveira	Thiago Grendene e Marco Zanin	Sandro Costa
	Idéias	Próxima gestão resolve	A cultura da cana é o único caminho para sair da crise e sobreviver					Para sobreviver necessidade de ser profissional				Equilíbrio entre os negócios para garantir sobrevivência.				

Figura 28 – Fatores Contextuais, Decisões, Ações

5.3 PROCESSO DE DECISÃO

O processo de decisão é baseado em valores, sentimentos, ideologias, as pessoas alimentam hábitos, agem com base em relações sociais e possuem racionalidade institucionalizada. O ambiente organizacional, a cultura, o consenso de dirigentes e os métodos de procedimento organizacionais moldam a racionalidade (HALL, 2004). O que se observa diante do caso estudado é uma mudança na racionalidade da organização, a alteração dos atores e fatos externos promove mudanças no ambiente organizacional, na cultura e nos métodos de procedimento.

Discurso primeiro “atender às necessidades do cooperado”, “agregar valor à produção do cooperado” (conforme outros trabalhos apresentados na revisão teórica) por trás deste discurso há alteração na racionalidade da decisão, passando a ser a sobrevivência da COPAGRA ao longo do tempo a regra de decisão. Gerar benefícios momentâneos ao cooperado deixa de ser a regra vigente. Esta mudança na lógica das decisões possui uma relação como o aumento da profissionalização da gestão, tanto a partir do treinamento da diretoria executiva (proprietários) quanto da contratação e terceirização de atividades técnico-administrativas. Esta observação corrobora com as observações de Chandler (1990), e ao exposto por Bialoskorski Neto (2008) sobre a melhoria dos conflitos de agência para haver maior competitividade nas cooperativas.

Além das demandas de mercado (Braga e Souza, 2007), os fatores climáticos, a falta de incentivos governamentais também foram fatores que exigiram tomadas de decisão e afetaram o processo de escolha da diversificação. A queda do desempenho organizacional, deficiências financeiras provocadas pela dependência de um único produto, o RECOOP foram estímulos à mudança no processo decisório.

Idéias como “a cultura da cana é o único caminho para sair da crise e sobreviver”, “para sobreviver é necessário ser profissional” e “equilíbrio entre os negócios para garantir sobrevivência” refletem a mudança no processo decisório ao longo do tempo e sua interferência nas escolhas das diversificações. A Figura 28 também resume o processo decisório, pelas idéias dominantes, de escolha da diversificação.

5.4 PERFIL DA DIVERSIFICAÇÃO

Para a análise do perfil da diversificação inicialmente será abordado sobre o nível de diversificação da COPAGRA ao longo do tempo e definir o tipo de diversificação segundo o modelo de Rumelt (1977) e Barney (1996). A partir do percentual que cada negócio contribui para o total do faturamento da organização (Gráfico 5), assim defini-se o nível de diversificação. Entre os anos de 1994 e 1997 a COPAGRA seria considerada diversificada, entre 1998 e 2001 seria diversificação limitada, e a partir de 2002 seria novamente diversificada. As alterações no nível de diversificação podem ser justificadas pelos fatores que interferiram na estrutura organizacional, como a crise do algodão e conseqüente crise financeira. Como também pode ser justificada pelas idéias dominante, entre 1995 e 2000 a idéia dominante, na época, “o único caminho para sair da crise é a cultura de cana”, assim os parques recursos foram investidos no Negócio – Derivados da Cana-de-açúcar.

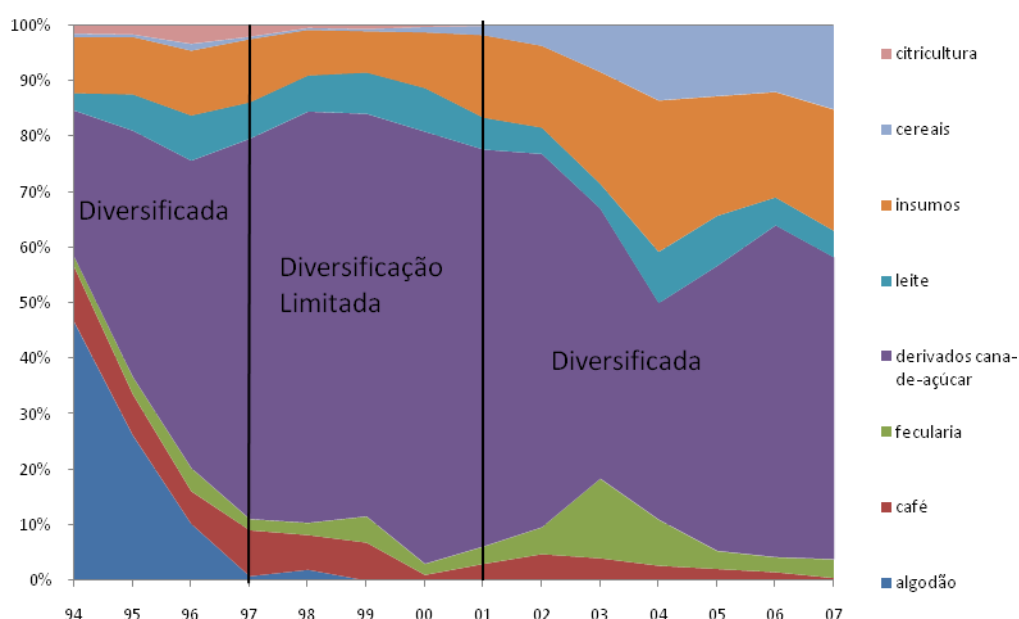


Gráfico 5- Proporção Vendas por Negócio
Fonte: a partir da pesquisa

Com a idéia de que sobrevivência estava vinculada a ser profissional a partir de 2001 o nível de diversificação se altera, e mostra a tendência de igualdade em alguns negócios, o que também coincide com o ideário de sobrevivência estar vinculada à igualdade entre os negócios.

Definido o nível de diversificação faz-se a tipificação segundo o Modelo de Rumelt (1977). No período entre 1994 e 1997 a diversificação seria: relacionado por ligações, pois o relacionamento entre os negócios estava no uso de estrutura administrativa comum dos departamentos financeiros, contabilidade, recursos humanos, em alguns destes departamentos funcionários distintos faziam os processos de cada linha de negócio. Rumelt (1977) aponta que Diversificação relacionada por ligações (*linked relatedness*) ocorre o uso da mesma estrutura de gestão (destilaria e fecularia mesmo superintendente) comercialização, mas sem compartilham habilidades ou recursos comuns. Internamente a cada negócio há fortes elos no compartilhamento de habilidades e recursos, como apresentado anteriormente.

Pela tipologia de Barney (1996), entre os anos de 1997 e 2001, a COPAGRA se enquadraria no tipo: negócio dominante, ou seja, mais de 70% e menos de 95% das receitas provinham de um único negócio. Para Rumelt (1977) deveriam ainda ser consideradas as relações de integração vertical, ligações de habilidades e recursos comuns, para o caso em estudo a diversificação seria do tipo: limitadas, com negócio dominante por ligações (*dominant linked business*). Observa-se que neste período há descentralização da gestão (Anexo 1 Figura 2) e maior autonomia que promove o processo de mudança.

A partir de 2000, com a instalação da fecularia em simbiose com a destilaria aumenta as relações entre alguns negócios, e outros se mantêm isolados ou com ligações mais fracas. Em 2004 com a instalação do Auto posto com loja de conveniência aumenta o nível de relacionamento entre o negócio Insumos e Derivados da Cana-de-açúcar, anteriormente estabelecido quando da entrada na produção agrícola de cana-de-açúcar.

Com a central de abastecimento, em 2004, há a reestruturação funcional das lojas de insumos e os vendedores passam a prestar assistência técnica aos produtores rurais, apresentando uma fraca ligação com negócios como: leite, café, cereais, fecularia. Para esta forma de relacionamento Barney (1996) denomina de diversificação não relacionada. Mas se for considerado que existe uma estrutura central administrativa de apoio: área de recursos humanos, área financeira, área de contabilidade, controladoria e área comercial, estas ligações tornam-se mais consistentes e poderia ser denominada de Diversificação Relacionada por Ligações (*related-linked*)

Em 2007, com o início do plantio próprio de mandioca, há uma maior aproximação entre os Negócios – Derivados da Cana-de-açúcar e Derivados da Mandioca, pelo compartilhamento de terras para plantio, equipamentos e técnicos. O setor “Gerência Agrícola” originalmente vinculado ao Negócio – Derivados da Cana-de-açúcar passa também a desenvolver pesquisas, e prestar serviços para o Negócio – Derivados da Mandioca. Esta proximidade de relacionamento não se reflete na estrutura organizacional da COPAGRA (Anexo 1 Figura 3), pois a Gerência Agrícola aparece subordinada à Superintendência Administrativa e Financeira. Este alto grau de relacionamento é denominado por Rumelt (1977) e Barney (1996) de Diversificação Relacionada por Restrições (*related-constrained*).

Assim, em 2007, o que se observou a campo é um modelo híbrido, não apenas Relacionado por Restrições (*related-constrained*), mas também por Ligações (*related-linked*). A Figura 29 ilustra melhor este novo *design*. A cooperativa neste período não encampou nenhum novo empreendimento que não estivesse relacionado diretamente com os recursos que já possuía, passou agregar valor a subprodutos e gerar elos mais sustentáveis entre seus negócios já existentes, observado isso se buscou no modelo de Galbraith (2006) elementos que ajudassem a justificar a existência deste modelo híbrido.

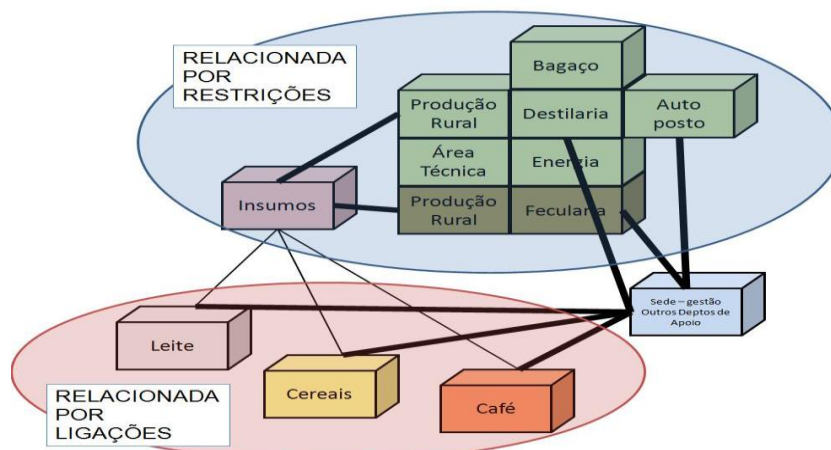


Figura 29 – Relacionamento entre os Negócios da COPAGRA

Fonte: a autora

Marschall et al. (2004) apontam em seu estudo que 57% das cooperativas da amostra pesquisada experimentaram a diversificação concêntrica. Elas atuam em outras atividades e encontraram na agroindústria canavieira uma forma de diversificar atividades. Tanto Marschall et al. (2004) quanto Souza e Braga (2007)

tipificam a diversificação segundo o modelo de Wood, que classifica a diversificação como conglomerada e concêntrica. Na diversificação conglomerada a nova área de negócio possui pouca ou nenhuma ligação com os negócios anteriores; já a concêntrica explora relações sinérgicas com o conjunto de negócios já existentes. Desta forma, pode-se classificar a COPAGRA com diversificada predominantemente concêntrica, pois além de possuir centralidade de operações de apoio, existem relacionamentos mesmo que fracos entre alguns de seus negócios, mas não puramente concêntricos, a exemplo da loja de conveniência em relação aos negócios anteriores. Mas ao longo do tempo foram estreitadas as ligações.

Para este caso observa-se que o aumento das experiências gerenciais influenciou no processo de outras diversificações, mesmo que não houvesse relacionamento entre os setores dos negócios, conforme exposto por Galbraith (2006). A Figura 30 apresenta as linhas de negócios desmembradas em posicionamentos na cadeia de suprimentos e o ano que ocorreu a diversificação.

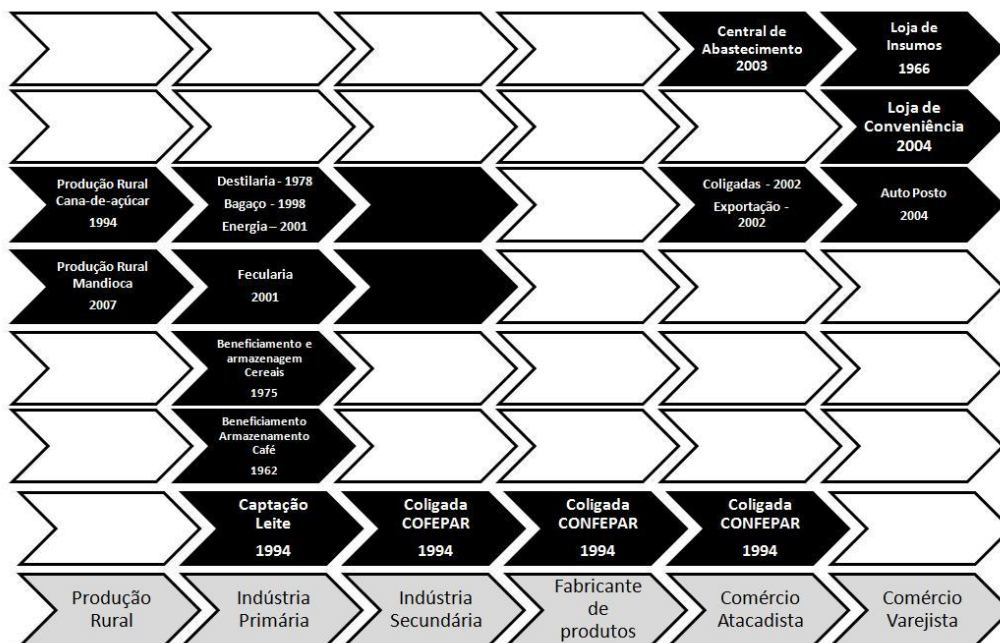


Figura 30 – Evolução do Perfil da Diversificação

Fonte: a autora

A experiência com o plantio próprio de cana-de-açúcar com os ganhos derivados desta iniciativa, como economias de escala, segurança de fornecimento, tecnologia entre outros, podem ser fatores que influenciaram o início do plantio de mandioca em 2007. Assim como as experiências obtidas através da coligada

CONFEPAR exerce influência na aquisição de participações minoritárias com as coligadas de derivados de cana-de-açúcar a partir de 2002. E o conhecimento acumulado com vendas a varejo da loja de insumos influencia as atividades do auto posto com loja de conveniência. Para Galbraith (2006), os gerentes fluxo acima possuem o modelo mental de padronização e eficiência, maximização do número de usuários, aumento do volume e redução de custos, com visão divergente do mundo. Já os gerentes fluxo abaixo buscam personalizar *outputs*, segmentam mercados e possuem visão convergente do mundo. De forma que as atividades gerenciais experimentadas em determinada posição na cadeia de suprimento contribui para atividades em uma nova cadeia de suprimento distinta da anterior, mas de mesma posição na cadeia de suprimentos.

Na figura 30 a posição fabricante de produtos na cadeia de suprimentos, são aqueles que produzem em volumes para o varejo e possuem produtos com marca a disposição do consumidor, a única experiência vivenciada pela COPAGRA é através da coligada CONFEPAR, mas possui experiências nas demais posições o que sugestionaria movimentos futuros.

Pela tipologia de Galbraith (2006) a COPAGRA seria considerada diversificada por subprodutos, ou seja, empresa integrada verticalmente que vende subprodutos ao longo da cadeia do setor, e as receitas são oriundas de várias indústrias. Tanto o Negócio Derivados da Cana-de-açúcar quanto o Derivados da Mandioca possuem receitas oriundas da indústria química, alimentícia, farmacêutica, que a caracterizaria como diversificada por subprodutos.

Por outro lado, também possui diversificações relacionadas, os negócios possuem mesmos centros gravitacionais na indústria primária ou no comércio varejista, conforme se observa na Figura 31.

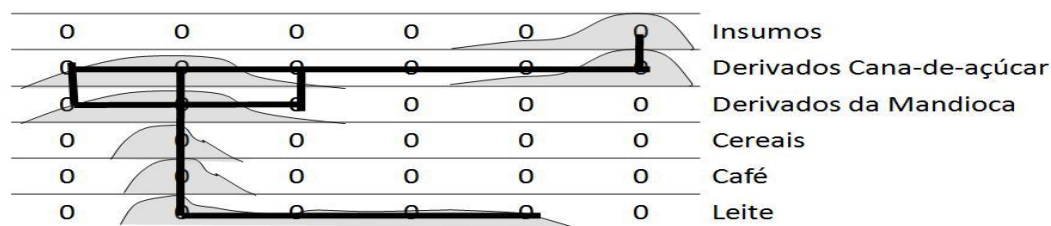


Figura 31 – Diversificação Relacionada – COPAGRA

Fonte: a autora

O processo de implementação da diversificação segue a lógica de buscar por maior eficiência e redução de custos, característica citada por Galbraith (2006) para gerentes de organizações fluxo acima. Pois há um processo de integração vertical tanto para trás quanto para frente. Só a partir de 2004 iniciam o processo de maior aproximação ao consumidor final.

O processo de diversificação da COPAGRA inicialmente não era derivado de estratégias pretendidas, mas emergentes⁴⁶, pois intencionavam entrar para o mercado de açúcar, estratégia não realizada, entram para a produção rural e processamento de resíduos. A partir de 2000 os movimentos de diversificação tornam-se pretendidos, mas do surgimento da idéia à implantação há um curto espaço de tempo, avaliação limitada dos fatores contextuais. Posterior a 2004 o processo torna-se mais longo e mais informações são colhidas e alguns planos não são realizados por se mostrarem inviáveis em um determinado cenário ambiental, com o caso da ampliação do portfólio de produtos Derivados da Mandioca, ou até mesmo a ampliação da destilaria, isto indica aumento na maturidade de gestão.

5.5 DESEMPENHO

Autores como Rumelt (1977), Barney (1996), Souza e Braga (2007) observam desempenho através do crescimento das organizações, pelo aumento do faturamento. O gráfico 6 apresenta o crescimento do faturamento da COPAGRA entre 1994 e 2007, e são apontadas as diversificações realizadas.

Taxa de crescimento absoluto se observa quanto houve de crescimento em relação ao ano de 1994, já a taxa de crescimento relativo observa quanto houve de crescimento em relação ao ano anterior. Nota-se que houve crescimento entre estes 14 anos, seu faturamento duplicou, mas não se pode afirmar textualmente que este crescimento é decorrente do processo de diversificação, pois o comportamento do faturamento entre um ano e outro é oscilante, apresenta momentos de crescimento e retração, coincidentes com aumento de preços de seus produtos, corroborando as idéias de Downie (1958) de que a taxa de crescimento é limitado pelas restrições financeiras e de demanda.

⁴⁶ Estratégias pretendidas - são planos para o futuro, se realizadas as estratégias pretendidas são deliberadas, ou não realizadas. Já a estratégia emergente não era expressamente pretendida. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998)

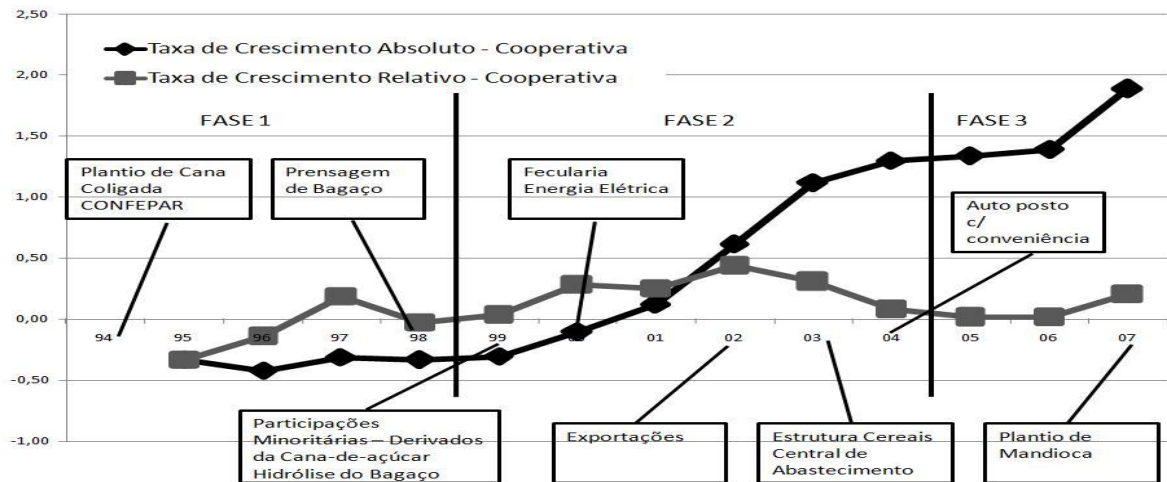


Gráfico 6 – Evolução da Taxa de Crescimento - Faturamento
 Fonte: a partir da pesquisa

O que significa dizer que a diversificação garantiu muito mais a sobrevivência que necessariamente crescimento, ou seja, as diversificações serviram para deixar a COPAGRA preparada as exigências de sobrevivência do ambiente. Observa-se também o desempenho pela eficiência na gestão de recursos (Gráfico 7).

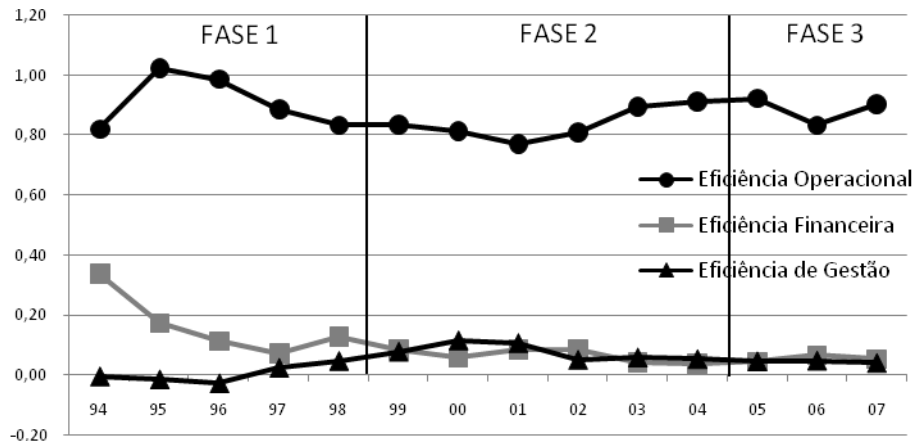


Gráfico 7 - Eficiência na Gestão dos Recursos
 Fonte: a partir da pesquisa

Em 1994, para cada R\$ 1,00 de receita líquida R\$ 0,82 foram gastos para cobrir custos operacionais, R\$ 0,34 para gastos financeiros e R\$ 0,01 para gastos administrativos, altos índices de ineficiência operacional e financeira. No ano subsequente melhora eficiência financeira, mas torna-se ineficiente operacionalmente, ou seja, seus custos operacionais são superiores à receita líquida

gerada. Em 2007, R\$ 0,90 cobriram custos operacionais, R\$ 0,05 gastos financeiros e R\$ 0,04 gastos administrativos. Observa-se uma melhora na gestão financeira, a eficiência operacional melhora até 2001, mas não se mantém estável em decorrência principalmente dos preços das matérias-primas para as indústrias, os entrevistados afirmam textualmente que melhoram tanto em eficiência operacional quanto administrativa, gerando apenas R\$ 0,01 de sobras. Outra medida de desempenho utilizada em estudos de diversificação é a estrutura de capital (Gráfico 8).

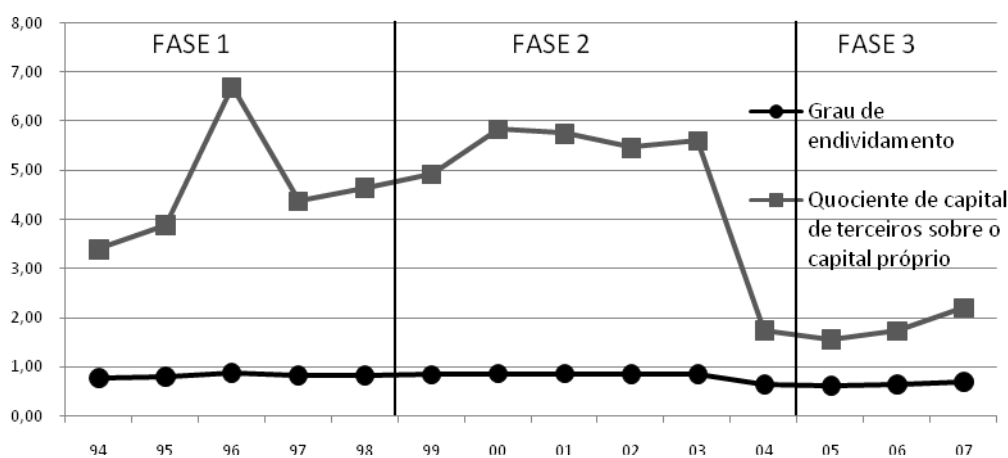


Gráfico 8– Evolução da Estrutura de Capital
Fonte: a partir da pesquisa

Somente em 2004 ocorre a melhoria da estrutura de capital decorrente da retenção das sobras para aumento do capital social e reavaliação de ativos. Com o aumento do faturamento e conseqüente aumento das sobras líquidas entre 2000 e 2003, permitem à COPAGRA reinvestir para melhoria da qualidade das dívidas e reduzir o endividamento, mas não mantêm a geração de sobras líquidas, em 2005 apura perdas, em 2006 apura aproximadamente 5,5 milhões em sobras, e em 2007 aproximadamente 1,1 milhão, e parte retida e parte distribuída aos cooperados. Em 2006, foi repostos os fundos de reservas que estavam ativados e em 2007 as sobras foram distribuídas. Este ajuste na estrutura de capital permitiu a COPAGRA uma melhor imagem junto a credores.

O endividamento tem uma queda brusca principalmente pela retenção das sobras, mas já dá sinais de aumento. Não parece ser diferente com a COPAGRA do exposto por Gimenes e Gimenes (2007) e Bialoskorski Neto (1999), a Cooperativa

deve encontrar novos meios para financiar seus empreendimentos de diversificação tendo em vista sua dificuldade de autocalcapitalização e os altos custos do capital de terceiros.

Em 2004 há um aumento significativo do permanente, tanto por processo de reavaliação de ativos, quanto pela aquisição de equipamentos, principalmente para a destilaria através de capital de terceiros. Nota-se que o crescimento do ativo circulante é decorrente do aumento das dívidas dos cooperados com a cooperativa e estoques.

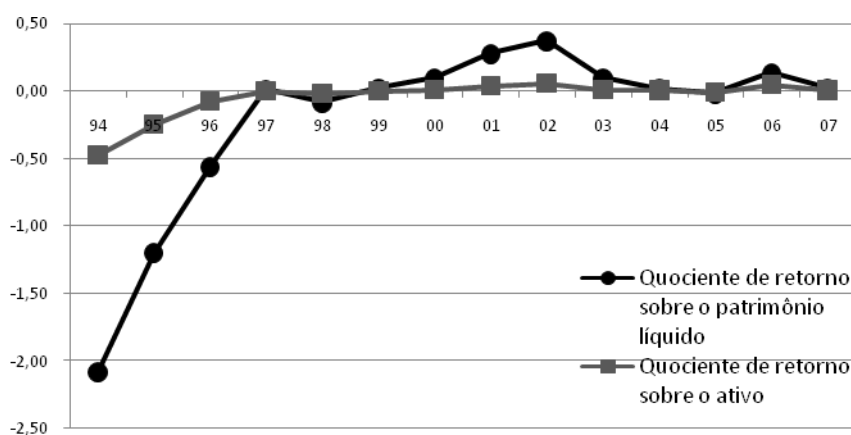


Gráfico 9 – Evolução da Rentabilidade
Fonte: a partir da pesquisa

A COPAGRA não tem se mostrado um bom investimento (Gráfico 9), pois o retorno gerado pelo capital investido pelos cooperados é muito baixo, instável e chegando a ser nulo. Mesmo levando em consideração os aspectos legais referentes as cooperativas, quando da saída do cooperado do quadro social só tem direito ao valor investido acrescido de correção monetária, ou seja, não recebe bonificação pelo crescimento do patrimônio, mas a partilha de sobras motiva a participação do cooperado e promovem novas diversificações, conforme exposto por Souza e Braga (2007). As sobras geradas em média representam menos de 3% ao ano do capital investido, se comparadas a outros investimento disponíveis no mercado é uma taxa muito baixa, e não possui um comportamento crescente ao longo do tempo. O aumento da rentabilidade poderia melhorar a autocalcapitalização, aumento das sobras gera reinvestimentos (SOUZA e BRAGA, 2007; GIMENES e GIMENES, 2007).

Aparentemente os fatores de eficiência no uso dos recursos, estrutura de capital e rentabilidade corroboram a idéia de a estratégia em uso na COPAGRA é de sobrevivência, principalmente através de saneamento financeiro e que as diversificações foram estratégias emergentes para garantir adequação às exigências do ambiente e que o crescimento é decorrente de fatores externos esporádicos (não significando um ostensivo monitoramento destes fatores para aproveitamento de oportunidades, mas simples acaso), variações de câmbio, aumento de preços, e não dos investimentos feitos, e pequenos aumentos de escala, necessitando de uma análise do crescimento de cada negócio tendo em vista que a diversificação estabelecida pela COPAGRA foi interna aos negócios já estabelecidos. Apresenta-se o crescimento de cada negócio na ordem crescente de importância no faturamento em 2007.

O Negócio Café (Gráfico 10) ainda permanece no portfólio de negócios da COPAGRA, principalmente porque foi a partir dele que surgiu a própria Cooperativa, em 1994 representava 10% do faturamento, em 2007 menos de 0,5%. As áreas de café na região estão reduzindo, e pertencem as propriedades com gestores mais velhos (cultura tradicional). Entre 2001 e 2002 os preços do café estavam bons e isso impulsionou o crescimento do negócio, a partir de 2003 nota-se clara intenção de fechamento, pela paulatina redução do volume negócios, paralisações nas estruturas de beneficiamento. A busca por alternativas para esta linha de negócios é limitada por recursos financeiros.

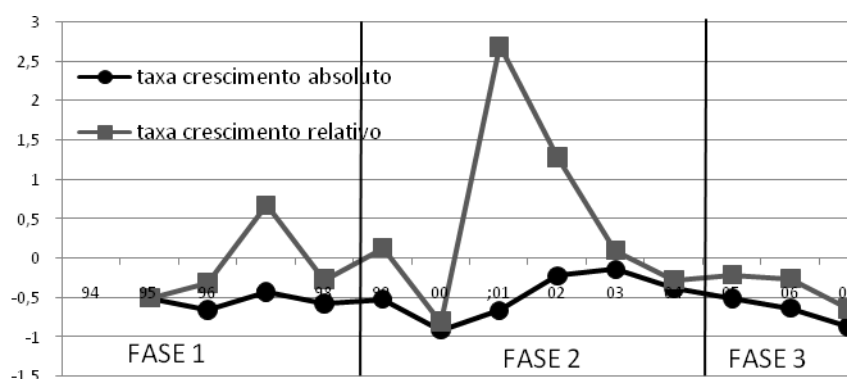


Gráfico 10 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Café
Fonte: a partir da pesquisa

O Negócio Leite representa em média 6,5% do faturamento, mas representa apenas 1% do resultado operacional. Em 1994 a COPAGRA passa a integrar a

CONFEPAR, houve crescimento (Gráfico 11) entre 1994 e 2007, mas relativamente o crescimento não foi constante com períodos recessivos, significando a suscetibilidade ao mercado de *commodities*, e as condições climáticas favoráveis. Esta participação minoritária trouxe a COPAGRA acesso ao conhecimento sobre elos da cadeia de suprimentos aos quais não atuava, como fabricante de produtos, em que a mentalidade de gestão é do tipo fluxo abaixo (GALBRAITH, 2006), ou seja, voltada ao mercado, investimentos no desenvolvimento de novos produtos, aos investimentos em propaganda.

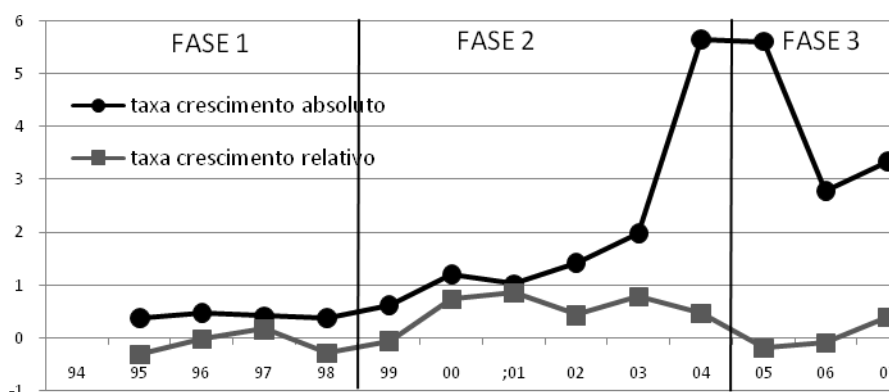


Gráfico 11– Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Leite
 Fonte: a partir da pesquisa

O Negócio – Derivados da Mandioca representou em 2007 apenas 3% do faturamento e 2% do resultado operacional, mas em 2003 representou 25% do resultado operacional e aproximadamente 15% do faturamento. O Gráfico 12 apresenta a evolução da taxa de crescimento, nota-se um crescimento anormal em 2003 e 2004.

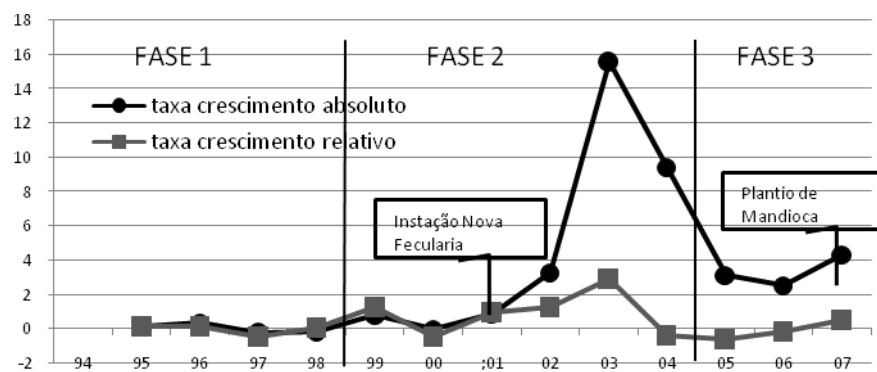


Gráfico 12 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Derivados da Mandioca
 Fonte: a partir da pesquisa

O comportamento oportunista gerou mais resultados que propriamente a nova indústria, mas se não tivessem empreendido não teriam obtido tamanho crescimento, assim criou condições necessárias para sua sobrevivência. E busca na formação de relacionamento estável com clientes crescimento mais consistente. A planta industrial trabalha abaixo da capacidade produtiva, pela não fidelização do cooperado em entregar a produção.

O Negócio – Cereais em 1994 representava 1% do faturamento, em 2007 15% do faturamento e 12% do resultado operacional, torna-se mais representativo a partir de 2002 e com os investimentos na ampliação do portfólio de serviços em 2003 esta representatividade aumenta, mesmo perdendo fatia de mercado. Experimentou crescimento (Gráfico 13) mais acelerado entre 2001 e 2004, com a expansão da produção rural. Entre 2005 e 2006 passou por momento de retração decorrente de queda dos preços das *commodities* e perda de mercado, e retomou o crescimento em 2007.

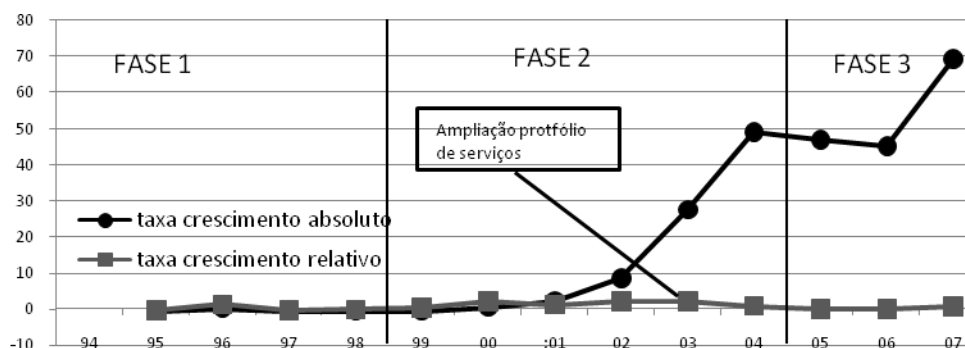


Gráfico 13 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Cereais

Fonte: a partir da pesquisa

O Negócio Insumos corresponde a 22% do faturamento em 2007 e 16% do resultado líquido, após o processo de reestruturação administrativo-financeira, com redução da área de atuação. A introdução de uma central de abastecimento ajudou no processo de crescimento, mas fatores climáticos associado ao aumento dos preços dos insumos promovem a redução do faturamento (Gráfico 14).

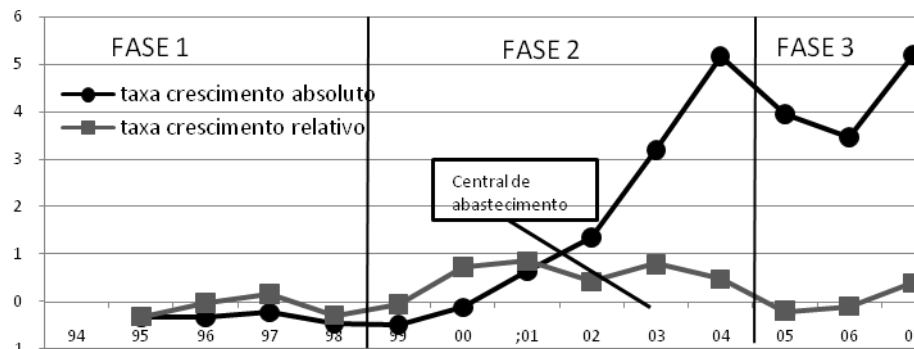


Gráfico 14 – Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Insumos
 Fonte: a partir da pesquisa

O Negócio Derivados da Cana-de-açúcar é o mais representativo do conjunto de negócios da COPAGRA com 54% do faturamento e 69% do resultado operacional em 2007. Foi o negócio que mais promoveu diversificações neste período de 14 anos. Seu faturamento aumentou cinco vezes (Gráfico 15) e sua participação nos negócios variou ao longo da história e reflete o pensamento da gestão, entre 1995 e 2002 e a partir daí reduziu sua participação iniciando um processo de equilíbrio entre os negócios. As diversificações promovidas garantiram a COPAGRA condições necessárias às demandas ambientais.

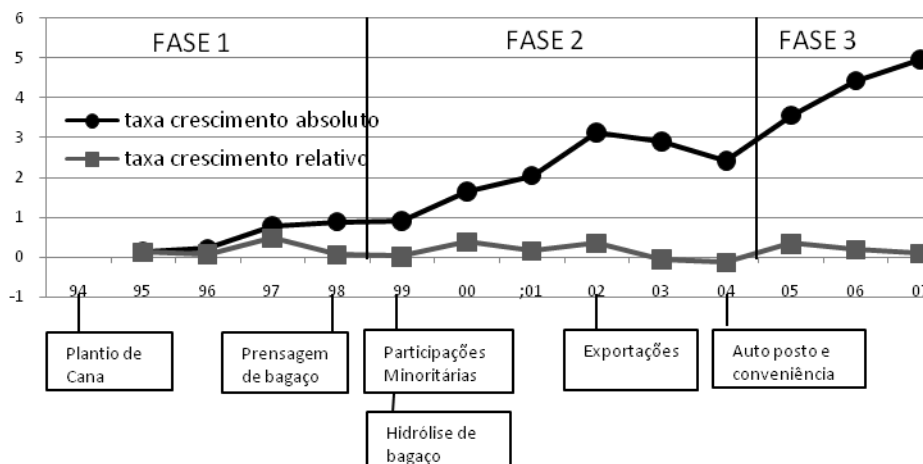


Gráfico 15 - Evolução da Taxa de Crescimento – Faturamento – Derivados Cana-de-açúcar
 Fonte: a partir da pesquisa

As diversificações, prensagem e hidrólise de bagaço, não permaneceram ao longo do tempo, pois atendiam a necessidades imediatas sem uma análise mais profunda de viabilidade. Assim, considera-se que crescimento está vinculado a longo prazo, ou seja, a diversificação não gera retornos imediatos, mas sim a partir do

acúmulo de experiência geras e conhecimento. Os fatores externos são relevantes, principalmente pelo posicionamento próximo a produção agrícola, mesmo considerando como base para cálculo da taxa de crescimento o ano em que são introduzidas as diversificações.

Considerando que houve aumento na maturidade gerencial, os processos de diversificação deixam de ser unicamente baseadas no atendimento às necessidades dos cooperados. As diversificações mais recentes promovem impactos mais significativos no desempenho que as diversificações iniciais.

Observando cada linha de negócio e seu crescimento relativo, a partir de cada diversificação implementada, o crescimento do faturamento é pequeno, quando por vezes é negativo, que reforça a hipótese de que as mudanças implementadas permitiram adequação as novas exigências ambientais. A ampliação das habilidades gerenciais tanto na percepção dos fatores contextuais, no processo de decisão e de implementação estratégica produziram ao longo do tempo melhores resultados, tanto no aumento do faturamento quanto na geração de caixa, mas parecem ineficientes na gestão dos recursos.

6 CONCLUSÕES

Na construção deste trabalho havia a consciência que a diversificação não é a única forma de obter crescimento e que diversificação não necessariamente leva ao crescimento, mas que pode ser adotada como forma de crescimento. No caso da COPAGRA foi utilizada como uma forma de sobrevivência, pois aumenta o volume de negócios, aumenta portfólio de produtos e expande mercado, obtendo um melhor posicionamento, mas seu crescimento está associado a ganhos de escala e a fatores de externos como preços. Os ajustes financeiros e enxugamento do portfólio de negócios auxiliam na melhoria da estrutura de capital, mas os investimentos feitos não promovem o aumento da rentabilidade corroborando a idéia de que houve aumento na maturidade gerencial, mas ainda se encontra no estágio Toca-Toca do ciclo de vida organizacional (ADIZES, 2002), ou seja, aparenta sobrevivência e florescimento, as oportunidades são prioritárias, as vendas são a orientação preponderante, há crescimento, mas falta consistência e concentração, e a Cooperativa está organizada em torno de pessoas-chave, há delegação operacional e centralização do controle e tomada de decisão.

A evolução da capacidade gerencial promoveu melhoria na percepção do ambiente, na qualidade das decisões tomadas levando a COPAGRA possuir as condições necessárias para sua sobrevivência e crescimento. Há o reconhecimento que muitas ações passadas geram problemas futuros, ou seja, as experiências têm contribuído para o acúmulo de conhecimento sobre seus negócios.

Este acúmulo de conhecimento tem influenciado no processo de diversificação, ou seja, há aproveitamento das experiências vivenciadas, em 1994 a Cooperativa iniciou plantios próprios de cana-de-açúcar e em 2007 os plantios de mandioca, não só aproveitando infra-estrutura, esperando replicar os ganhos, tanto tangíveis quanto intangíveis, obtidos.

Corroborando as idéias de Galbraith (2006), o aumento do nível de sinergia entre os negócios da COPAGRA não se baseou em apenas compartilhamento de recursos, mas também nas habilidades gerenciais adquiridas ao longo do fluxo da cadeia de suprimentos, ampliando seus ciclos de aprendizagem. Isso implica em considerar que empresas com centros gravitacionais fluxo acima deveriam ser

observadas de modo distinto que empresas fluxo abaixo, como exposto por Galbraith (2006), por suas características culturais serem distintas. A proximidade com o mercado de *commodities* e suas oscilações, oferta, demanda e preço, promovem influência significativa no desempenho e que podem ser observados somente através de estudos longitudinais.

O processo de diversificação da COPAGRA até 2004 não seguiu um caminho pré-estabelecido, foi emergente aos planos de crescimento baseado em ganhos de escala, influenciadas por fatores do contexto interno como influência dos gestores e necessidades dos cooperados. A partir de 2004, com o planejamento estratégico formalizado, expõem-se as intenções de novas diversificações, e assim o processo passa a ser deliberado e o contexto externo torna-se mais importante.

Na segunda fase, a COPAGRA apresentou maiores condições de crescimento que na terceira fase, pois o ambiente se apresentou com mais oportunidades, aumento de preços, condições climáticas favoráveis, enquanto que a terceira fase as condições climáticas foram desfavoráveis e o mercado nas áreas de atuação, em geral, se mostrou recessivo.

Diante do caso apresentado considera-se que o processo de implementação da diversificação, deste os fatores contextuais, as decisões e ações são importantes para o desempenho organizacional assim como a maturidade organizacional. A maturidade não pode ser medida apenas pelo tempo de existência de uma organização e nível de escolaridade dos líderes, mas também pelo aprendizado e o conhecimento acumulado em suas estruturas. A COPAGRA comemorou 45 anos de existência em 2007, seu quadro diretivo possui nível superior, mas ainda se encontra entre a infância e a adolescência organizacional.

A falta de estruturas de retenção das experiências e do conhecimento deixa a COPAGRA vulnerável, pois o conhecimento sobre si e do contexto de seus negócios estão acumulados em alguns indivíduos na organização. O afastamento destes indivíduos promove custos altos até que novos indivíduos detenham o mesmo conhecimento.

A proposta deste estudo consiste em analisar como os processos decisórios e de implementação da estratégia de diversificação da COPAGRA afetaram o seu desempenho econômico no período de 1994 a 2007. Assim, a partir da identificação dos fatores contextuais que exigiram tomadas de decisão, analisou-se como se deu

o processo de escolha e implementação da diversificação através da evolução de seu perfil e assim seu impacto sobre o desempenho.

Concluiu-se que os fatores contextuais não foram os mesmos ao longo do tempo e, apesar dos dirigentes afirmarem que o fator preponderante fosse “atender as necessidades dos cooperados”, esta racionalidade é alterada para motivadores como os sugeridos por Barney (1996) compartilhamento de atividades, redução de risco, exploração do mercado e incentivos de funcionários. Assim, a melhoria no processo de decisão induziu a diversificações com melhores desempenhos. Considerando que o perfil das diversificações implementadas é do tipo: relacionada pelo modelo de Galbraith (2006) e um perfil relacionado misto tanto por restrições quanto por ligações pelo modelo de Rumelt (1977) e Barney (1996). Afetam positivamente o desempenho, mesmo que o desempenho seja altamente influenciado por fatores como preço e aumento de escala, pois criaram condições necessárias à sobrevivência da COPAGRA, e mesmo que algumas delas deixaram de existir, ao longo do tempo.

Diante da consideração de que o desempenho também é influenciado pelo nível de maturidade organizacional se questiona como considerar se um ou outro tipo de diversificação implementada pode gerar maior desempenho que outro, além de não permitir a comparação entre o tipo de diversificação desenvolvido por uma organização em relação à outra. Sugere-se trabalhos mais aprofundados sobre a influência do nível de maturidade organizacional na relação estratégia de diversificação – desempenho.

A partir do caso também se pode concluir que as preocupações gerenciais não necessariamente estão na ampliação do número de negócios, mas na exploração máxima possível da potencialidade de cada negócio e na ampliação da interdependência entre os negócios, ou seja, a COPAGRA reduziu seu portfólio de negócios e buscou explorar possibilidades nos negócios e relações entre seus negócios, conforme ilustra a Figura 32, grau de integração entre os negócios. Também no processo de diversificação da COPAGRA se observa a redução do grau de assimetria da participação dos negócios no faturamento, ou seja, após o período mais intenso de diversificação surge um período de maior equilíbrio da participação de cada negócio no faturamento global da Cooperativa.

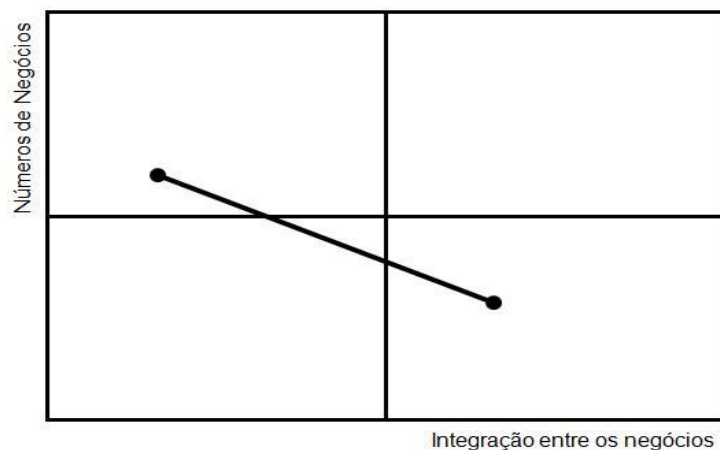


Figura 32 – Grau de Integração entre os Negócios
Fonte: a autora

Faz-se uma ressalva sobre os Modelos de Rumelt (1977) e Barney (1996), para a análise do nível de diversificação tais autores fazem uso da proporcionalidade dos negócios sobre as vendas. O que se observou no caso é que a geração de sobras (lucro) não segue a mesma proporcionalidade do faturamento que esconde ineficiências operacionais. Observando o Apêndice C, que mostra a evolução da participação de cada Negócio no Resultado Operacional, somente em três momentos (2003, 2004 e 2007) seria considerada diversificada nos outros onze anos seria denominada - Negócio Dominante, diversificação limitada. Isso sugere que outros fatores sejam analisados para a determinação do nível de diversificação e que o fenômeno diversificação não pode ser analisado de forma estanque, em momentos distintos os mesmos negócios tiveram resultados distintos muitas vezes decorrentes de fatores externos incontroláveis e de difícil previsão (condições climáticas). Estas considerações sugerem estudos mais aprofundados sobre a mensuração dos níveis de diversificação das organizações.

A observação da configuração de um tipo híbrido de diversificação, ou seja, não perfeitamente relacionado por restrição ou relacionado por ligação ou conglomerado, sugere que novos padrões de comportamento para o processo de diversificação decorrente do nível de complexidade que as organizações vêm assumindo e que não necessariamente estas conformações afetam o desempenho, mas sim a distribuição de recursos e as experiências acumuladas, outros estudos deveriam ser realizados para aprofundamento desta questão.

Ao comparar o processo de diversificação da COPAGRA com outras cooperativas, apresentadas na revisão da literatura, observam-se algumas

similaridades como fatores contextuais que motivaram a diversificação e perfil que assumiu ao longo da história, ou seja, passando por fases diversificação. Isto sugere um padrão de comportamento para o setor, mas necessita de estudos mais aprofundados.

Diante das constatações que a Estratégia de Diversificação (conteúdo, contexto e processo) apresenta influência sobre o desempenho organizacional, não apenas os financeiros, mas também sociais e ambientais, sugere-se novos estudos longitudinais sobre a estratégia de diversificação e o desempenho, não apenas econômico; tendo em vista que a organização objeto da pesquisa possui características peculiares, e que este setor é importante para economia de diversas regiões brasileiras. Além de o tema estratégia de diversificação e desempenho ser relevante também para outros setores principalmente em tempos de crise. Assim, sugere-se trabalhos sobre perfil da liderança e o processo de diversificação.

O processo de implantação das estratégias de diversificação da COPAGRA mostrou-se um tanto obscuro tendo em vista a não existência de planos formais ou de relatos sobre a implementação, construção, atrasos, gastos entre outros, o que de certo modo limitou as investigações, sugere-se novas pesquisa na COPAGRA, tendo em vista que está entrando em um novo ciclo de diversificações. Também são sugeridos trabalhos sobre os Custos de Transação no processo de diversificação, assim como dos Custos de Agência especialmente pelo processo decisório singular das cooperativas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. Tradução: Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANSLINGER, P.L; COPELAND, T.E. Growth Through Acquisitions: a fresh look. **Harvard Business Review**, v.74, n.1, p.126-135, 1996.

ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990

_____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo McGrall Hill do Brasil, 1977.

_____. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**. Sept/Oct. 1957.

ARGYRES, Nicholas. Compabilities, Technological Diversification and Divisionalization. **Strategic Management Journal** v.17 n.5, p.395-410, May, 1996.

AZANIA, A.A.P.M; AZANIA, C.A.M; MARQUES, M.O; PAVANI, M.C.M.D; FURTADO, D.E; RODRIGUES, D. Aplicação de óleo fúsel isolado e em mistura com glifosato na pós-emergência tardia de plantas daninhas, **Planta Daninha** vol.26 no. 1 Viçosa Jan/Mar 2008.

BARNEY, Jay. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison-Weslwy Publishing Company, 1996.

BETTIS, Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, **Strategic Management Journal**, v.2, p.379-393, 1981.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. A Nova Geração de Cooperativas e a Coordenação de Sistemas Agroalimentares. **Anais** II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. PENZA/FEA/USP Ribeirão Preto 1999.anais... p.164-171.

_____. Cooperativas Agropecuárias no Estado de São Paulo: Uma Análise da Evolução na Década de 1990. **Informações Econômicas**, SP, v.35.n.8 ago 2005. P.7-17.

_____. **GOVERNANÇA E PERSPECTIVAS DO**

COOPERATIVISMO, workshop cooperativismo, 1998, disponível em< http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_academicos.php> acessado em 08/09/2008

_____. Um Ensaio sobre Desempenho Econômico e Participação em Cooperativas Agropecuárias. **Revista de Economia Rural RER**, Rio de Janeiro, v.45.n.01, p.119-138, jan/mar 2007.

_____. FERREIRA JÚNIOR, Waldemar. Evolução e Organização das Cooperativas Agropecuárias Paulistas na Década de 90. **Anais**

XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociedade Rural 2004 - Cuiabá-MT anais.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação, tese**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

BOVESPA, Cotação do Dólar, disponível em <<http://www.bovespa.com.br>> acessado em 21/08/2008.

BRAGA, Marcelo J; MEYER, Leandro F.F; PARESQUE, Graziela J. Reestruturação Competitiva e Cooperativismo na Indústria do Leite: O Caso da Cooperativa de Laticínios Selita. **Revista Ciências Agrárias**, Belém, n.41, p.171-183, jan/jun 2004.

BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila R.; PROHMANN, José I.de P.; COSER, Cláudia; BARANIUK, James. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Flávio L.de; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Identificação dos Principais Indicadores para Avaliação de Desempenho Financeiro de Cooperativas Agropecuárias. **Anais** do XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 22 a 25 de julho de 2007, UEL – Londrina/PR.

_____. Um Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Cooperativas Agropecuárias. VII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007, FAE-USP. **Anais...** São Paulo, 26 e 27 de julho de 2007a.

CASSIOLATO, J. **Crescimento da Firma**: Downie, Penrose e Marris. Mimeo, FEA/UFRJ, 1985.

CAVATTE, Paulo C; ZONTA, João B; LOPES José C. Efeitos da Adubação Orgânica e Mineral na Germinação e Vigor de Sementes de Cenoura sob Radiação de 1192,8 µmol fótons m⁻²s⁻¹. **Anais** VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2004.

CHADLER, Alfred Dupont. **Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Organizador Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHRISTENSEN, H. Kurt; MONTGOMERY, Cynthia A. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure. **Strategic Management Journal**, v.2, p.327-343, 1981

CONAB, Companhia Nacional de Abastecimento, disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1448216308&Tick=1235041481017&VAR_FUNCAO=Ser_Fontes%28488%29&Mod=M> acessado em 21/08/2008.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª. Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEBOÇÃ, Leonardo P; SILVA, Antônio J.H. Internacionalização como Estratégia Competitiva no Agronegócio Brasileiro: O Caso de uma Cooperativa Agroindustrial. **Anais** V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeirão Preto SP, 06 a 08 agosto 2008.

DIAS, Alexandre. Relação entre Tamanho, Diversificação, Gestão de Recursos, Participação de Mercado e Desempenho Organizacional de Companhias Brasileiras de Capital Aberto. In XXX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2006. Salvador. **Anais** do XXX Encontro da ANPAD. Salvador: ANPAD, set/2006.

_____. GONÇALVES, Carlos; GONÇALVES, Márcio. Estratégia Corporativa e Desempenho: Análises segundo a perspectiva da organização industrial. In III Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2007. São Paulo. **Anais** III 3Es. São Paulo: ANPAD, mai/2007.

_____. GONÇALVES, Márcio. O Papel Mediador das Estratégias Corporativas nas Relações entre Ambiente e Desempenho. In Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2007. Rio de Janeiro. **Anais** XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, set/2007.

DIVERIO, Tamara S.M; OLIVEIRA, Luiz C.P. de. Mudança Estratégica Organizacional: um estudo de caso na cooperativa castilhense. **Anais** XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza CE, 9 a 11 outubro de 2006.

DOSI, G; TEECE, D; WINTER, S. Towards a Theory of Corporate: Preliminary Remarks. In: G. DOSI, R. GIANNETTI e P. TONINELLI (editors). **Technology Enterprise in a Historical Perspective**, Oxford: Claredon Press Oxford, 1992.

DOWNIE, J. The competitive Process. London, Duckworth, 1958.

FAJARDO, Sérgio. O Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e a Atuação das Cooperativas Agropecuárias no Paraná. **Revista RA'E GA**, Curitiba, n.11, p.89-102, Editora UFPR.

FARINA, Elizabeth. SUDCOOP: Diversificação Bem-sucedida. In. ZYLBERZTAJN, D. **Estudos de Casos em Agribusiness**. Porto Alegre, Ortiz. 1993 p.15-39.

FARJOUN, M. Beyond Industry Boundaries: Human Expertise, Diversification and Resource-Related Industry Groups. **Organization Science**. Maryland. V.5, n.2, p.185-199, may, 1994.

FERREIRA Marco A.M; BRAGA, Marcelo J. Fatores Associados à Decisão de Diversificação nas Cooperativas Agropecuárias nos Estados de Minas Gerais e São Paulo. **Agric. São Paulo**, SP, v.49, n.2, p.111-123, 2002.

_____. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias. In **Revista de Administração Contemporânea RAC** v.8. n.4. out/dez 2004. P.33-55.

FGV Agroanalysis, disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1448216308&Tick=1235041481017&VAR_FUNCAO=Ser_Fontes%28488%29&Mod=M> acessado em 21/08/2008.

FGV Conjuntura Econômica, disponível em <http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1448216308&Tick=1235041481017&VAR_FUNCAO=Ser_Fontes%28488%29&Mod=M> acessado em 21/08/2008.

FLECK, Denise L. Dois Motores do Crescimento Corporativo. **Revista de Administração Eletrônica RAE**, v.43 n.4, out-dez/2003.

FREITAS, Juliano C.R. DE; SOBRAL, Antônio D. Obtenção de Biodiesel através do Óleo de Fúsel, **Anais** do 47º. Congresso brasileiro de Química, Natal, 09/2007

FRONZAGLIA, Thomaz. Governança Corporativa em Cooperativa Agroindustrial: Estudo de Caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlandia (CAROL). **Informações Econômicas**, SP, v.35.n.12, dez 2005. P.38-51.

GALBRAITH, Jay. Estratégia e Planejamento Organizacional. In Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira Rocha; 4ª. Edição; Porto Alegre: Bookman, 2006.

GALERANI, Jair. Formação, Estruturação e Implementação de Aliança Estratégica entre Empresas Cooperativas. ERA eletrônica v.2, n.1 jan/jun 2003. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?fuseAction=Artigo&ID=1569&Secao=OPERA/LOGI&Volume=2Numero=1&Ano=2003>> acessado em 10/05/2008.

GARCIA, Diogo J; RISSATO, Denise. Diversificação e Expansão do Mercado: o caso da Cooperativa Agroindustrial Lar. **Anais** III Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicada Cascavel. 18 a 22 outubro 2004.

GERINGER, J.M;BEAMISH, P.W; DA COSTA, R.C. Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE performance. **Strategic Management Journal**, v.10, n.2, p.109-119, 1989.

GIBBERT, Giane M. BEZERRA, Severino A. O Cooperativismo Paranaense e a Responsabilidade Social Empresarial como Fator de Competitividade. **Ciências Sociais em Perspectiva**. v.6. n.10. 1º semestre/2007.

GIL, Antônio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, Régio M.T; GIMENES, Fátima M.P. Desafios para a Gestão Financeira das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. In **Economia Solidária e Ação Cooperativa**. v.2.n.1. janeiro/junho/2007 p.60-69, Unisinos. 2007b.

GIORDANO, S.R. Dinamilho: Aquisição de Empresa Genética Vegetal. In ZYLBERZTAJN, D. **Estudos de Casos em Agribusiness**. Porto Alegre, Ortiz. 1993 p.41-64.

GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Managent**. New York: MacGrall-Hill, 1980.

GODOI, Christiane K. e BALSINI, Cristina P.V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma análise bibliométrica. In. Godoi, Christiane K, Bandeira-de-Mello, Rodrigo e Silva, Anielson B (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLD, M; CAMPBELL, A. Desperately Seeking Synergy. **Harvard Business Review**, v.76; n.5, p.133-143, 1998.

GRANT, Robert. Corporate Strategy: managing scope and stratey content. In PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard e WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, p.72-97, 2002.

GRZEBIELUCKAS, Cleci; MARCON, Rosilene; ALBERTON, Anete. Estratégia de Diversificação e sua Influência na Performance: Uma análise empírica em companhias abertas brasileiras. In Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2007. Rio de Janeiro. **Anais XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, set/2007

GUIMARÃES, E.A. Acumulação e Crescimento da Firma. Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar, 1982.

HALL, Richard H. Organizações: **Estrutura, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOSKINSON, Robert ; HITT, Michael. A Mid Range Theory of the Interative Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance. **Journal of Management**, v.20 n.2 p.297-323, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Censo Agropecuários – 2006, disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/default.shtm> acessado em 21/08/2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Mapas, disponível em <http://mapas.ibge.gov.br/> acesado em 21/08/2008.

INDEX MUNDY, Preços Médio Mundial do Açúcar. Disponível em <http://indexmundi.com/en/commodities/agricultural/sugar-centrifugal/> acessado em 22/08/2008.

IPARDES, DBE Web disponível em <http://www.ipardes.gov.br/imp/index.php> acessado em 21/08/2008.

IPEADATA, Índices de Preços disponível em http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=214831939&Tick=1226371852142&VAR_FUNCAO=Ser_TemasPer%28128%2C%2012%29&Mod=M acessado em 30/08/2008.

IPEADATA, Produção Nacional de Veículos Automotores, disponível em http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?SessionID=1448216308&Tick=1235041481017&VAR_FUNCAO=Ser_Fontes%28488%29&Mod=M acessado em 30/08/2008.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução: Luiz E. T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAUSHAR, Peter M. **New Products and Diversification**. Ed. Business Books, 1970.

LEONTIADES, Milton. **Strategies for Diversification and Change**. Boston, Little Brown, 1980.

LUFFMAN, George; REED, Richard. Diversification: the growing confusion. **Strategic Mangement Journal**. V.7 n.1, p.29-35, jan-feb, 1996.

MALERBA, F; OSEMIGO, C. Technological Regines and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**, v.2 n.1, 1993.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento disponível em <http://agricultura.gov.br> acessado em 30/07/2008.

MARKIDES, C.C. To Diversify or not to Diversify. **Harvard Business Review**, n.75, n.6, p.93-100, 1997.

MARSCHALL, Clélio R; RISSARDI JR, Darcy J.; LIMA, Denise P.de; SHIKIDA, Pery F.A. O Pensamento Diretivo das Cooperativas da Agroindústria Canavieira à Guisa da Nova Economia Institucional. **Revista de Economia e Agronegócios**. v.2.n.4 dez 2004 p.473-494.

MENEGÁRIO, Alexandre H. **Emprego de Indicadores Sócio-econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. 121p. Dissertação de Mestrado em Economia Aplicada da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba SP, 2000.

Ministério da Fazenda, SELIC, disponível em < <http://www.receita.fazenda.gov.br/pagamentos/jrselic.htm>> acessado em 30/07/2008.

MINTZBEG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Boockman: Porto Alegre, 1998

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para Estratégia. In Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira Rocha; 4ª. Edição; Porto Alegre: Bookman, 2006a.

_____. Moldando a Estratégia. In Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**; tradução Luciana de Oliveira Rocha; 4ª. Edição; Porto Alegre: Bookman, 2006b.

MONTGOMERY, Cynthia. The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence. **Academy of Management Journal**, v.25, p.299-307, 1982.

_____. Corporate Diversification. **Journal of Economic Perspectives**, v.8, n.3, p.163-178, 1994

_____. HARIHARAN S. Diversified Expansion by Large Established Firms. **Journal of Economic Behavior and Organization**. V.16 p.71-89, 1991.

MORAES, Edmilson. Análise do Desempenho de Empresas Brasileiras Utilizando Modelos de Componentes de Variância. In XXX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2006. Salvador. **Anais do XXX Encontro da ANPAD**. Salvador: ANPAD, set/2006.

NELSON, R.R. The Simple Economics of Basic Scientific Research. **The Journal of Political Economy**, P.297, 1959.

OCB. Cooperativas Agropecuárias em números. Disponível em < http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_numeros.asp> acessado em 30/08/2008.

OCB. Números referentes a 2006. Disponível em < http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp> acessado em 04/04/2008.

OCB. Números referentes a 2007. Disponível em < http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp> acessado em 30/08/2008.

OCEPAR, Base de Dados 2006. Disponível em < <http://www.ocepar.org.br/ocepar/>> acessado em 30/04/2008.

OCEPAR, Base de Dados 2008. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br>> acessado em 30/04/2008.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. Manual de Gestão das Cooperativas. 3ª.edição São Paulo: Atlas, 2003.

PENROSE, Edith. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press. 2a. Edição, 1995.

PETERS, T. Putting Excellence into Management. Business Week, p.196-205 21.07.1980.

PETTIGREW, Andrew; WOODMAN, Richard; CAMERON, Kim. Studying Organizational Change and Development: challenges for future research. In **Academy of Management Journal**. V.44 n.4 p.697-713, 2001.

_____ ; THOMAS, Howard e WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus.1990.

PROJETO RECOOP / COPAGRA, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBERTS, E.B. New Ventures for Corporate Growth. In: BURGELMAN, R.A; MAIDIQUE, M.A. **Strategic Management of Technology and Innovation**, Irwin, 1988 p.488-498.

_____ ; BERRY,C.A. **Entering New Business – Selecting Strategies for Success**. Sloan Management Review, Cambridge, MA, spring 1985 p.3-17.

ROCHA,Elizia E.R.B. **O Cooperativismo Agrícola em Transição: Dilemas e Perspectivas**. 226p. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas. SP, 1999.

ROGERS, Pablo; MENDES-DA-SILVA, Wesley; DE PAULA, Germano. Efeitos da Estratégia de Diversificação no Desempenho das Indústrias Brasileiras: Um estudo de companhias de capital aberto no período de 1997 a 2001. In XXIX Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005. Brasília. **Anais XXIX Encontro da ANPAD**. Brasília: ANPAD, set/2005.

RUMELT, Richard P. **Corporate Diversification Strategies and Financial Performance**. Managerial Studies Center, Los Angeles, 1977.

_____. Diversification Strategy and Profitability. **Strategic Management Journal**. V3, p.359-369, 1982.

_____. **Strategy, Structure and Economic Performance**. Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1974.

_____ ; SCHENDEL, Dan; TEECE, David. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**. Especial Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, v.12 p.5-29, winter, 1991.

SAES, Maria S.M. **Estudo de Caso – Cooxupé**: Um Projeto de Diversificação Regional. Disponível em www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/221200812150_ec95_cooxupe.pdf acessado em 10/08/2008.

_____ ; SILVA, Christian L; LEMES, Lúcio F.C. **COCAMAR**: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional. Disponível em www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/295200815717_Caso_Cocamar_-_Pensa.pdf acessado em 10/05/2008.

SALANEK FILHO, Pedro. **Capital Social E Cooperativismo Agropecuário No Processo De Desenvolvimento Sustentável Local**: Uma Avaliação Da Região De Atuação Da Cooperativa Copacol. 2007. 160f. Dissertação de Mestrado Programa em Organizações e Desenvolvimento, UNIFAE Centro Universitário, Curitiba, 2007.

_____ ; SILVA, Christian Luiz da. **A Importância do Cooperativismo Agropecuário para o Capital Social Local**: Um Estudo da Região de Atuação da Cooperativa Copacol de Cafelândia/PR. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_20.pdf acessado em 03/04/2008.

SANTOS, Fábila M.S.L dos. **Exploration e Explotation na Estratégia de Diversificação da Indústria Sucroalcooleira Paulista**. 182 f. Dissertação programa de mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

SANTOS, Karina D; GOMES, Sebastião T; FERREIRA, Marco A.M. Alianças Estratégicas no Cooperativismo de Leite: Um Estudo de Caso. In **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Disponível em www.sober.org.br/palestra/6/638.pdf acessado em 10/05/2008.

SANTOS, R.C. Cooperativa Agropecuária HOLAMBRA: Uma Organização em Mudança. In ZYLBERZTAJN, D. **Estudos de Casos em Agribusiness**. Porto Alegre, Ortiz. 1993 p.127-161.

SAUNDERS, M; LEWIS,P; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**, 2ª ed. Harlow: Prentice Hall, 2000.

SAUSEN, Jorge O; ZAN, Fátima R. O Processo de Mudança Organizacional de uma Cooperativa de Produção da Região das Missões. **Anais XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Ouro Preto MG, 21 a 24 outubro 2003.

SEAB PR. Preços Produtos Agrícolas, disponível em <http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Pmin.pdf> acessado em 30/08/2008.

SECEX. Exportações de Produtos Agrícolas, disponível em <http://infosecex.desenvolvimento.gov.br> acessado em 30/08/2008.

SILVERMAN, Brian. Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification: Toward an integration of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics. **Management Science**, v.45, n.8, p,1109-1124, August, 1999.

SOUZA, Uemerson R.de; BRAGA, Marcelo J. Diversificação Concêntrica na Cooperativa Agropecuária: Um Estudo de Caso da Comigo. **Gestão e Produção**. v.14. n.1. p.169-179, São Carlos, jan/abr 2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

USDA, Oferta, Demanda, Preços Produtos, disponível em <http://www.usda.gov/wps/portal/!ut/p/_s.7_0_A/7_0_1OB?navtype=SU&navid=MAR_KETING_TRADE> acessado em 30/08/2008.

VARANDARAJAN, P. Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v.50, n.3, p.380-399, 1986.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIAN, Carlos E.F; EID, Farid; SCOPINHO, Rosimeire A. SILVA, Paulo R.C da. Estratégia de Crescimento e Adoção de Processo Técnico nas Destilarias e Usinas do Setor Sucroalcooleiro Paulista. **Anais do XVII Encontro Nacional De Engenharia De Produção – Enegep 1997 / 3rd International Congress Of Industrial Engineering – Gramado-RS, 1997**

WHITTINGTON, Richard. **O Que é Estratégia**. Tradução: Maria Lúcia G.L.Rosa. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGLEY, Leonard. Divisional Autonomy and Diversification. Doctoral Dissertation, Harvard Business Scholl, 1970. In Leontiades, M. **Strategies For Diversification and Change**. Boston, Little Brown, 1980.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 3ª ed.Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, G.S. Diversification Entry: Internal development versus Acquisition, **Strategic Management Journal**, v.3, n.4, p.331-345, 1982.

ZYLBERSZTAJN, Décio; LAZZARINI, Sérgio G; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Cooperativa COAMO: Gerenciando os Conflitos do Crescimento**. Disponível em < www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1552008144747_Coamo.pdf> acessado em 10/05/2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Entrevistado:

Cargo:

Tempo de Duração:

Local:

Data:

Horário:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é relacionar tipo, perfil e detalhamento das diversificações ocorridas na COPAGRA no período entre 1994 e 2007, as regras de decisão para a diversificação, o processo de implementação das diversificações e como estas diversificações afetaram o desempenho. A área comercialização de produtos agrícolas da COPAGRA foi responsável por algumas destas diversificações (mercado, produtos), anexo estão alguns dados e a seguir algumas informações que necessitam confirmação, correção e complementação, conforme o caso.

Entende-se por diversificação – novos produtos, novos mercados.

GERAL – COPAGRA

Anexo 1 – Gráfico 1 – Evolução do Desempenho da COPAGRA – 1994 a 2007

Anexo 2 – Gráfico 2 – Evolução da Participação das Áreas de Negócios no Desempenho Operacional

Anexo 3 – Evolução das Áreas de Negócios da COPAGRA – 1994 a 2007

DESTILARIA

Anexo 4 – Gráfico 3 – Evolução do desempenho da destilaria – 1994 a 2007

Gráfico 4 – Evolução da Área Plantada de Cana de Açúcar (ha)

Gráfico 5 - Evolução de Subprodutos Destilaria (bagaço: prensado, hidrolisado e a granel)

Gráfico 6- Evolução da Produção de alcois

Anexo 5 – Gráfico 7 – Evolução do Faturamento da Destilaria

Gráfico 8 – Evolução da Produtividade m³ álcool por hectare

Gráfico 9 – Evolução dos dias de Safra

Gráfico 10 - Evolução da produção de Cana Líquida

Anexo 6 – Gráfico 11 – Evolução do Desempenho do Auto Posto

Gráfico 12 – Evolução do Faturamento do Auto Posto

Anexo 7 – Gráfico 13 – Evolução dos Investimentos em Ações de Outras Empresas

Gráfico 14 – Evolução dos Investimentos Totais

FECULARIA

Anexo 8 – Gráfico 15 – Evolução do Desempenho da Fecularia

Gráfico 16 – Evolução da Comercialização de Fécula (t)

Gráfico 17 – Evolução da Comercialização de Mandioca (t)

Gráfico 18 – Evolução do faturamento da Fecularia

INSUMOS

Anexo 9 – Gráfico 19 – Evolução do Desempenho Insumos

CEREAIS

Anexo 10– Gráfico 20 – Desempenho Operacional dos Cereais

Gráfico 21 – Recebimento Arroz (t)

Gráfico 22 – Recebimento Soja (t)

Gráfico 23 – Recebimento Amendoim (t)

Gráfico 24 – Recebimento Milho (t)

Gráfico 25 – Recebimento Sorgo (t)

LATICÍNIO

Anexo 11 – Gráfico 26 – Evolução do Desempenho Laticínio

Gráfico 27 – Recebimento de Leite (l)

CAFÉ

Anexo 12 – Gráfico 28 –Evolução do Desempenho do Café

Gráfico 29 – Evolução do Faturamento Café

Gráfico 30 – Evolução do Recebimento Café

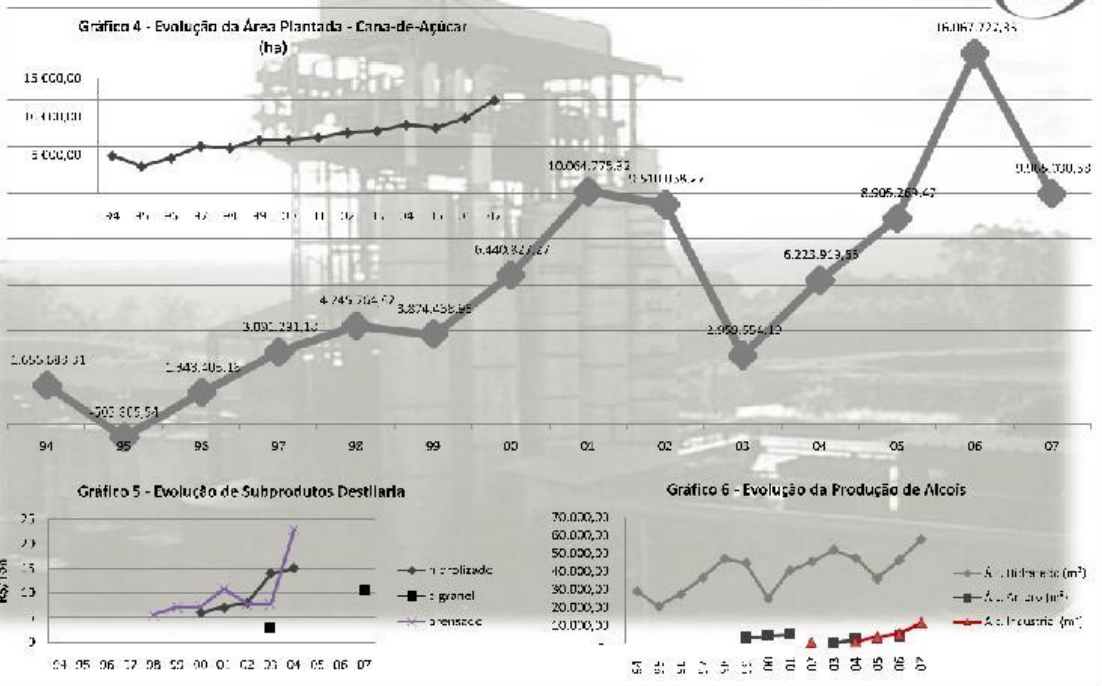
- Diante dos elementos apresentados, existem fatos que não estão de acordo com a realidade, fatos que devem ser complementados?
- Diante dos gráficos de desempenho das diversas áreas de atuação da COPAGRA em quantas eras (fases) poderia se dividir esta história? Que eventos relevantes marcam cada uma destas eras?
- Quais fatores internos e externos influenciaram na decisão de cada diversificação (escolha, implementação e resultado)? Quais eram as preocupações? Que razões levaram a tais diversificações? Quais resultados eram esperados?
- Que elementos eram importantes antes da diversificação, durante a implementação, e após a implementação?
- Que resultados eram esperados?
- Como senhor avalia os resultados destas diversificações no desempenho?
- Como está o nível de satisfação com o conjunto de negócios da COPAGRA?
- Como o senhor lê esta história de diversificações de cada área de atuação da COPAGRA?
- Quais são os horizontes futuros para o conjunto de negócios?

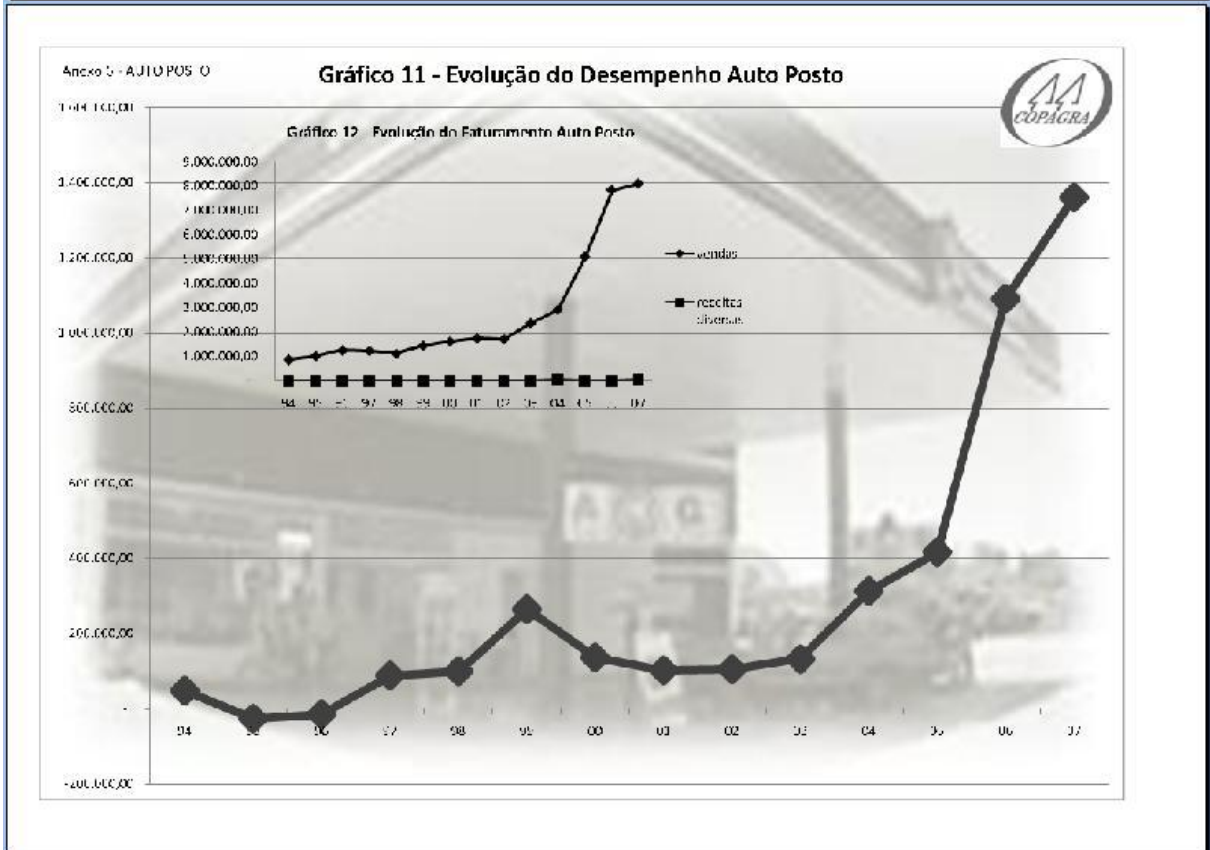
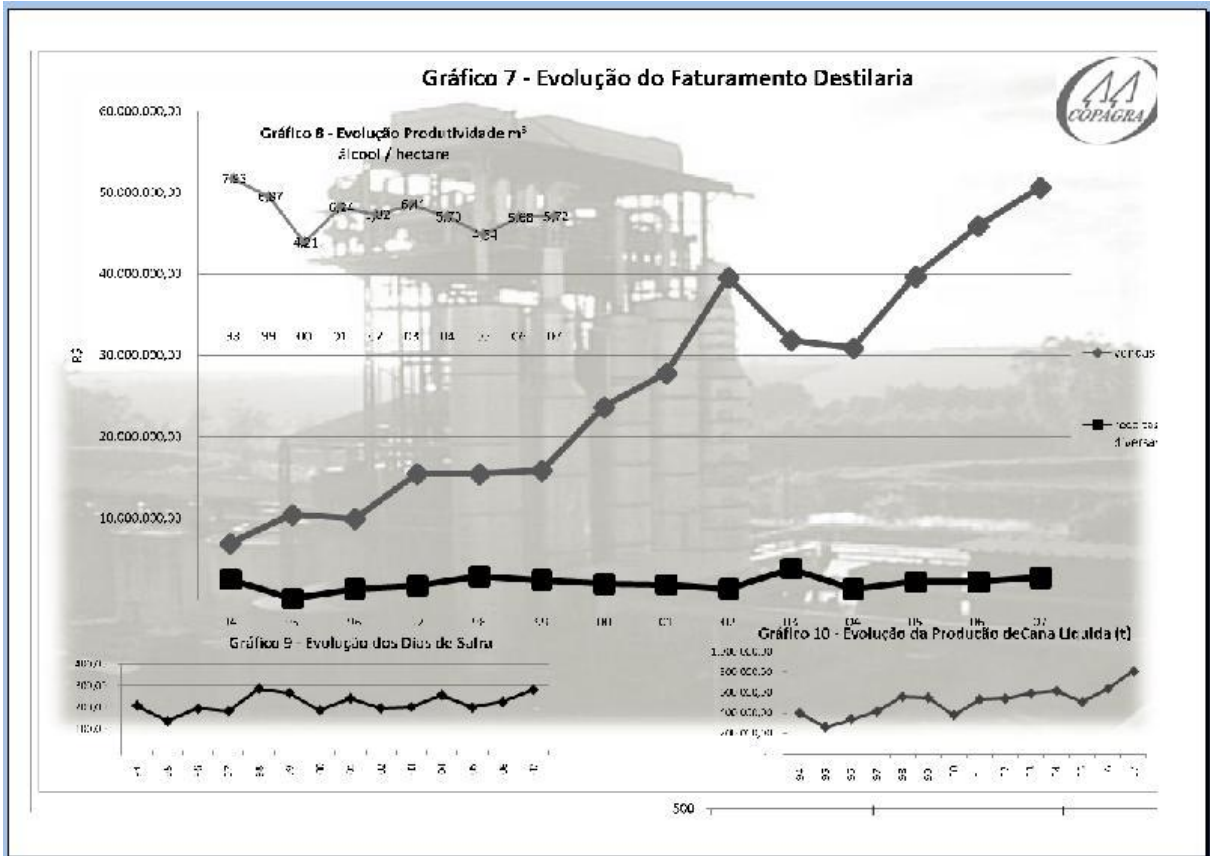
Anexo 3 - EVOLUÇÃO DAS ÁREAS DE NEGÓCIOS DA COPÁGRA

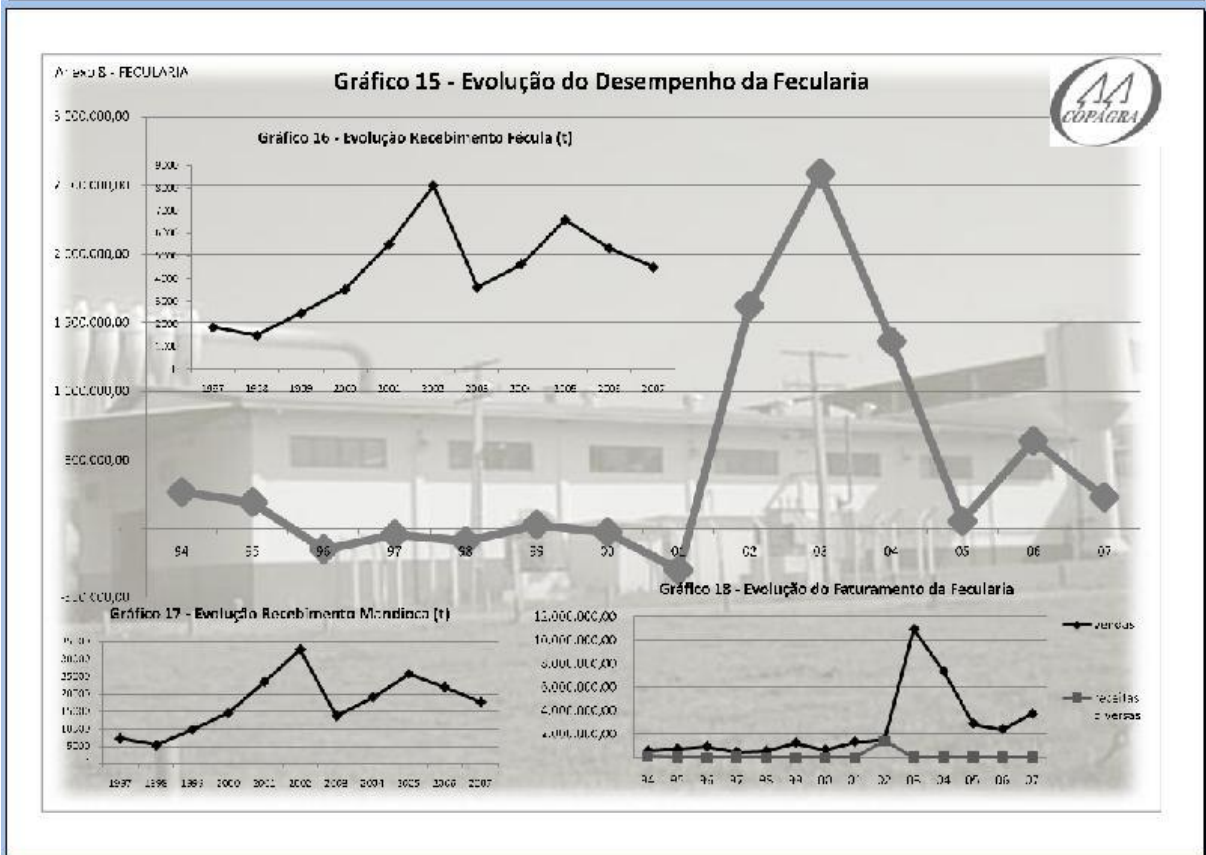
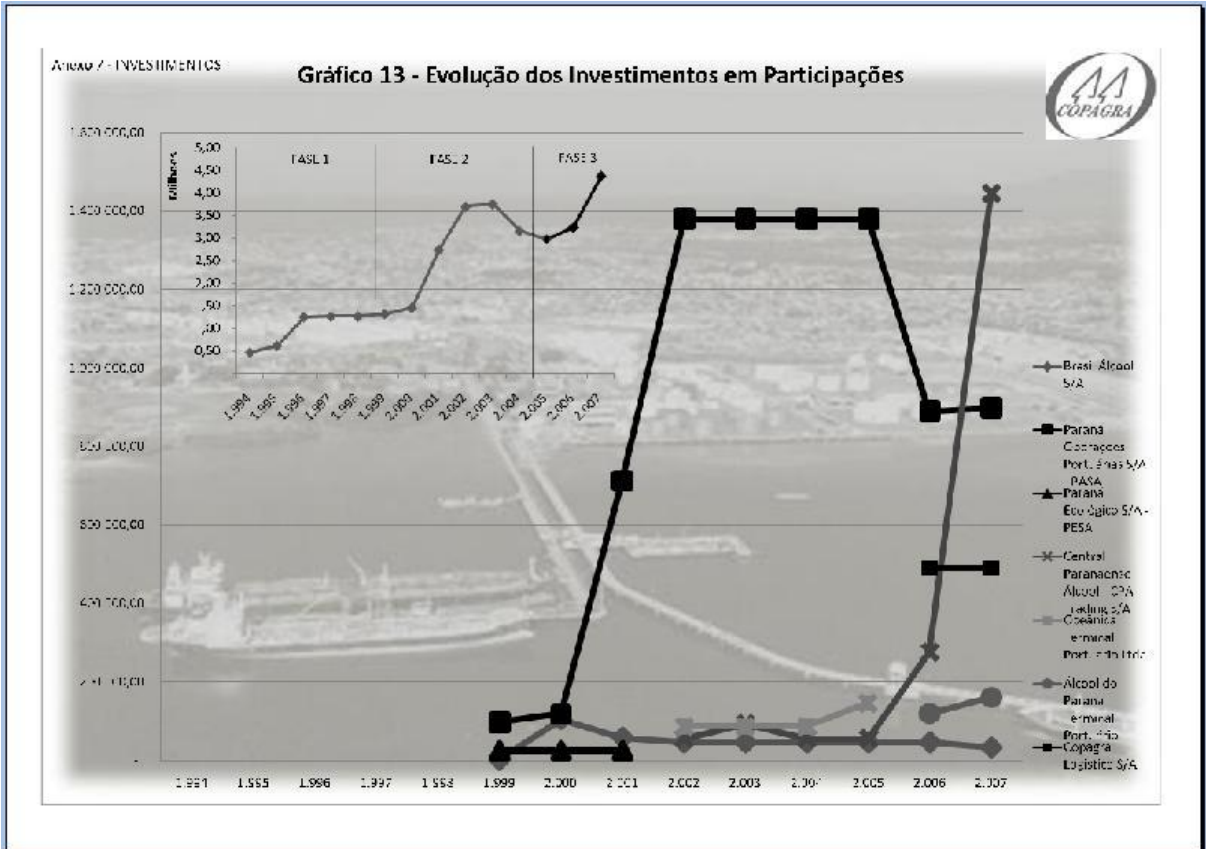
Área de Negócio	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
comercialização	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		
beneficiamento	X	X	X	X	X	X								
Caril														
comercialização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
beneficiamento	X	X	X	X	X	X								
Destilaria														
alcoól hidratado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
alcoól anidro							X	X	X	X	X	X	X	X
alcoól industrial										X	X	X	X	X
resíduo anidro									X	X	X			X
bagagem prensada					X	X	X	X	X	X	X			
bagagem hidratada							X	X	X	X	X			
bagagem granal									X					X
resíduo								X	X	X	X			
amargão							X	X	X	X	X	X	X	X
Amendamentos cana		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Serviços agrícolas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Auto posto														
dois períodos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
com convenientes												X	X	X
Coligadas														
Grão & Alcool S/A							X	X	X	X	X	X	X	X
Paraná Operações Portuárias S/A							X	X	X	X	X	X	X	X
Paraná Alcool & Grão S/A							X	X	X	X	X	X	X	X
COA Trading S/A								X	X	X	X	X	X	X
Operações Operações Portuárias S/A								X	X	X	X	X	X	X
Alcoól da Paraná Terminal Portuário													X	X
COA COA Logística S/A													X	X
Resíduos														
planta antiga	X	X	X	X	X	X								
planta (unidade destilaria)							X	X	X	X	X	X	X	X
em alagem (SAG)														X
Laticínio														
processamento	X	X	X	X	X									
comercialização	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cereais														
arroz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
amendoim							X	X	X	X	X	X	X	X
milho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
soja	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
algão										X	X	X		
trigo	X	X	X											
alfafa							X	X	X					
maquiagem	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Beneficiamento	X													
Construção	X	X	X	X	X	X	X							

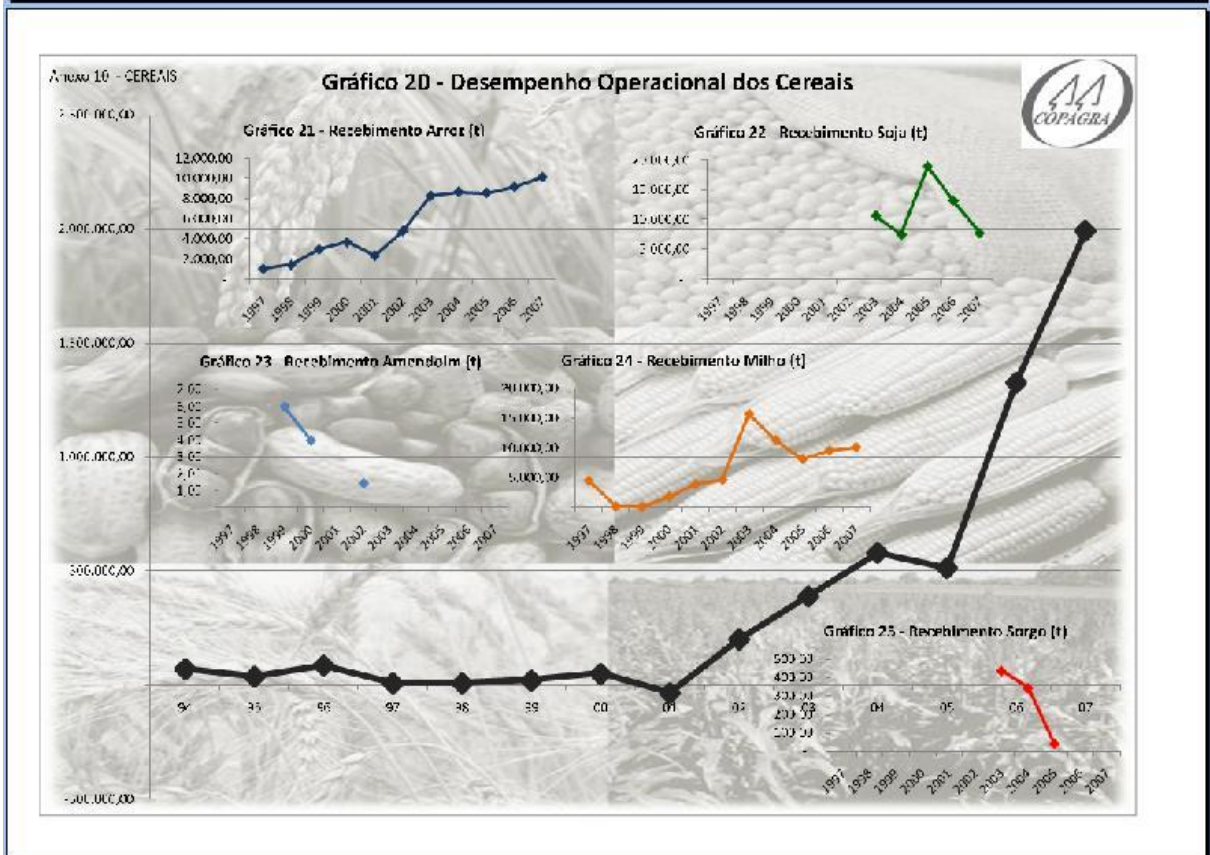
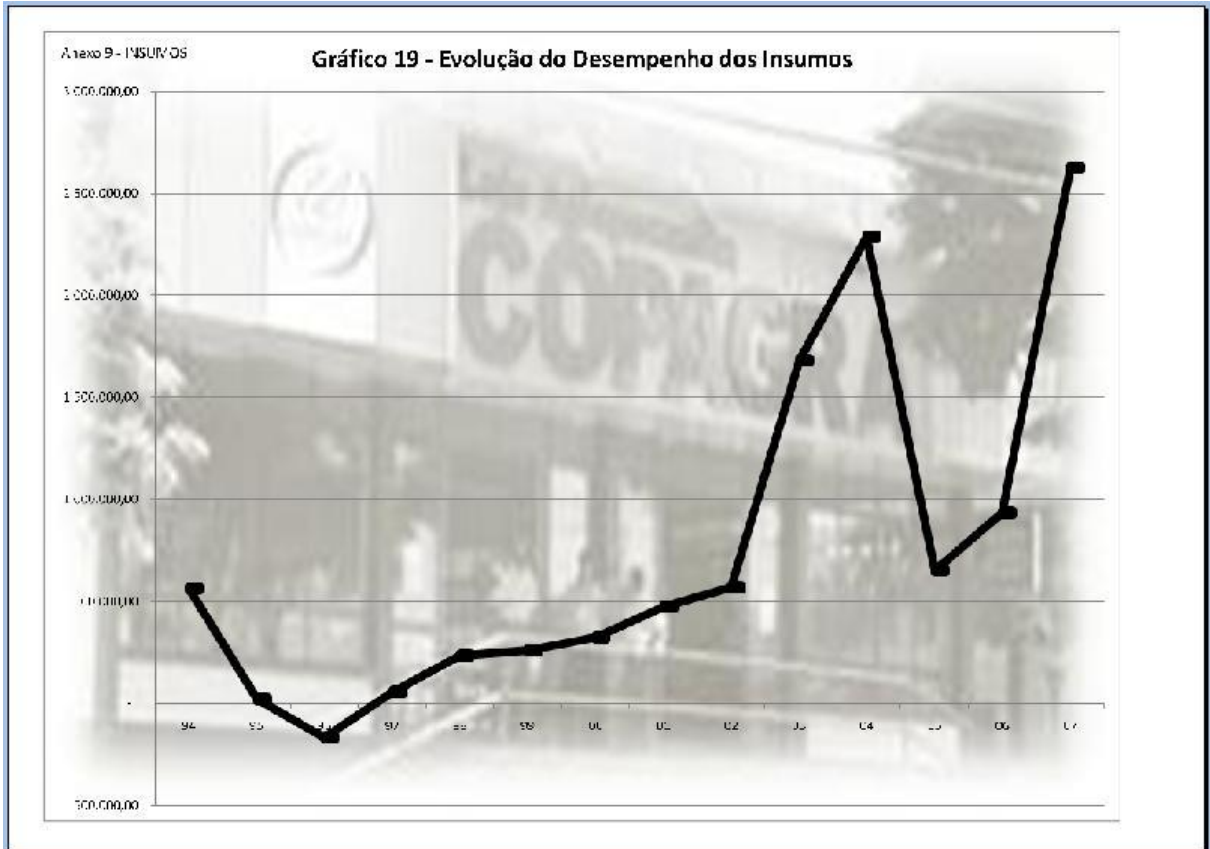
Anexo 4 - DESTILARIA

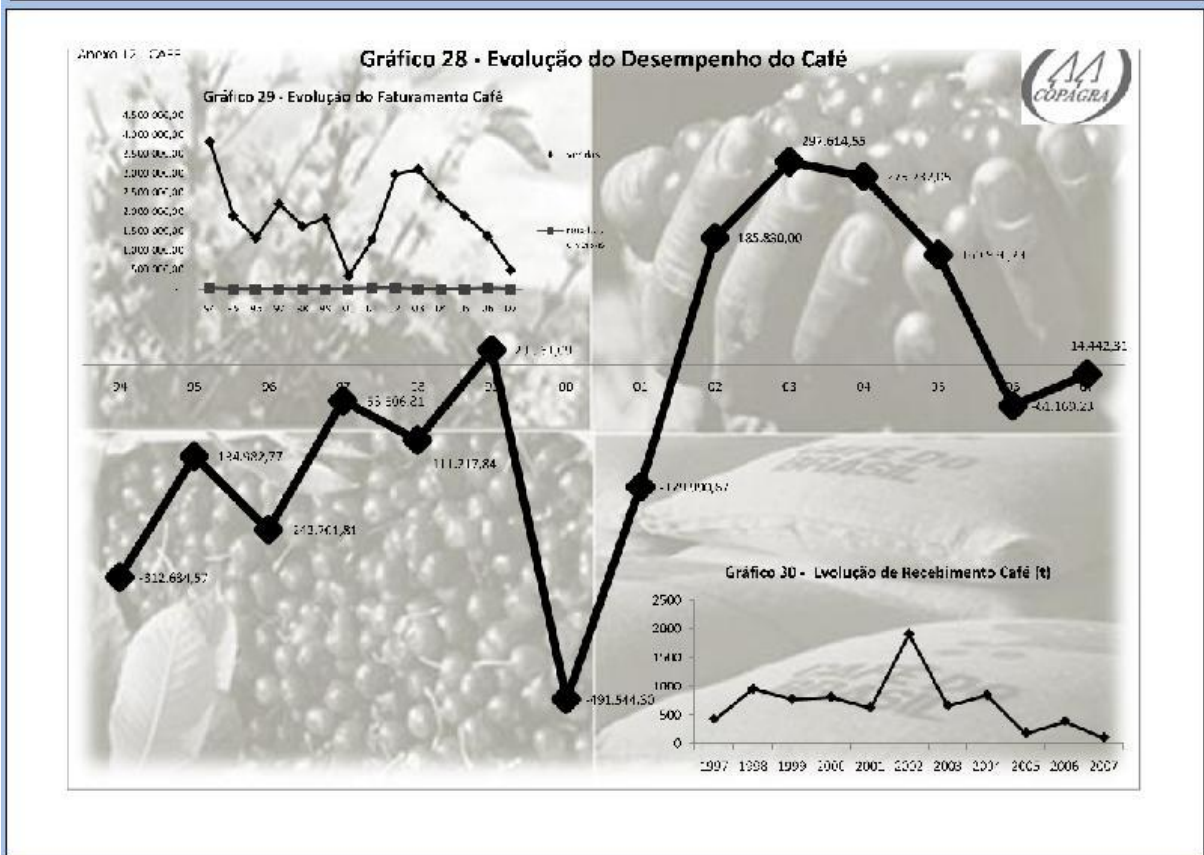
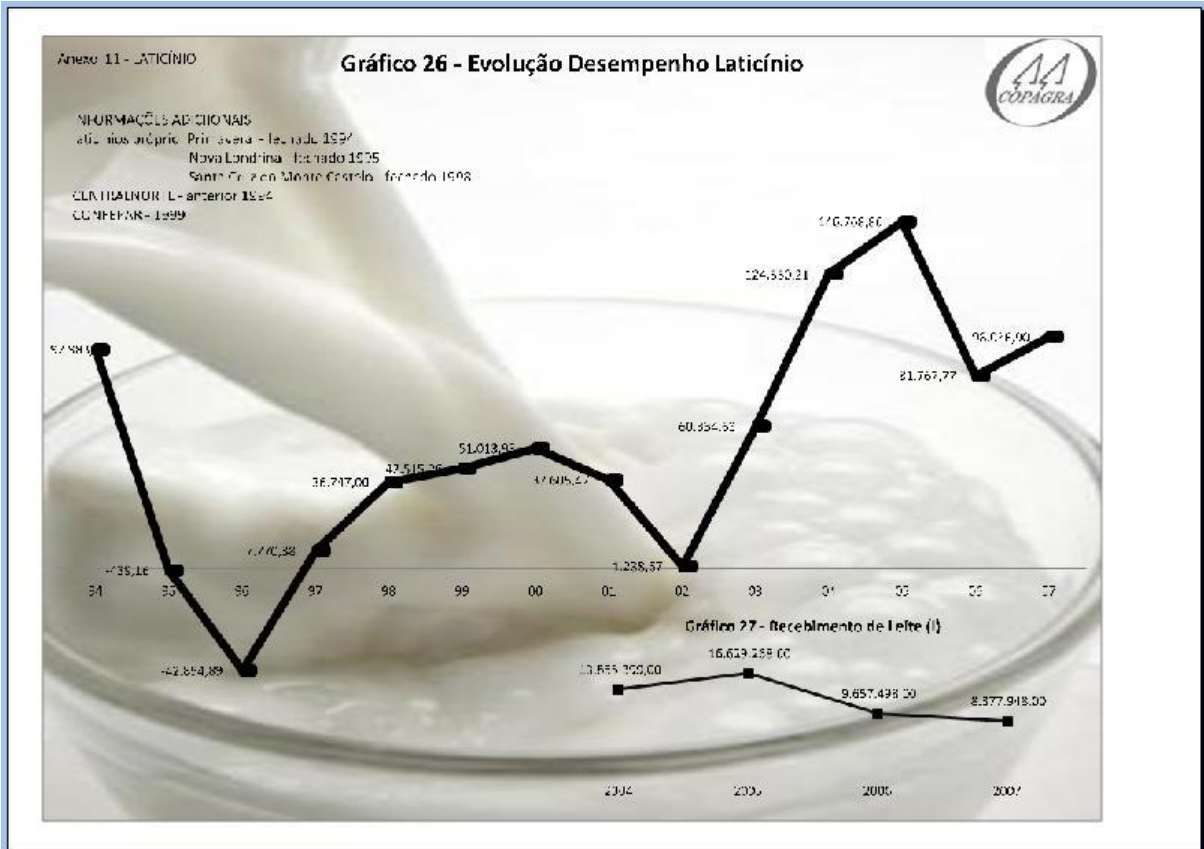
Gráfico 3- Evolução do Desempenho da Destilaria 1994-2007











APÊNDICE B – MAPAS

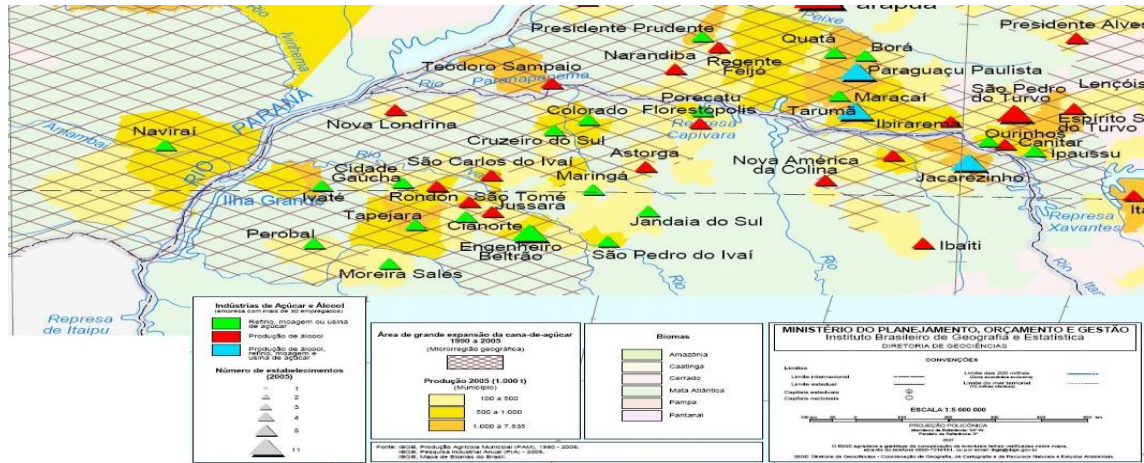


Figura 1 – Mapa Regional da Produção de Cana e Alcool
Fonte: IBGE (2008)



Legenda: Municípios com Loja COPAGRA Municípios com Influência COPAGRA Demais Municípios do Noroeste Paranaense

Figura 2 – Mapa de Localização dos Entrepostos COPAGRA em 1994
Fonte: adaptado de IBGE (2008)



Legenda: Municípios com Loja COPAGRA Municípios com Influência COPAGRA Demais Municípios do Noroeste Paranaense

Figura 3 – Mapa de Localização dos Entrepostos COPAGRA em 2007
Fonte: adaptado de IBGE (2008)

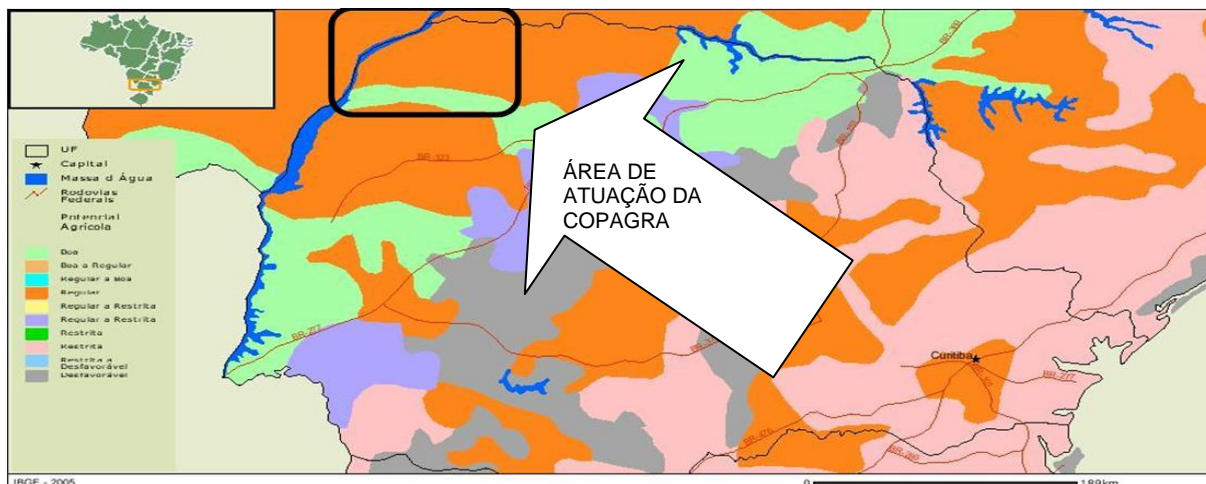


Figura 4 – Mapa do Potencial Agrícola do Paraná
Fonte: adaptado de IBGE (2008)



Figura 5 – Mapa das Características de Produção Agrícola Regional
Fonte: adaptado de IBGE (2008)

Tabela 1 – Caracterização Comparativa da Área de Atuação da COPAGRA com o Noroeste do Paraná

Característica	Noroeste Paraná	Área COPAGRA	
Quantidade de estabelecimentos rurais	38.835	6.379	16%
Estabelecimentos com lavoura	26.209	5.377	21%
Estabelecimentos com mata e florestas	12.338	2.585	21%
Estabelecimentos com pecuária	30.820	5.470	18%
Área territorial (hectares)	2.475.038	539.399	22%
Área com lavoura (hectares)	391.374	75.441	19%
Área com mata e florestas (hectares)	128.210	26.942	21%
Área com pastagem (hectares)	1.663.749	360.023	22%

Fonte: adaptado de IPARDES (2008)

APÊNDICE C – DADOS GERAIS DA COPAGRA

DESCRIÇÃO	ANOS													
	FASE 1 - REESTRUTURAÇÃO					FASE 2 - EXPANSÃO					FASE 3 - SEDIMENTAÇÃO			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
INFORMAÇÕES FINANCEIRAS														
BALANÇO PATRIMONIAL SINTÉTICO														
ATIVO	21.885.385,59	25.297.096,11	28.087.977,80	33.598.163,49	38.162.750,45	40.389.226,66	40.133.927,65	46.429.348,44	57.604.633,37	63.831.508,56	97.947.309,86	96.099.836,68	111.485.841,80	137.178.952,65
Ativo Circulante	10.846.142,40	9.594.397,96	11.932.134,93	14.799.202,94	17.061.909,60	19.998.702,39	17.526.241,18	20.685.252,70	28.039.331,53	33.907.015,18	37.738.022,23	34.635.913,84	42.658.654,80	58.529.964,54
Ativo Realizável a Longo Prazo	1.033.289,76	2.979.620,16	2.989.190,02	5.334.113,82	5.368.291,53	4.142.779,32	4.171.457,47	3.231.249,52	2.207.799,87	1.985.510,87	2.135.942,20	2.365.307,79	2.415.428,51	4.123.089,49
Ativo Permanente	10.005.953,43	12.723.077,99	13.166.652,85	13.464.846,73	15.732.549,32	16.247.744,95	18.436.229,00	22.512.846,22	27.357.501,97	27.938.982,51	58.073.345,43	59.098.615,05	66.411.758,49	74.525.898,62
Ativo Permanente - Investimentos	467.372,48	1.079.188,71	1.258.178,59	1.265.596,26	1.266.366,11	1.325.970,28	1.455.397,67	2.741.061,31	3.699.898,57	3.760.334,72	3.160.079,12	2.980.229,33	3.232.096,38	4.364.635,12
Ativo Permanente - Imobilizado	9.403.053,57	11.482.462,54	11.792.105,48	12.123.435,75	14.425.300,73	14.896.687,87	16.955.822,26	19.738.150,60	23.610.894,09	24.118.438,48	54.776.810,99	55.994.445,90	63.059.601,54	69.838.356,28
Ativo Permanente - Diferido	135.527,38	161.426,74	116.368,78	75.814,72	40.882,48	25.086,80	25.009,07	33.634,31	46.709,31	60.209,31	136.455,32	123.939,82	120.060,57	322.907,22
PASSIVO	21.885.385,59	25.297.096,11	28.087.977,80	33.598.163,49	38.162.750,45	40.389.226,66	40.133.927,65	46.429.348,44	57.604.633,37	63.831.508,56	97.947.309,86	96.099.836,68	111.485.841,80	137.178.952,65
Passivo Circulante	6.335.983,41	10.730.803,59	13.687.157,71	14.001.735,75	18.558.471,92	20.514.690,72	14.168.626,02	19.854.603,57	26.812.663,88	31.322.783,44	43.323.264,80	33.347.946,77	37.695.826,54	64.099.726,39
Passivo Exigível a Longo Prazo	512.505,33	9.383.222,13	10.715.695,19	13.304.469,18	12.820.807,68	13.048.685,65	20.092.316,19	17.280.998,00	19.456.788,79	20.656.547,21	16.422.512,67	24.534.047,67	32.165.035,56	27.922.564,89
Resultado de Exercício Futuros														
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.036.896,85	5.183.070,39	3.685.124,90	6.291.958,56	6.783.470,85	6.825.850,29	5.872.985,44	6.881.569,80	8.923.003,63	9.677.158,13	35.797.270,99	37.772.351,70	41.162.675,02	43.094.253,97
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO LÍQUIDO SINTÉTICA														
Faturamento	39.118.243,08	26.227.306,28	22.623.271,30	26.933.925,85	26.244.551,34	27.220.722,16	34.975.425,49	43.899.738,66	63.276.302,92	82.833.251,62	90.026.246,89	91.520.612,84	93.532.377,99	113.023.383,79
Custos Operacionais	32.006.075,92	26.801.179,87	22.275.641,05	23.825.283,59	21.813.136,04	22.670.974,90	28.419.283,20	33.731.761,63	51.076.872,13	74.018.156,83	82.041.354,65	84.271.531,86	77.788.809,30	101.765.065,74
Sobras Operacionais Brutas	7.112.167,16	-573.873,59	347.630,25	3.108.642,26	4.431.415,30	4.549.747,26	6.556.142,29	10.167.977,03	12.199.430,79	8.815.094,79	7.984.892,24	7.249.080,98	15.743.568,69	11.258.318,05
Resultado Administrativo	213.648,84	402.397,30	647.128,43	-625.275,23	-1.210.709,40	-2.092.781,23	-4.006.151,31	-4.650.204,98	-3.169.427,69	-4.786.658,19	-4.679.110,46	-4.108.907,15	-4.419.270,77	-4.416.281,61
Sobras Operacionais	7.325.816,00	-171.476,29	994.758,68	2.483.367,03	3.220.705,90	2.456.966,03	2.549.990,98	5.517.772,05	9.030.003,10	4.028.436,60	3.305.710,78	3.140.173,83	11.324.297,92	6.842.036,44
Resultado Financeiro	-13.165.534,40	-4.503.273,95	-2.523.679,06	-1.919.979,92	-3.295.321,82	-2.288.475,27	-1.950.834,96	-3.719.892,34	-5.356.351,09	-3.439.212,99	-3.203.199,97	-3.953.227,25	-6.078.808,29	-5.824.424,41
Sobras Operacionais Líquidas	-5.839.718,40	-4.674.750,24	-1.528.920,38	563.387,11	-74.615,92	168.490,76	599.156,02	1.797.879,71	3.673.652,01	589.223,61	102.510,81	-813.053,42	5.245.489,63	1.017.612,03
Resultado Não Operacional	-4.635.414,12	-1.522.889,42	-530.792,53	-482.006,27	-497.615,90	-21.995,62	-34.360,61	105.106,71	-335.531,77	339.670,59	544.970,47	112.280,53	262.680,91	106.470,65
Resultado Líquido	-10.475.132,52	-6.197.639,66	-2.059.712,91	81.380,84	-572.231,82	146.495,14	564.795,41	1.902.986,42	3.338.120,24	928.894,20	647.481,28	-700.772,89	5.508.170,54	1.124.082,68
Imposto de Renda e Contrib. Social	-	-375,56	-	-	-	-5.650,49	-	-	-	-	-	-	-	-62.269,78
Sobras Líquidas	-10.475.132,52	-6.197.639,66	-2.059.712,91	81.005,28	-572.231,82	140.844,65	564.795,41	1.902.986,42	3.338.120,24	928.894,20	647.481,28	-700.772,89	5.508.170,54	1.061.812,90
Retenção por Reservas	10.475.132,52	4.268.842,42	-	-81.005,28	-	-140.844,65	-564.795,41	-1.902.986,42	-2.957.729,93	-464.447,10	-323.740,64	-	-1.802.274,10	-530.906,45
Sobras a disposição da AGO	-	-1.928.797,24	-2.059.712,91	-	-572.231,82	-	-	-	380.390,31	464.447,10	323.740,64	-700.772,89	7.310.444,64	530.906,45
Índice de participação dos Negócios nas Sobras Operacionais														
(1) Destilaria	21%	105%	386%	99%	96%	85%	98%	99%	78%	50%	56%	82%	80%	61%
(2) Auto Posto	1%	4%	-4%	3%	2%	6%	2%	1%	1%	1%	3%	4%	5%	8%
(3) Insumos	7%	-3%	-48%	2%	5%	6%	5%	5%	5%	16%	20%	6%	5%	16%
(4) Cereais	1%	-7%	25%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	4%	5%	5%	7%	12%
(5) Fecularia	3%	-34%	-43%	-1%	-2%	1%	0%	-3%	13%	25%	12%	1%	3%	1%
(6) Leite	1%	0%	-12%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%
(7) Café	-4%	24%	-70%	-2%	-3%	0%	-7%	-2%	2%	3%	2%	1%	0%	0%
(8) Citricultura	1%	-5%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
(9) Algodão	68%	16%	-120%	-2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Índice de participação dos Negócios no Faturamento Total														
(1) Derivados da Cana de Açúcar	26%	44%	55%	68%	74%	72%	78%	71%	67%	49%	39%	51%	60%	54%
(2) Insumos	10%	10%	12%	11%	8%	8%	10%	15%	15%	20%	27%	22%	19%	22%
(3) Cereais	1%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	2%	4%	8%	14%	13%	12%	15%
(4) Derivados da Mandioca	2%	3%	4%	2%	2%	5%	3%	3%	14%	8%	3%	3%	3%	3%
(5) Leite	3%	7%	8%	7%	7%	7%	8%	6%	5%	4%	9%	9%	5%	5%
(6) Café	10%	7%	8%	6%	6%	7%	3%	3%	5%	4%	3%	2%	2%	0%
(7) Citricultura	1%	2%	3%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
(8) Algodão	47%	26%	10%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OUTRAS INFORMAÇÕES														
Evolução da quantidade de unidades	20	20	18	14	11	11	10	10	11	11	11	12	12	12
Evolução do quadro funcional	845	716	589	456	455	458	466	547	654	696	605	646	564	629
Evolução do quadro social	3.740	3.757	4.088	4.093	4.059	1.817	1.598	1.616	1.631	1.725	1.887	2.019	2.204	2.367
Participação do associado nas AGOs	124	126	40	58	67	45	49	156	78	132	153	140	222	146
Índice de participação nas AGOs	3,32%	3,35%	0,98%	1,42%	1,65%	2,48%	3,07%	9,65%	4,78%	7,65%	8,11%	6,93%	10,07%	6,17%

APÊNDICE F – DERIVADOS DA CANA-DE-AÇÚCAR

DESCRIÇÃO	ANOS													
	FASE 1 - REESTRUTURAÇÃO					FASE 2 - EXPANSÃO					FASE 3 - SEDIMENTAÇÃO			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento - Destilaria	9.433.845,82	10.591.298,70	11.254.962,19	17.204.746,63	18.302.701,97	18.267.094,61	25.573.036,90	29.615.475,72	40.817.929,55	37.912.910,65	32.168.121,39	41.872.612,58	48.058.361,02	53.324.609,01
Custos - Destilaria	8.307.787,55	11.196.604,24	9.911.559,01	14.113.455,45	14.056.937,15	14.392.655,66	19.132.209,63	19.550.700,40	31.307.891,28	34.104.275,78	28.933.920,33	36.365.243,69	36.083.823,44	48.034.036,83
Sobras Operacionais Líquidas - Destilaria	1.126.058,27	- 605.305,54	1.343.403,18	3.091.291,18	4.245.764,82	3.874.438,95	6.440.827,27	10.064.775,32	9.510.038,27	3.808.634,87	3.234.201,06	5.507.368,89	11.974.537,58	5.290.572,18
EBITDA - Destilaria	1.656.688,31	- 605.305,54	1.343.403,18	3.091.291,18	4.245.764,82	3.874.438,95	6.440.827,27	10.064.775,32	9.510.038,27	2.959.554,19	6.223.919,65	8.905.269,47	16.067.727,35	9.965.030,58
Proporção Custo sobre Faturamento - Destilaria	88%	106%	88%	82%	77%	79%	75%	66%	77%	96%	90%	87%	75%	90%
Faturamento - Auto Posto	885.212,54	1.040.052,91	1.267.780,05	1.236.710,78	1.130.344,93	1.464.841,44	1.641.017,82	1.768.508,24	1.729.507,75	2.378.676,79	2.971.206,31	5.116.124,77	7.837.813,59	8.137.200,69
Custos - Auto Posto	836.839,64	1.064.811,45	1.280.523,27	1.146.928,24	1.028.828,65	1.198.763,86	1.503.525,27	1.664.928,85	1.623.128,25	2.246.906,89	2.659.543,49	4.711.335,84	6.772.128,51	6.810.241,88
Sobras Operacionais Líquidas - Auto Posto	48.372,90	- 24.758,54	- 12.743,22	89.782,54	101.516,28	266.077,58	137.492,55	103.579,39	106.379,50	131.769,90	311.662,82	404.788,93	1.065.685,08	1.326.958,81
EBITDA - Auto Posto	49.284,14	- 24.758,54	- 12.743,22	89.782,54	101.516,28	266.077,58	137.492,55	103.579,39	106.379,50	133.341,78	314.492,42	417.736,03	1.091.632,59	1.361.531,93
Proporção Custo sobre Faturamento - Auto Posto	95%	102%	101%	93%	91%	82%	92%	94%	94%	94%	90%	92%	86%	84%
Faturamento - Derivados Cana-de-açúcar	10.319.058,36	11.631.351,61	12.522.742,24	18.441.457,41	19.433.046,90	19.731.936,05	27.214.054,72	31.383.983,96	42.547.437,30	40.291.587,44	35.139.327,70	46.988.737,35	55.896.174,61	61.461.809,70
Custos - Derivados Cana-de-açúcar	9.144.627,19	12.261.415,69	11.192.082,28	15.260.383,69	15.085.765,80	15.591.419,52	20.635.734,90	21.215.629,25	32.931.019,53	36.351.182,67	31.593.463,82	41.076.579,53	42.855.951,95	54.844.278,71
Sobras Operacionais Líquidas - Derivados Cana-de-açúcar	1.174.431,17	- 630.064,08	1.330.659,96	3.181.073,72	4.347.281,10	4.140.516,53	6.578.319,82	10.168.354,71	9.616.417,77	3.940.404,77	3.545.863,88	5.912.157,82	13.040.222,66	6.617.530,99
EBITDA - Derivados Cana-de-açúcar	1.705.972,45	- 630.064,08	1.330.659,96	3.181.073,72	4.347.281,10	4.140.516,53	6.578.319,82	10.168.354,71	9.616.417,77	5.354.238,73	6.538.412,07	9.323.005,50	17.159.359,94	11.326.562,51
Proporção Custo s/ Faturamento - Derivados Cana-de-açúcar	88,62%	105,42%	89,37%	82,75%	77,63%	79,02%	75,83%	67,60%	77,40%	90,22%	89,91%	87,42%	76,67%	89,23%
Total de Investimentos em Coligadas	-	-	-	-	-	56.789,80	183.140,32	764.061,13	1.480.069,16	1.518.709,16	1.580.631,06	1.606.833,31	1.850.750,36	2.721.709,28
Quantidade de Funcionários – Destilaria	365	381	354	303	324	324	320	397	483	502	399	440	374	439
Quantidade de Funcionários – Auto Posto	8	8	8	7	7	9	9	9	9	9	11	17	21	25
Quantidade de Funcionários – Derivados Cana-de-açúcar	373	389	362	310	331	333	329	406	492	511	410	457	395	464
Quantidade de dias de safra	209	137	195	184	287	267	188	242	197	203	257	200	225	281
Quantidade Toneladas de cana bruta (entrada destilaria)	418.471,90	278.802,62	359.795,54	435.974,33	589.538,60	580.755,32	398.190,14	563.203,54	573.430,39	626.314,11	649.374,98	534.239,23	671.650,65	855.158,92
Quantidade Toneladas de cana líquida	398.544,66	265.526,30	342.662,42	415.213,65	561.465,34	553.100,31	381.060,62	535.108,88	543.291,15	593.084,83	620.022,51	509.345,00	639.246,04	811.068,76
Produção Total de Alcoóis (m³)	29.191,21	21.000,10	27.575,79	36.610,69	47.113,23	48.218,64	29.798,87	45.716,37	46.308,87	52.561,21	59.882,86	55.830,98	69.607,40	69.607,40
Produção Alcool Hidratado	29.191,21	21.000,10	27.595,79	36.610,69	47.113,23	44.801,08	25.297,24	40.693,18	45.561,29	52.076,08	47.474,99	36.181,57	46.327,34	57.883,24
Produção Alcool Anidro	-	-	-	-	-	3.417,56	4.501,62	-	485,13	-	2.590,90	-	4.145,98	-
Produção de Alcoóis Industriais	-	-	-	-	-	-	-	-	747,58	-	1.216,43	3.701,29	5.357,66	11.724,16
Produtividade m³ álcool por tonelada de cana	0,07324	0,07909	0,08053	0,08817	0,08391	0,08718	0,0782	0,08543	0,08862	0,08271	0,0783	0,08734	0,08582	0,08582
Área de Plantio destinado à COPAGRA (hectares)	4.929,66	3.546,39	4.660,24	6.182,63	5.944,19	7.018,90	7.077,64	7.325,49	7.958,52	8.204,29	8.989,58	8.589,28	9.834,21	12.173,08
Área própria de plantio – COPAGRA (hectares)	217,80	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
Área Brasileira Plantio Cana-de-açúcar (mil hectares)	4.272,602	4.210,954	4.202,604	3.863,702	4.345,260	4.559,062	4.750,296	4.814,084	4.985,819	4.898,844	4.804,511	4.957,897	5.100,485	5.371,020
Área Paranaense Plantio Cana-de-açúcar (hectares)	215.796	255.551	285.147	300.070	310.394	338.410	327.165	338.013	358.874	373.839	399.527	404.520	432.815	490,668
Área Noroeste Paraná Plantio Cana-de-açúcar (hectares)	53.943	74.218	84.652	94.674	97.947	115.517	111.716	115.431	130.739	144.004	156.656	173.211	190.068	-
Área Atuação COPAGRA Plantio Cana-de-açúcar (hectares)	5.085	4.766	4.854	5.961	6.473	7.290	7.107	7.362	8.079	8.201	9.341	9.903	11.426	-
Preço Bagaço Prensado - R\$/Tonelada (Copagra)	-	-	-	-	-	5,6	7,2	7,2	10,89	7,7	7,7	23	-	-
Preço Bagaço Hidrolisado – R\$/Tonelada (Copagra)	-	-	-	-	-	-	-	6	7	8	14	-	-	-
Preço Bagaço a granel – R\$/Tonelada (Copagra)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	10,5
Preço Alcool ao Consumidor – R\$/m³ (ESALQ)	420	425	506	639	726	673	988	1.031	1.038	1.347	1.212	1.377	1.676	1.492
Preço Alcool Atacado - R\$/litro (ESALQ)	-	-	-	-	-	0,296879	0,644247	0,704513	0,58424	0,6661	0,5806	0,7388	0,9017	0,7101
Preço Alcool - Exportação – US\$/litro	0,38	0,42	0,46	0,46	0,38	0,20	0,19	0,36	0,28	0,28	0,21	0,29	0,47	0,42
Preço Cana-de-açúcar – R\$/tonelada (IPARDES)	7,3624	11,719	14,754	16,214	16,626	14,165	15,928	20,216	20,967	26,037	25,773	28,241	34,045	30,69
Preço do Açúcar (índices de preços FGV)	62,5730	91,3038	103,1112	104,3533	105,4283	104,5008	166,1890	184,2852	202,4633	282,5228	240,6265	295,7223	415,0437	283,1308
Preço Internacional Açúcar (Index mundi) (US cents/Pound)	12,11	13,28	12,00	11,40	8,92	6,27	8,08	8,23	6,24	6,92	7,55	10,07	14,79	9,96
Consumo Mundial de Açúcar (mil toneladas)	112.873	116.574	119.667	122.918	123.738	126.859	128.787	134.544	138.315	138.649	141.056	142.781	152.964	157.124
Consumo Brasileiro de Açúcar (mil toneladas)	8.000	8.100	8.500	8.800	9.100	9.100	9.250	9.450	9.750	10.400	10.600	10.800	11.400	11.400
Produção Mundial de Açúcar	116.382	122.212	122.496	124.997	130.228	135.641	129.653	134.270	148.656	142.400	140.811	144.151	164.526	166.574
Produção Brasileira de Açúcar (toneladas)	9.332.896	11.703.315	12.653.029	13.659.380	14.880.691	17.942.109	19.387.515	16.248.705	19.218.011	22.567.260	24.925.793	26.642.636	25.834.486	29.681.578
Produção Paranaense de Açúcar (toneladas)	305.148	430.990	555.875	783.531	936.854	1.244.512	1.430.202	989.139	1.351.249	1.468.921	1.865.409	1.814.018	1.503.421	2.105.974
Consumo Aparente Nacional Alcool carb. (média mil barras/dia)	211,92	237,67	245,83	219,92	198,83	200,75	166,75	141,33	158,50	146,67	172,08	181,58	194,33	255,50
Produção Brasileira de Alcoóis (m³)	11.284.726	12.685.111	12.589.765	14.372.351	15.399.449	13.868.578	13.021.804	10.593.035	11.536.034	12.623.225	14.808.705	15.413.151	15.935.882	17.763.133
Produção Paranaense de Alcoóis (m³)	730.700	886.620	1.076.341	1.311.123	1.311.123	1.016.327	1.043.465	799.364	960.270	980.472	1.224.010	1.209.668	1.042.646	1.318.904
Exportações Brasileiras Alcool Etílico (litro)	234.590.201	256.065.043	209.046.315	117.275.175	94.340.565	325.772.929	181.806.324	255.928.957	607.213.349	605.695.324	2.408.292.014	2.600.617.428	3.416.554.591	3.530.144.786
Exportações Paranaenses Alcool Etílico (litros)	-	-	-	-	-	567.468	19.836.290	19.836.290	19.836.290	129.441.750	170.667.013	269.649.139	468.257.581	-
Venda de veículos à álcool e/ou flex	164.467	48.606	8.961	1.316	1.467	12.043	10.974	21.691	64.556	96.987	430.993	929.643	1.568.998	2.217.430
Produção Brasileira de Cana-de-açúcar (toneladas)	218.336.005	240.712.907	251.827.212	287.809.852	303.057.415	314.922.522	306.965.623	257.622.017	293.050.543	320.650.076	359.315.559	386.119.910	386.584.387	426.002.444
Produção Paranaense de Cana-de-açúcar (toneladas)	12.476.582	15.518.958	18.557.004	22.258.512	24.874.691	24.177.859	24.351.048	19.320.856	23.075.623	23.892.645	28.485.775	28.997.547	24.808.900	31.994.581
Produção Noroeste Paraná Cana-de-açúcar (toneladas)	4.144.598	5.948.460	7.329.217	8.030.829	8.515.532	9.119.468	7.476.160	8.890.832	9.853.807	11.704.303	12.693.499	12.599.020	14.548.306	-
Produção Região COPAGRA Cana-de-açúcar (toneladas)	415.687	377.759	368.985	455.132	601.242	628.005	398.185	563.203	575.680	626.317	670.473	639.204	780.002	-

APÊNDICE G – DERIVADOS DA MANDIOCA

DESCRIÇÃO	ANOS													
	FASE 1 - REESTRUTURAÇÃO					FASE 2 - EXPANSÃO					FASE 3 - SEDIMENTAÇÃO			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento – Fecularia	712.216,38	812.402,25	936.746,56	531.949,63	568.013,90	1.276.364,95	685.404,18	1.357.656,03	3.033.642,01	11.841.434,88	7.421.264,41	2.934.246,59	2.488.845,73	3.776.910,22
Custos - Fecularia	451.106,66	617.200,10	1.085.020,07	573.328,37	658.281,86	1.244.924,17	709.879,80	1.656.924,77	1.408.176,87	9.334.166,08	6.148.629,66	2.980.429,90	1.950.962,80	3.681.120,59
Sobras Operacionais Líquidas – Fecularia	261.109,72	195.202,15	- 148.273,51	- 41.378,74	- 90.267,96	31.440,78	- 24.475,62	- 299.268,74	1.625.465,14	2.507.268,80	1.272.634,75	- 46.183,31	537.882,93	95.789,63
EBITDA – Fecularia	268.011,40	195.202,15	- 148.273,51	- 41.378,74	- 90.267,96	31.440,78	- 24.475,62	- 299.268,74	1.625.465,14	2.591.545,75	1.366.362,76	56.175,04	641.808,40	231.693,79
Proporção Custo sobre Faturamento - Fecularia	63,34%	75,97%	115,83%	107,78%	115,89%	97,54%	103,57%	122,04%	46,42%	78,83%	82,85%	101,57%	78,39%	97,46%
Quantidade de Funcionários – Fecularia	29	27	18	28	26	39	47	42	42	43	32	28	25	26
Quantidade Toneladas de Mandioca	s/d	s/d	s/d	7.273,00	5.441,00	9.846,00	14.628,00	23.561,00	32.850,68	13.803,88	19.135,25	25.829,00	22.004,75	17.749,45
Produção Total Fécula (toneladas)	s/d	s/d	s/d	1.847	1.485	2.470	3.514	5.530	8.137	3.615	4.641	6.606	5.346	4.506
Área Brasileira Plantio Mandioca (mil hectares)	1.851	1.946	1.509	1.552	1.579	1.571	1.709	1.667	1.675	1.634	1.755	1.902	1.874	1.941
Área Paranaense Plantio Mandioca (hectares)	157.625	144.366	116.476	138.050	152.980	164.808	182.856	172.850	144.306	110.944	150.645	165.970	172.951	
Área Noroeste Paraná Plantio Mandioca (hectares)	59.505	51.080	32.227	48.607	54.196	66.064	72.445	61.282	51.760	45.576	76.416	83.371	85.626	
Área Atuação COPAGRA Plantio Mandioca (hectares)	12.690	11.760	7.553	13.431	14.356	19.520	20.130	19.977	12.550	17.975	24.256	22.760	26.110	
Preço Médio Mandioca ao Produtor (R\$/tonelada) (IPARDES)	20,999	30,389	54,838	55,021	50,284	68,020	82,493	45,852	59,491	197,947	238,101	115,022	88,860	137,941
Preço Médio Atacado da Fécula (R\$/saca 25kg) (IPARDES)	7,64	11,46	10,12	10,47	9,82	12,16	15,33	9,81	10,47	29,10	35,56	19,96	16,12	21,83
Produção Brasileira Mandioca (mil toneladas)	24.464	25.423	17.743	19.896	19.503	20.864	23.041	22.580	23.066	21.961	23.927	25.872	26.662	27.222
Produção Paranaense Mandioca (toneladas)	3.419.935	3.106.608	2.584.333	2.941.233	3.198.411	3.494.395	3.777.677	3.615.321	3.455.667	2.355.300	2.966.636	3.308.000	3.840.363	
Produção Noroeste Paraná Mandioca (toneladas)	1.208.060	1.000.830	668.120	980.339	1.042.539	1.324.162	1.389.493	1.234.736	1.330.297	935.846	1.418.901	1.593.428	1.933.582	
Produção Área Atuação COPAGRA (toneladas)	270.090	232.640	161.400	281.032	283.024	406.040	369.350	400.192	336.899	364.355	417.446	434.415	608.112	
Produção Brasileira de Fécula (mil toneladas)	290	220	235	300	328	368	400	575	667	428	395	546	574	545
Exportações Brasileiras de Fécula (mil toneladas)	s/d	s/d	14.399,1	12.391,6	13.374,6	9.749,2	9.086,3	17.935,9	24.779,5	15.741,1	8.444,2	11.545,2	11.730,0	12.876,0

APÊNDICE H – INSUMOS

DESCRIÇÃO	ANOS													
	FASE 1 – REESTRUTURAÇÃO					FASE 2 - EXPANSÃO					FASE 3 - SEDIMENTAÇÃO			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento – Insumos	3.980.310,17	2.730.871,58	2.654.437,76	3.082.183,20	2.174.094,75	2.041.805,42	3.537.528,62	6.554.391,33	9.358.191,05	16.719.598,87	24.554.019,72	19.747.129,33	17.778.870,23	24.696.112,12
Custos – Insumos	3.447.592,68	2.711.749,56	2.822.050,57	3.025.295,40	1.940.273,43	1.779.959,47	3.213.591,13	6.081.307,61	8.790.900,33	15.052.952,14	22.300.142,26	19.121.937,50	16.901.470,21	22.142.100,52
Sobras Operacionais Líquidas – Insumos	532.717,49	19.122,02	- 167.612,81	56.887,80	233.821,32	261.845,95	323.937,49	473.083,72	567.290,72	1.666.646,73	2.253.877,46	625.191,83	877.400,02	2.554.011,60
EBITDA – Insumos	565.362,61	19.122,02	- 167.612,81	56.887,80	233.821,32	261.845,95	323.937,49	473.083,72	567.290,72	1.678.101,23	2.285.984,60	651.390,96	933.422,98	2.624.867,35
Proporção Custo sobre Faturamento – Insumos	86,62%	99,30%	106,31%	98,15%	89,25%	87,18%	90,84%	92,78%	93,94%	90,03%	90,82%	96,83%	95,06%	89,66%
Quantidade de Funcionários – Insumos	67	51	33	22	22	17	18	20	35	33	43	64	54	59
Preços Médios pago pelo Produtor - Agrotóxico	70,63	105,20	114,52	121,77	129,47	163,08	186,97	197,80	232,65	281,68	306,23	309,66	298,97	295,20
Preços Médios pago pelo Produtor – Fertilizante	69,59	111,21	132,05	136,85	137,11	165,99	186,49	201,32	234,05	310,65	358,26	348,81	323,57	340,97
Preços Médios pago pelo Produtor – Mão-de-obra	78,29	198,27	242,31	259,29	270,39	279,19	293,34	304,53	346,66	395,55	434,65	496,29	554,97	605,73
Preços Médios pago pelo Produtor - Sementes	70,36	107,53	121,03	130,71	138,74	153,58	161,09	174,24	222,79	300,07	333,93	347,17	338,63	338,31
Preços Médios pago pelo Produtor - Serviços	70,49	118,38	127,17	132,10	136,25	145,67	155,30	168,75	199,66	262,47	300,44	318,05	318,92	319,64

APÊNDICE I – CEREAIS

DESCRIÇÃO	ANOS													
	FASE 1 - REESTRUTURAÇÃO					FASE 2 - EXPANSÃO					FASE 3 - SEDIMENTAÇÃO			
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Faturamento – Cereais	243.847,42	126.347,57	279.117,24	127.010,81	94.918,88	114.135,51	353.899,25	750.856,96	2.306.614,37	6.934.661,66	12.198.903,45	11.686.347,81	11.232.683,61	17.162.536,90
Custos - Cereais	184.126,60	86.983,35	191.033,80	116.575,37	84.415,75	91.835,78	302.841,93	782.664,42	2.103.425,88	6.569.447,16	11.639.245,12	11.193.193,72	9.924.013,87	15.213.799,35
Sobras Operacionais Líquidas – Cereais	59.720,82	39.364,22	88.083,44	10.435,44	10.503,13	22.299,73	51.057,32	- 31.807,46	203.188,49	365.214,50	559.658,33	493.154,09	1.308.669,74	1.948.737,55
EBITDA – Cereais	72.753,44	39.364,22	88.083,44	10.435,44	10.503,13	22.299,73	51.057,32	- 31.807,46	203.188,49	390.953,78	582.123,56	515.141,50	1.325.891,15	1.991.117,85
Proporção Custo sobre Faturamento – Cereais	75,51%	68,84%	68,44%	91,78%	88,93%	80,46%	85,57%	104,24%	91,19%	94,73%	95,41%	95,78%	88,35%	88,65%
Quantidade de Funcionários	84	77	66	19	12	11	6	13	20	27	38	36	33	22
Quantidade Toneladas de Arroz	s/d	s/d	s/d	1.027,00	1.416,00	2.971,00	3.688,00	2.331,00	4.777,85	8.294,80	8.706,22	8.602,28	9.191,97	10.160,67
Quantidade Toneladas de Milho	s/d	s/d	s/d	4.587,00	240,00	167,00	1.862,00	3.979,00	4.712,64	15.693,97	11.361,62	8.145,00	9.589,43	10.148,82
Quantidade Toneladas de Soja				-	-	-	-	-	-	10.737,00	7.567,71	18.995,00	13.256,23	7.808,50
Área Brasileira Plantio Arroz (mil hectares)	4.414,80	4.373,54	3.255,48	3.058,13	3.062,20	3.813,27	3.664,80	3.142,83	3.145,87	3.180,86	3.733,15	3.915,86	2.969,29	2.901,31
Área Paranaense Plantio Arroz (hectares)	105.301	99.745	93.173	85.387	79.557	81.894	79.823	76.895	76.202	70.694	68.051	59.681	59.804	
Área Noroeste Paraná Plantio Arroz (hectares)	7.917	7.333	8.798	6.093	7.286	10.596	11.721	10.344	11.252	11.570	13.596	13.569	15.381	
Área Atuação COPAGRA Plantio Arroz (hectares)	3.149	3.602	4.535	3.535	4.091	7.560	6.810	7.700	7.260	7.460	8.565	9.000	10.721	
Produção Mundial Arroz (milhões toneladas)	363,90	368,71	380,91	386,91	394,62	408,79	398,69	399,13	377,51	391,79	400,49	415,78	417,81	
Produção Brasileira Arroz (mil toneladas)	10.540,79	11.226,06	8.652,33	8.351,67	7.716,09	11.709,69	11.134,59	10.184,19	10.457,09	10.334,60	13.192,86	11.504,56		11.077,20
Produção Paranaense Arroz (toneladas)	217.466	208.041	204.529	176.057	170.121	186.885	179.528	178.336	186.377	193.416	182.253	137.065		173.187
Produção Noroeste Paraná Arroz (toneladas)	23.504	17.725	26.969	16.794	21.746	32.084	38.349	31.802	42.048	53.269	63.889	67.872		81.656
Produção Área Atuação COPAGRA Arroz (toneladas)	10.046	10.149	16.666	12.211	14.275	24.408	26.330	22.398	31.970	40.697	44.449	43.706		63.079
Preço Médio Arroz ao Produtor (R\$/50kg) (IPARDES)	8,20	11,99	13,42	15,18	17,93	17,83	14,45	16,78	24,82	43,98	41,60	27,39		29,35
Consumo Mundial Arroz (milhões toneladas)	363,56	366,45	376,46	377,22	387,73	395,51	392,26	411,10	404,95	410,44	405,85	412,28		416,63
Consumo Brasileiro Arroz (mil toneladas)				11.750,00	11.700,00	11.850,00	11.950,00	12.000,00	12.250,00	12.660,00	12.900,00	13.000,00		13.000,0
Área Brasileira Plantio Milho (mil hectares)	13.748,81	13.946,32	11.975,81	12.562,13	10.585,50	11.611,48	11.890,38	12.335,18	11.760,97	12.965,68	12.410,68	11.549,43		12.610,77
Área Paranaense Plantio Milho (hectares)	2.512.859	2.699.273	2.449.510	2.414.543	2.228.724	2.519.833	2.229.948	2.817.287	2.457.326	2.846.054	2.470.151	2.028.372		2.413.754
Área Noroeste Paraná Plantio Milho (hectares)	43.850	55.673	51.112	67.965	62.098	80.053	65.096	102.315	86.670	136.068	108.670	74.133		98.290
Área Atuação COPAGRA Plantio Milho (hectares)	5.340	6.245	7.055	5.600	6.840	8.786	5.867	10.320	11.250	14.820	17.790	18.657		16.550
Produção Mundial Milho (mil toneladas)	558.985,00	515.858,00	592.552,00	573.800,00	605.725,00	607.462,00	590.488,00	599.911,00	602.953,00	625.165,00	712.346,00	692.338,00		689.313,00
Produção Brasileira Milho (mil toneladas)	32.487,63	36.266,95	29.652,79	30.187,80	32.393,40	31.640,90	42.289,30	35.280,70	47.410,90	42.128,50	35.006,70	42.514,90		47.923,60
Produção Paranaense Milho (toneladas)	8.162.472	8.988.166	7.933.209	7.752.217	7.931.656	8.777.466	7.354.043	12.646.564	9.797.816	14.390.104	10.934.582	8.572.364		11.239.987
Produção Noroeste Paraná Milho (toneladas)	127.895	137.483	147.722	200.874	183.604	241.875	151.236	352.289	207.138	504.177	324.497	202.320		333.230
Produção Área Atuação COPAGRA Milho (toneladas)	14.595	11.946	16.685	14.864	16.828	19.225	14.541	29.637	29.783	52.833	48.403	50.854		51.525
Preço Médio Milho ao Produtor (R\$/60kg) (IPARDES)	4,84	6,71	8,40	7,28	8,21	10,14	12,37	9,77	16,42	18,04	17,94	17,01		15,09
Consumo Mundial Milho (mil toneladas)	538.098,00	531.546,00	559.111,00	573.173,00	580.644,00	599.750,00	608.395,00	621.482,00	625.866,00	646.373,00	683.981,00	697.432,00		721.847,00
Consumo Brasileiro Milho (mil toneladas)				35.000,00	35.000,00	34.480,00	36.135,50	36.410,00	37.300,00	38.180,00	39.100,00	37.000,00		39.500,00
Área Brasileira Plantio Soja (mil hectares)	11.502	11.679	10.663	11.381	13.158	12.995	13.508	13.970	16.329	18.475	21.376	23.301		22.229
Área Paranaense Plantio Soja (hectares)	2.154.077	2.206.249	2.386.623	2.540.686	2.859.154	2.788.054	2.857.968	2.818.080	3.309.789	3.649.119	4.011.021	4.154.667		3.931.721
Área Noroeste Paraná Plantio Soja (hectares)	29.946	30.525	30.310	33.484	57.905	60.968	72.278	75.210	109.774	161.884	233.323	243.448		216.530
Área Atuação COPAGRA Plantio Soja (hectares)	1.231	1.192	2.140	2.840	3.490	1.704	2.795	2.989	4.447	7.817	16.059	17.748		14.300
Produção Mundial Soja (mil toneladas)	117.747	137.776	125.053	132.304	158.240	160.055	160.629	175.998	185.094	197.033	186.770	215.954		219.493
Produção Brasileira Soja (mil toneladas)	25.059	25.934	23.190	26.160	31.370	30.765	32.345	38.432	41.917	52.018	49.793	51.452		53.414
Produção Paranaense Soja (toneladas)	5.332.893	5.694.427	6.440.468	6.582.321	7.314.138	7.755.284	7.188.386	8.615.187	9.538.774	11.009.946	10.219.005	9.492.153		9.362.901
Produção Noroeste Paraná Soja (toneladas)	77.286	71.025	81.786	84.684	131.123	158.984	165.976	235.023	312.564	452.043	463.709	525.745		438.418
Produção Área Atuação COPAGRA Soja (toneladas)	2.318	2.461	4.600	5.988	5.564	3.597	5.737	8.087	11.626	19.032	28.173	32.528		23.136
Preço Médio Soja ao Produtor (R\$/kg) (FGV / Agroanalysis)	0,12	0,16	0,23	0,27	0,23	0,26	0,29	0,35	0,50	0,62	0,66	0,48		0,51
Consumo Mundial Soja (mil toneladas)	120.990	132.519	131.973	134.288	145.562	159.213	159.883	171.935	184.752	191.585	189.747	205.414		214.258
Consumo Brasileiro Soja			22.400,0	22.300,0	22.520,0	24.380,0	27.405,0	29.928,0	31.090,0	32.025,0	30.383,0	30.400,0		35.050,0

APÊNDICE M - PRODUÇÃO RURAL – ÁREA DE ATUAÇÃO COPAGRA

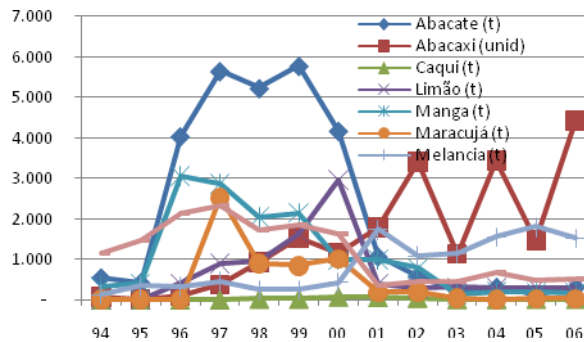


Gráfico 1 – Produção de Frutas na Área de Atuação COPAGRA

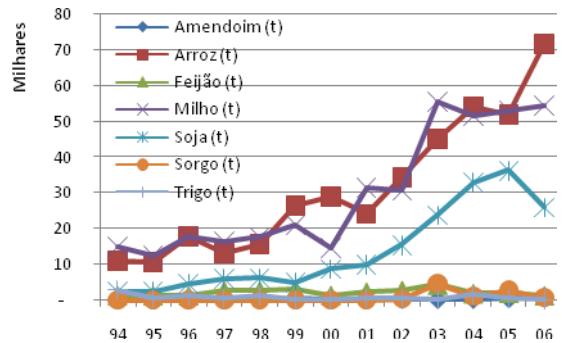


Gráfico 2 – Produção de Grãos na Área de Atuação COPAGRA

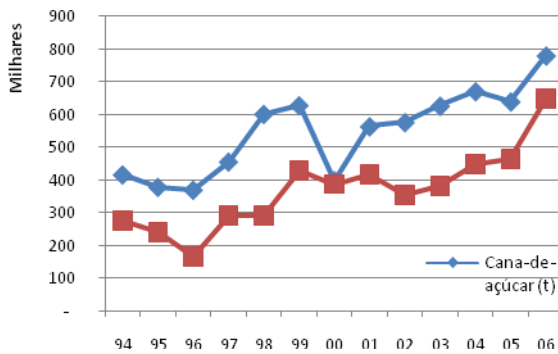


Gráfico 3 – Produção de Cana-de-açúcar e Mandioca na Área de Atuação COPAGRA

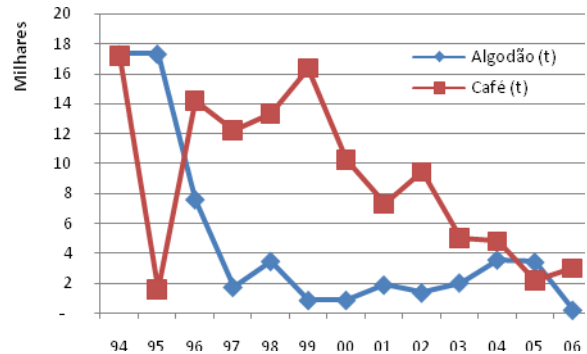


Gráfico 4 – Produção de Algodão e Café na Área de Atuação COPAGRA

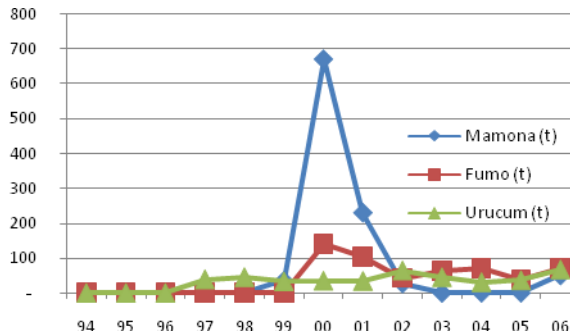


Gráfico 5 – Produção de Outros Produtos na Área de Atuação COPAGRA

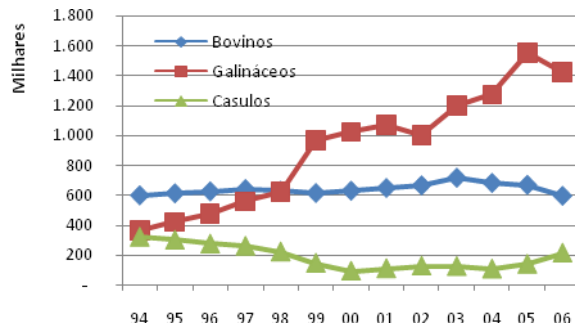


Gráfico 6 – Produção de Origem Animal na Área de Atuação COPAGRA

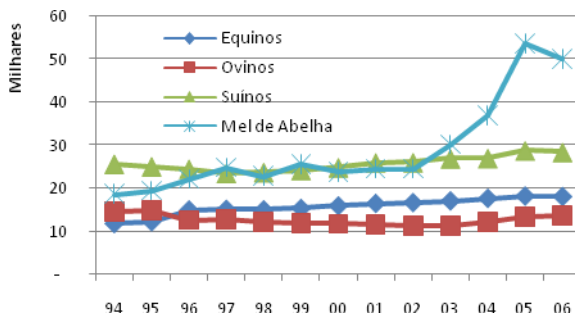


Gráfico 7 – Produção de Origem Animal na Área de Atuação COPAGRA

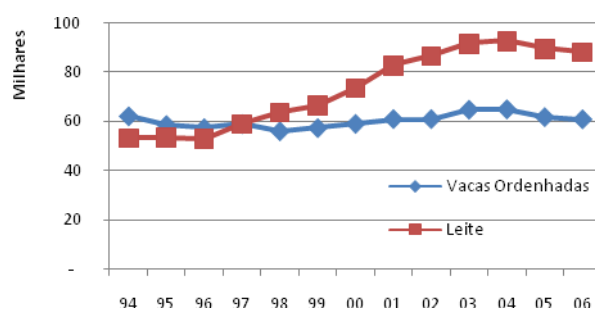


Gráfico 8 – Produção Leiteira na Área de Atuação COPAGRA

Fonte: adaptado de IBGE (2008)

ANEXO 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Figura 1 – Estrutura Organizacional até 1998
 Fonte: Projeto COPAGRA/RECOOP

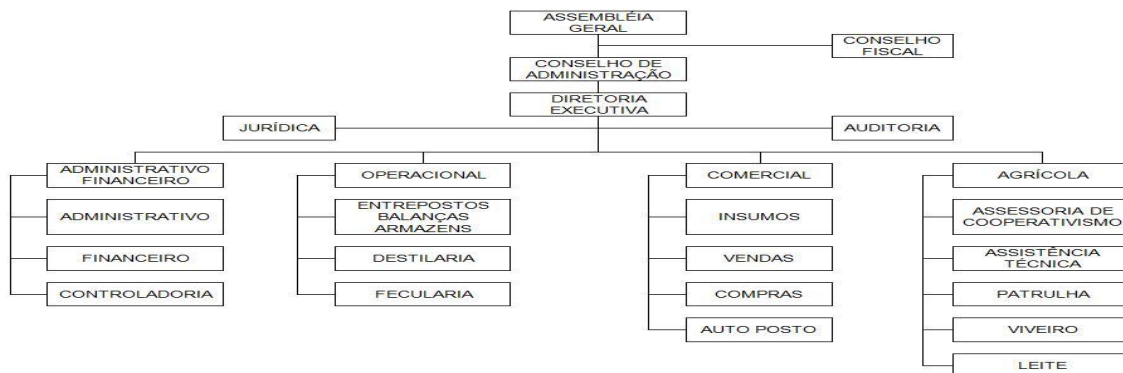


Figura 2 – Estrutura Organizacional 1998
 Fonte: Projeto COPAGRA/RECOOP

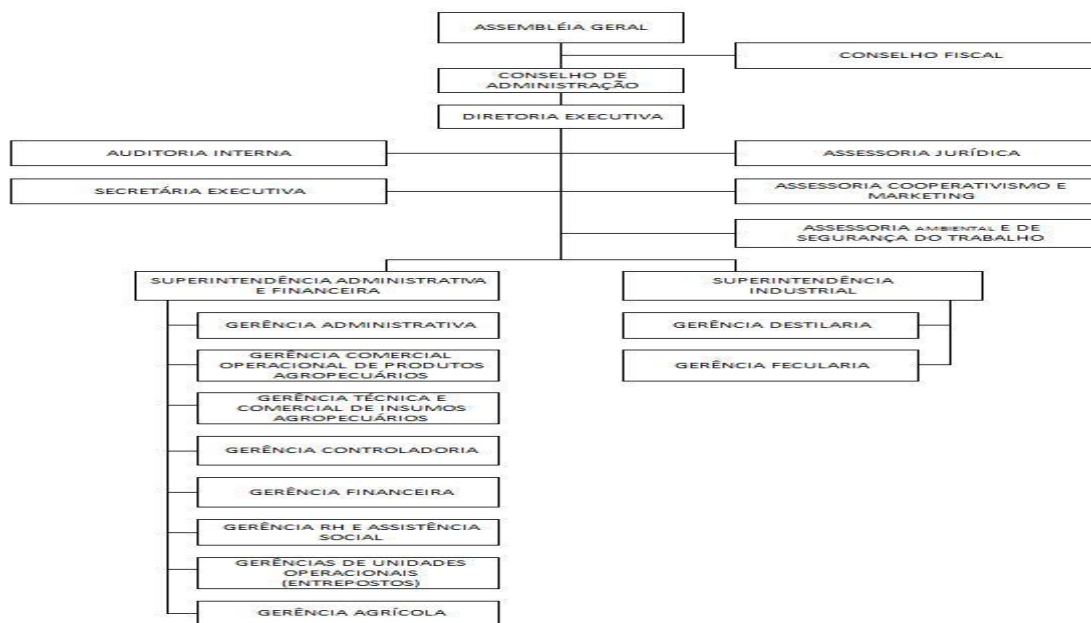


Figura 3 - Estrutura Organizacional 2007
 Fonte: Revista COPAGRA (2007)

ANEXO 2 – SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA CANA-DE-AÇÚCAR

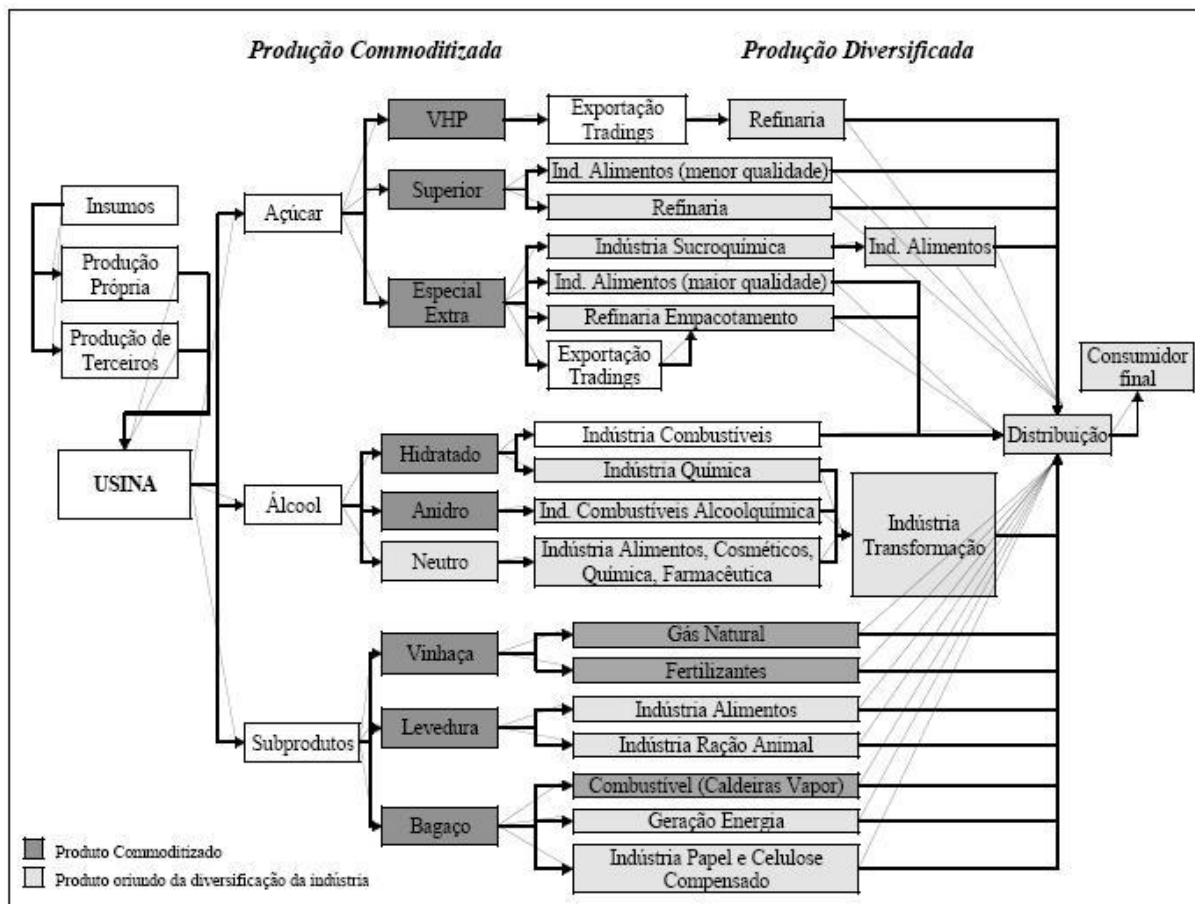


Figura 1 - Sistema Agroindustrial da Cana-de-açúcar
Fonte: Santos (2007 p.45)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)