

CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

JHEINE OLIVEIRA BESSA FRANCO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Resumo

As estratégias de diversificação em empresas vêm sendo estudada há muitos anos. Tais estratégias também são adotadas por cooperativas agropecuárias que, além de serem essenciais no sentido econômico e social para o Brasil, possuem particularidades que as diferenciam de empresas privadas. Apesar disso, estudos sobre estratégia de diversificação que concentram-se nesse tipo de organização ainda são poucos. Este estudo teve como objetivo caracterizar a estratégia de diversificação em cooperativas agropecuárias brasileiras a partir da sondagem das razões e resultados de sua adoção, por meio de um levantamento. Assim, pretende-se contribuir com uma revisão e discussão que possa servir de base para estudos futuros, além de propiciar informações para o enfrentamento da pandemia da COVID-19, já que a diversificação pode auxiliar na sustentabilidade das atividades da cooperativa e, conseqüentemente, ao atendimento ao produtor associado. Como resultado observa-se que os incentivos para diversificar são tanto de fatores externos como internos da cooperativa, que buscam focar suas estratégias, no atendimento dos associados. Tais demandas estão ligadas a fatores como, maior renda, menor risco da monoatividade na propriedade, e no caso do aumento de novos associados, a sobrevivência da própria cooperativa, já que a infidelidade é um problema constante para elas.

Palavras-chave: Estratégia de diversificação. Cooperativa Agropecuária. Agronegócio.

INTRODUÇÃO

A estratégia de diversificação tem destaque nos estudos de desempenho de firmas, que desde Wrigley (1970) e Rumelt (1974), tem provocado interesse nos pesquisadores e gestores de empresas. Ela é utilizada tanto para entrar em novos mercados quanto para novos produtos, sejam eles relacionado ou não à atividade original da organização.

Assim como as empresas privadas, as cooperativas agropecuárias vêm incorporando tais estratégias como resposta a seus contextos econômico, financeiro e político, que estão sujeitos a mudanças rápidas. É importante reforçar a relevância econômica e social das cooperativas, em particular, do ramo agropecuário, pois são vitais para organização da produção e coordenação de partes de Sistemas Agroindustriais (SAGs), exercendo uma função de liderança nos sistemas agrícolas globais (ZYLBERSZTAJN; NEVES; CALEMAN, 2015).

Destaca-se que a implementação da estratégia de diversificação influencia no seu sucesso (CHANDLER, 1962), o que torna fundamental o entendimento do tipo de organização e seu contexto. Nesse sentido, diferentemente das empresas privadas, as cooperativa tem uma lógica particular de formulação de estratégias (PANZUTTI, 1999), já que têm por natureza a cooperação, com igualdade de direitos e distribuição dos resultados alcançados, sem ter por objetivo o lucro (BRASIL, 1971). Assim, por meio de uma relação estatutária, sua atuação é voltada para promover desenvolvimento social e renda ao produtor rural associados a ela (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Apesar das evidências que colocam as cooperativas agropecuárias como fundamentais, tanto economicamente quanto socialmente, bem como suas particularidades em relação a empresas privadas, poucos estudos sobre diversificação focam neste tipo de organização (GONÇALVES, 2016; HENDRIKSE; OIJEN, 2004). Além disso, cooperativas brasileiras são enquadradas no modelo tradicional de direitos de propriedade e de controle (BRASIL, 1971),

o que as distingue de outras cooperativas pelo mundo que buscam maior profissionalização da gestão (BIALOSKORSKI NETO, 2012; HENDRIKSE; OIJEN, 2004). Assim, este estudo teve como objetivo caracterizar a estratégia de diversificação em cooperativas agropecuárias brasileiras a partir da sondagem das razões e resultados de sua adoção. Para isso, optou-se por levantar alguns artigos que não necessariamente tinham como objetivo abordar a diversificação, mas possuíam alguma indicação a respeito das razões para a utilização de tal estratégia e consequências para a cooperativa. Assim, realizou-se uma busca de artigos sobre diversificação em cooperativas agropecuárias brasileiras, entre 2000 a 2020 no Periódicos Capes.

Desta forma, usando evidências coletadas em um levantamento bibliográfico, este artigo busca contribuir com uma revisão e discussão sobre o as estratégias de diversificação em cooperativas, podendo servir de base para estudos futuros. Conforme Lien, Klein (2013), as observações de padrões de diversificação do mundo real são fundamentais para o exame das teorias sobre diversificação eficiente. Além disso, há de se destacar o momento atual enfrentado com a pandemia da COVID-19 que impacta no desempenho agropecuário, com a crise sanitária e econômica, que aumenta as incertezas inerentes a esse setor (SOUZA; BRAZ, 2020). Diante disso, novos contextos devem ser considerados para medidas que vão ser tomadas, como é o caso das estratégias de diversificação. Assim, compreender os motivos pelos quais as cooperativas diversificam e o impacto causado por essa decisão propicia informações para o enfrentamento da pandemia da COVID-19, de maneira a contribuir para a sustentabilidade das atividades da cooperativa e, conseqüentemente, ao atendimento ao produtor associado.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Referencial Teórico, onde será apresentado conceitos, perspectivas teóricas e tipos de estratégia de diversificação e a de diversificação em Cooperativas Agropecuárias. Na sequência serão discutimos os resultados do levantamento teórico e a última seção conclui.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste artigo é disposto, inicialmente pelos principais conceitos sobre a estratégia de diversificação e as perspectivas teóricas que explicam as razões pelas quais uma empresa diversifica. Além disso, são apresentados os tipos de estratégia de diversificação e, logo após, apresenta-se a estratégia de diversificação em Cooperativas Agropecuárias.

Estratégia de Diversificação

Uma empresa é considerada diversificada quando atua simultaneamente em vários negócios ou com produtos diferentes (PITTS; HOPKINS, 1982). Para Rumelt (1982), diversificar é uma decisão estratégica que pode mudar a natureza da empresa e até redirecionar recursos e esforços.

Estudos sobre diversificação comumente a associam à estratégia de crescimento que buscam novos produtos e mercados (ANSOFF, 1957, 1965; PENROSE, 1959). Outros estudos buscaram o desenvolvimento de métricas que pudessem analisar a estratégia de diversificação e o desempenho empresarial (CHANDLER, 1962; RUMELT, 1974; WRIGLEY, 1970).

De acordo com Grant (2002) estudos empíricos não conseguiram comprovar a relação entre diversificação e desempenho corporativo. Assim, o autor aponta que as principais razões para adoção das estratégias de diversificação são: a busca do crescimento, a redução do risco e

o aumento da lucratividade. Neste sentido, a estratégia de diversificação pode ser vista como forma de sustentabilidade ou sobrevivência e não apenas crescimento (GRASHUIS, 2018; HEREK, 2009; MAKISHI, 2015; MARTINS; LUCATO, 2018).

As razões pelas quais uma empresa diversifica podem ser as mais diferentes. Conforme Hendrikse e Oijen (2004), existem cinco perspectivas teóricas que as explicam: o poder de mercado; a teoria da agência; a teoria do uso dos recursos; a teoria da contingência estratégica e a redução de custo, devido à economia de escopo e à diminuição nas transações.

A perspectiva do poder de mercado tem suas bases na Organização Industrial (OI) e postula que a firma diversificada exercerá seu poder de mercado (poder de conglomerado) sobre as firmas que não são diversificadas, e não porque são mais eficientes ou mais rentáveis (MONTGOMERY, 1994). Quanto a perspectiva da teoria da agência, esta declara que a firma diversifica devido aos interesses pessoais de seus gestores e não como forma de crescimento econômico à empresa, presumindo uma relação negativa entre diversificação e o desempenho da firma (HENDRIKSE; OIJEN, 2004; MONTGOMERY, 1994). Na próxima perspectiva, da teoria da contingência estratégica, a diversificação é vista como resposta às contingências das mudanças ambientais, ou lei antitruste, ou a resultados insatisfatórios e incertezas nas atividades tradicionais da firma (HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

Quanto à perspectiva da teoria do uso dos recursos é inerente à Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo trabalhos de Penrose (1959). Assim, conforme a autora, a diversificação é caracterizada como um modo de melhor dispor de recursos subutilizados. Em outras palavras, a firma diversifica em resposta ao excesso de capacidade em recursos produtivos. Desta forma, tanto o nível de lucro de uma firma, quanto o grau da diversificação, dependem de seu estoque de recursos (MONTGOMERY, 1994).

Por fim, a última perspectiva trata dos benefícios da economia de escopo e dos custos de transações. Conforme Teece (1982), os ativos subutilizados (visão penroseana) podem ser vendidos sem custo adicional, representando uma alternativa mais viável que sua alocação em uma nova atividade. Segundo o autor, a firma diversifica quando os problemas de custo das transações confundirem uma transferência eficiente. Ou seja, a perspectiva descrita por Penrose não têm implicações diretas para a amplitude da empresa, a menos que sua transferência externa esteja sujeita às falhas de mercado (MONTGOMERY, 1994). Neste sentido, a diversificação pode ser impulsionada pela eficiência (TEECE, 1982) por meio de um método contratual alternativo pelo qual uma empresa pode explorar seus recursos excedentes (SILVERMAN, 1999). Assim, a diversificação pode expandir as fronteiras da firma na presença dos problemas de coordenação interna, comuns em grandes firmas (GROSSMANN, 2007).

Segundo Ferreira (2017), o embasamento teórico também é de alguma forma controverso, já que tais teorias esclarecem partes do processo e, portanto, não revelam totalmente os motivos por trás da decisão de diversificar. Desta forma, as abordagens teóricas da OI (poder de mercado) e de visão de recursos trazem a diversificação como estratégia de crescimento da firma, podendo antecipar oportunidades e criar vantagens competitivas por poder de conglomerado. Entretanto, conforme Makishi (2015), tais abordagens ignoram a magnitude das transações econômicas para a análise, já que a firma não executa suas atividades de maneira isolada do contexto econômico e sim por um tecido de cooperação interfirmas.

Montgomery (1994) aponta que a teoria da agência dedicou atenção quase exclusiva nas fusões e aquisições, em vez de uma avaliação da diversificação da empresa como um todo. Ainda, segundo a autora, quase não há evidências que as empresas diversificadas consigam aumentar sua rentabilidade por exercer poder de mercado e que tanto a visão de agência quanto a de recursos não conseguem identificar o nível eficaz de diversificação para empresa.

Tipos de Estratégia de Diversificação

Para Ansoff (1957) a diversificação se constitui como uma ferramenta estratégica vital, sendo que as organizações ampliam os limites da firma concentrando-se na capacidade técnica ou no conhecimento do mercado, ou ambos. Dessa forma, o autor propõe três orientações básicas para a estratégia de diversificação: diversificação vertical (integração), diversificação horizontal (concêntrica ou relacionada) e diversificação lateral (não relacionada ou conglomerada) (ANSOFF, 1957).

A proximidade entre a atividade original e as novas, chamada de estratégia de diversificação horizontal ou concêntrica, busca atender clientes ou segmentos de mercado semelhantes, emprega recursos semelhantes (recursos produtivos, matérias-primas) ou utiliza capacidades semelhantes em suas unidades de negócios (processos de produção, conhecimento e know-how, estruturas organizacionais ou capacidades dinâmicas) (KNECHT, 2014). Segundo Tachizawa e Rezende (2000), a empresa passa a produzir novos produtos destinados a novos mercados, contudo, a produção ou comercialização está estritamente ligada à atividade anterior. Esse seria o caso da Cocamar - Cooperativa Agroindustrial, que passa a atuar em cadeias distintas do café, seu produto original, como: algodão, seda, laranja, soja e milho (GONÇALVES, 2016). Observa-se assim que, a empresa explora competências centrais que já possui como fonte de vantagens competitivas para entrar em novas áreas de atuação. Uma vez que a empresa se expande para áreas relacionadas quando realiza uma estratégia de diversificação vertical ou horizontal, ambas as estratégias podem ser incluídas no conceito de diversificação relacionada (KNECHT, 2014).

Segundo Ansoff (1990), a diversificação vertical são os movimentos dentro da cadeia produtiva. Contudo, essa definição não é unânime, já que alguns autores consideram esse movimento como integração. Assim, considera-se a diversificação vertical a decisão da empresa de controlar novos estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante (BRITTO, 2013). Exemplificando este tipo de diversificação, a Cocamar, que iniciou como cooperativa de cafeicultores captando e vendendo o produto de seus associados e decidiu integrar a industrialização do próprio café (GONÇALVES, 2016).

A diversificação não relacionada ou conglomerada atua em uma nova área de negócios com pouca ou nenhuma relação com as áreas anteriores, podendo a empresa ser vista como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si (BRITTO, 2013). Em termos práticos, pode-se citar a COOPERVAP (Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu) (PAIXÃO; FERNANDES; ROSALEM, 2017), que possui seu próprio supermercado, posto de combustível e farmácia, o que vai além do seu escopo original. A empresa pode seguir a direção da diversificação em conglomerado devido a um grau específico de especialização que dificulta o estabelecimento de relações de sinergia com outras atividades (BRITTO, 2013).

Estratégia de Diversificação em Cooperativas Agropecuárias

O contexto econômico, financeiro e político que circundam as empresas privadas também faz parte do ambiente das cooperativas. Mudanças que ocorrem nesses contextos proporcionaram consequências significativas às cooperativas que são forçadas a se adequar para sobreviver e buscar ampliar sua participação no mercado (FERREIRA, 2002; PAIXÃO, 2017).

Para Trechter (1996), as razões que motivam o uso da estratégia de diversificação em cooperativas podem ser divididas como respostas a fatores internos e a fatores externos. Fatores de origem interna são mais influentes e relacionam-se com: melhoria do desempenho

financeiro; redução do risco; melhor utilização dos recursos e atender às necessidades dos usuários/proprietários. Fatores externos compreendem: como redução da participação no mercado; responder às necessidades da comunidade na qual a cooperativa opera, ou impulsionar o desenvolvimento econômico local (TRECHTER, 1996).

Segundo Sykuta e Cook (2001) as estratégias de mercado das cooperativas são semelhantes as utilizadas pelas empresas privadas, apesar da orientação para o produtor. Embora as cooperativas não tenham uma forte direção para o mercado, segundo Grashuis (2018), elas utilizam a diversificação para responder às mudanças no seu ambiente externo, podendo torna-las mais vulneráveis a ineficiências internas. Fatores relacionados a estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, que as distingue das demais empresas, representam expressiva influência na alternativa estratégica de diversificar (COOK, 1995; FERREIRA, 2002; HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Brasil, estudos que abordam o processo de diversificação das cooperativas agropecuárias é escasso. Assim, para a caracterização da diversificação em cooperativas, optou-se por realizar um levantamento bibliográfico entre 2000 a 2020 no Periódicos Capes e que tivessem em seu conteúdo os termos “cooperativa agropecuária, ou agrícola” e “diversificação”. Assim, selecionou-se quinze artigos que tratavam de estudos em cooperativas brasileiras e não necessariamente tinham como objetivo abordar a diversificação, mas que possuíam alguma indicação a respeito das razões para a utilização da estratégia de diversificação e consequências para a cooperativa. A partir de uma leitura aprofundada dos artigos selecionados conforme os critérios indicados, os estudos são expostos de acordo com a data em que foram publicados.

Estudos sobre as estratégias de diversificação em cooperativas brasileiras

Para Ferreira e Braga (2004) as cooperativas são impulsionadas à diversificação devido a prejuízo ou baixo retorno relacionado à atividade principal, o que as leva a buscar tal estratégia como forma de ajuste competitivo para minimizar riscos e estimular rendas. Assim, os autores fazem uma análise em cooperativas de Minas Gerais e São Paulo e expõem maior frequência de diversificação concêntrica que representa vantagem competitiva, pois permite maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns. Os fatores preponderantes à motivação são a satisfação das necessidades manifestadas pelos cooperados e incentivo ao desenvolvimento regional. Os condicionantes que se relacionam negativamente com a diversificação foram: o resultado operacional por cooperado, o patrimônio total e o tipo de cooperativa. Por outro lado, aumentos na idade, no número de empregados e nas sobras operacionais influenciaram positivamente a diversificação nas cooperativas. Também se detectou correlação positiva entre a diversificação e as medidas de resultado e desempenho.

A partir do estudo de caso da Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO), Souza e Braga (2007) analisam o processo de diversificação concêntrica adotado por ela. Os autores observaram que, além das novas necessidades dos produtores rurais, o aumento do quadro de associados implicou no surgimento de novas demandas de serviços que incitaram o processo de diversificação. Esse processo foi possível devido ao bom desempenho financeiro que a cooperativa possuía. Diante das vantagens que a diversificação proporcionou, os associados passaram a ter maior participação social e econômica na cooperativa e uma relação mais próxima com ela. Isso permitiu que a cooperativa tornasse eficiente e mais competitiva em face do mercado agrícola e aumento na confiança e redução nas incertezas. Além disso, com a diversificação proporcionada pela COMIGO a região tornou-se referência do agronegócio brasileiro (SOUZA; BRAGA, 2007).

Ritossa e Bulgacov (2009) e Ritossa, Ferreira e Predebon (2010) observaram que a estratégia de internacionalização das cooperativas paranaenses inclui a diversificação de produtos destinados a esses mercados. Conforme Ritossa e Bulgacov (2009) a diversificação de produtos para mercados internacionais tem efeitos sobre os resultados das cooperativas agrícolas no estado do Paraná. Ritossa, Ferreira e Predebon (2010) destacam que, entre os fatores que incentivam a internacionalização está a diversificação de produtos, pois dilui a exposição ao risco do negócio. Em ambos artigos a estratégia de diversificação permite romper as barreiras protecionistas impostas às *commodities*, aumenta a competitividade geral e as sobras das cooperativas e permite a adoção de estratégias de diferenciação com produtos mais rentáveis (RITOSSA; BULGACOV, 2009; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010).

O estudo da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus, ilustra o caso de ensino em Administração de Ritossa, Bulgacov e Ferreira (2011). Frente a oscilações em seu faturamento em anos anteriores, a cooperativa buscava estratégias de crescimento por meio do acesso a mercados internacionais. Com isso, ela esperava aumentar a eficiência empresarial, aperfeiçoar a oferta de serviços e os benefícios aos seus associados, respeitando os princípios cooperativistas. Assim, além da intensificação das exportações, a diversificação das atividades surgiu como alternativas para chegar aos objetivos esperados.

Moreira, Barreiros e Protil (2011) buscando analisar o portfólio de produção de agronegócio do estado do Paraná, a gestão dos riscos de mercado e a possível influência das cooperativas nesse contexto, apontam os principais motivos de fracasso para uma maior diversificação. Tais motivos estão relacionados à viabilidade técnica e econômica, à experiência do histórico de produção das cooperativas e as possíveis resistências à mudanças por parte dos cooperados. Aspectos da doutrina cooperativa, como compromisso e objetivos sociais, não exerceriam grande influência nas decisões relacionadas à diversificação.

Apesar das entrevistas do estudo de Moreira, Barreiros e Protil (2011) apontarem para algumas iniciativas das cooperativas para viabilizar opções aos produtores, Moreira *et al.* (2012) afirma que elas não se verificam como disposição à mudanças nos portfólios de comercialização (diversificação de produtos) das cooperativas. Dessa forma, os autores conjecturam que o sucesso da estratégia de diversificação, como alternativa para a melhoria da relação retorno-risco do agronegócio, depende muito mais dos produtores do que do poder de influência das cooperativas. Os principais motivos que influenciam as decisões sobre produção estão mais relacionados a aspectos econômicos e racionais, como foco estratégico da cooperativa e resistências dos cooperados, e menos a aspectos políticos ou sociais, característicos das cooperativas.

Spanevello; Dal' Magro (2012) identificam e analisam os tipos de diversificação em cooperativas agropecuárias no norte gaúcho. Os autores apontam que diversificação concêntrica é a mais frequente entre todas as cooperativas estudadas, o que reforça o papel destas organizações em atender, em primeiro lugar, à demanda dos seus associados e depois da comunidade local. Mas, quando as cooperativas deixam de atender às demandas do quadro social (apenas com diversificação conglomerada), há um risco em ignorar o objetivo central pelo qual foram criadas. Isso pode levar ao desgaste do vínculo entre o associado e cooperativa, afetando a fidelidade e oportunismo daqueles, prejudicando os negócios e a credibilidade da cooperativa.

Segundo Silva, Barbosa e Albuquerque (2013) a diversificação foi fundamental para a sustentabilidade da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba- PA (Cofruta). Na entressafra, o interesse e a dedicação dos cooperados em relação à cooperativa diminuem consideravelmente, pois, sem produto, os mesmos procuram outras atividades a fim de obter renda para manter suas famílias. Com a diversificação de produtos, houve um aumento da produção, implantação de boas práticas, embalagens, dentre outros, que permitiu a cooperativa

ter mais capacidade operacional para a inserção no mercado competitivo e possibilidade de renda aos associados.

O estudo de Sander e Cunha (2013) observou que, para incentivar a produção de produtos variados nas propriedades rurais, ampliar a renda dos associados e reduzir o impacto de problemas climáticos na produção, a Copagril (PR), buscou cooperativas que pudessem servir de referência para uma nova estratégia de diversificação. Dessa forma, a Copagril, utilizando um processo de imitação das estratégias adotadas por outras cooperativas, facilitou a aceitação da implantação e legitimação da estratégia de diversificação e espera alcançar resultados positivos nos aspectos econômicos e sociais.

Martins e Lucato (2014), com a intenção de compreender as diferentes causas/estratégias de gestão para a adoção da diversificação da produção em cooperativas de café, estudaram algumas organizações no sudeste do Brasil. Entre as causas, duas se destacaram: a crise econômica como fonte e o aumento de associados como a solução, para a maioria das cooperativas, em encerrar a turbulência econômica. Também demonstram que, condições climáticas, aumento de área e aversão ao risco são secundárias e sujeitas aos principais fatores.

Simão *et al.* (2017) analisou o perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas brasileiras e a competitividade delas em relação a empresas não cooperativas do mesmo segmento de negócios. Como resultado, não se pode afirmar que a estruturação do segmento cooperativista, com vistas a uma maior agregação de valor e extensão da cadeia organizacional do negócio (diversificação), acarretará o enfraquecimento do empreendimento. Ou seja, embora a cooperativa cresça em relação à sua cadeia de valor (verticalização) e ao quadro social (número de associados), ela aparentemente não renuncia às suas preocupações relacionadas ao seu quadro social.

Ao focar a renda, a produtividade e a diversificação Herrera *et al.* (2018) visa compreender o que os determina para os agricultores familiares. Conforme os autores, um dos fatores mais importantes é a participação de agricultores familiares em cooperativas agrícolas ou associações de agricultores. Mais especificamente, aqueles que receberam assistência técnica rural ou que pertencem a uma cooperativa ou associação de agricultores mostraram ser mais diversificados.

Por meio de um estudo quantitativo, Martins e Lucato (2018) não encontram correlações entre a base de produção e estratégias de diversificação no desempenho financeiro das cooperativas das regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil. Assim, os autores questionam se é válido investimentos pesados de cooperativas em estratégias de diversificação. Contudo, o estudo apresenta outros achados: financeiramente, a diversificação deve ser vista como ferramenta de sobrevivência a longo prazo, um meio de manter membros na cooperativa, atrair novos e minar a influência de cooperativas e IOFs competindo no mesmo setor e região. Os autores sugerem dois principais cursos de ação para as cooperativas estudadas: optar uma área menor com alto grau de coordenação entre agricultores e cooperativa e diminuir a diversificação global; ou escolher uma estratégia que envolve uma alta diversificação para cobrir mais terreno e melhorar a produção global.

Martins, Lucato e da Silva (2019) buscaram verificar o efeito de estratégias de expansão (membros e área) e diversificação no desempenho financeiro das cooperativas brasileiras. Apesar da expansão afetar positivamente o desempenho econômico financeiro e a estratégias de diversificação, não houve evidências de que a diversificação da produção leva a resultados financeiros positivos. Isso pode ocorrer pois, embora a diversificação seja considerada forma de ganhar uma renda extra com recursos não utilizados, ela poderia levar ao aumento nos custos de transação, problemas de agência, de governança corporativa e de direito de propriedade (MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019). Os autores aconselham que para a diversificação

os gestores considerem , além da questão financeira, a aversão ao risco e adaptação às novas carteiras dos agricultores como razões prováveis.

Conforme os artigos apresentados, é possível identificar algumas semelhanças nos padrões de comportamento das cooperativas agropecuárias do Brasil. Dessa forma, tem-se que, entre as razões para estratégia de diversificação está o atendimento a necessidade dos associados. Dentre tais necessidades estão a questão de proporcionar alternativas para o aumento de renda (HERRERA *et al.*, 2018; RITOSSA; BULGACOV, 2009; SANDER; CUNHA,2013; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013) e recebimento de produções que os associados tem na propriedade (MARTINS; LUCATO, 2018; SANDER; CUNHA,2013; SIMÃO *et al.*, 2017). Além de atender a necessidade do associado, de que sua produção seja recebida e comercializada ou industrializada, estudos apontam que a diversificação também pode ser uma forma de atrair novos associados permitindo a sustentabilidade da cooperativa (MARTINS; LUCATO, 2014, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; SIMÃO; CALEGÁRIO; *et al.*, 2017).

Outro fator relevante para a adesão das cooperativas às estratégias de diversificação é a redução dos riscos, entre eles: da monoatividade (FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, 2004; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013; SOUZA; BRAGA, 2007; SPANEVELLO; DAL' MAGRO, 2012), de condições climáticas (MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; SIMÃO; CALEGÁRIO; *et al.*, 2017); associados aos negócios agrícolas (MOREIRA *et al.*, 2012; RITOSSA; BULGACOV, 2009); de crises financeiras(MARTINS; LUCATO, 2014; RITOSSA; BULGACOV, 2009). Assim, a estratégica, a diversificação poderia ser entendida como resposta às contingências (HENDRIKSE; OIJEN, 2004).

Além dessas razões, outras são apresentadas: respostas às necessidades da comunidade (FERREIRA; BRAGA, 2004); sustentabilidade na agricultura (HERRERA *et al.*, 2018; SILVA; BARBOSA; ALBUQUERQUE, 2013); para desenvolver outras estratégias (MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019; RITOSSA; BULGACOV, 2009; RITOSSA; BULGACOV; FERREIRA, 2011; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010); para alcançar melhores resultados financeiros em cooperativas (FERREIRA; BRAGA, 2004; SOUZA; BRAGA, 2007) e como ferramenta para a sobrevivência organizacional(MARTINS; LUCATO, 2018; MARTINS; LUCATO; DA SILVA, 2019).

Dessa forma, é possível observar diversos resultados derivados da estratégia de diversificação em cooperativas agropecuárias. No Brasil, as cooperativas não possuem dedicação exclusiva para um tipo de diversificação ou outro (SPANEVELLO; DAL' MAGRO, 2012), mas a diversificação concêntrica é dominante nos estudos. Ou seja, há uma preocupação em manter relação com as atividades já existentes (TACHIZAWA; REZENDE, 2000), podendo propiciar maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns (PENROSE, 1959). Com isso, a cooperativa pode manter a mesma base tecnológica, os mesmos canais de distribuição, os mesmos clientes e até a marca (KNECHT, 2014). Esse tipo de diversificação busca atender as necessidades específicas dos associados, reforçando a natureza de comprometimento social das cooperativas(BIALOSKORSKI NETO, 2002). Tal fator é relevante pois contribui para maior participação social e econômica do associado e possibilita que a cooperativa seja mais eficiente e competitiva frente ao mercado que atua.

Entretanto, Martins e Lucato (2018), sugerem que o processo de diversificação em cooperativas se dão em dois passos: primeiro horizontalmente (concêntrica), depois, verticalmente e lateralmente (conglomerada). Assim, a estratégia concêntrica, que busca atender primeiramente o associado, pode ser base para a a estratégia de diversificação vertical, vista como uma forma de se aproximar do consumidor final, e para a conglomerada, que não possui nenhuma relação com a atividade original.

Com a diversificação, houve um aumento de sobras das cooperativas (RITOSSA; BULGACOV, 2009; RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010), possibilitando compartilhar com seus associados (SOUZA; BRAGA, 2007), o que favorece ainda mais a participação deles em novas diversificações. Assim, Ferreira e Braga (2004) e Souza e Braga (2007) observam relação positiva entre grau de diversificação e desempenho, mas o analisa através do aumento do faturamento. Martins e Lucato (2018) e Martins, Lucato e da Silva (2019) afirmam que não há correlações significativas entre estratégias de diversificação no desempenho financeiro de cooperativas. Contudo, Martins, Lucato e da Silva (2019) apontam que a expansão de área e inscrição de associados contribui para economias de escala nas cooperativas, levando tanto a diversificação quanto a melhora no desempenho financeiro.

Apesar de atender uma demanda do próprio associado para que as cooperativas recebam as suas produções, Martins e Lucato (2014) Simão *et al.* (2017); Martins e Lucato (2018); Martins, Lucato e da Silva (2019), observaram o inverso, que a diversificação foi utilizada como forma de aumentar o número de associados na cooperativa. Por um lado, esse aumento possibilita a cooperativa lidar com problemas de infidelidade do associado, já que ele não é obrigado, por lei, a entregar sua produção (BRASIL, 1971), possibilitando que ela consiga atender suas demandas. Em contrapartida, o aumento de associados e de atividades diversificadas pode criar surgimento de novas demandas de serviços Souza e Braga (2007) e divergência de interesses. Contudo, conforme Simão *et al.* (2017); apesar do crescimento na cadeia de valor e no quadro social, não há enfraquecimento dos princípios das cooperativas.

O incremento da qualidade da produção nas propriedades e capacidade operacional foram pontos relacionados à diversificação das cooperativas. Isso é fundamental para que a cooperativa possa ingressar em novos mercados e se mantenha competitiva frente aos concorrentes. Nesse sentido, muitas cooperativas passaram a modernizar seus sistemas e tecnologias, buscando certificar seus produtos (RITOSSA; FERREIRA; PREDEBON, 2010) e a oferecer assistência técnica, como forma de guiar, ou mesmo fomentar, o atendimento pelos associados quanto as demandas da atividade diversificada (HERRERA *et al.*, 2018). Apresenta-se o Quadro 1 com uma síntese dos trabalhos citados, conforme autores, objeto de estudo, razões e resultados da diversificação.

Quadro 1 - Estudos sobre Estratégia de Diversificação em Cooperativas

Autor (a) (ano)	Objeto de Estudo	Razões	Resultados
Ferreira e Braga (2004)	São Paulo e Minas Gerais	Baixos retornos ou prejuízos na atividade principal; atendimento as necessidades dos associados; respostas às necessidades da comunidade.	Relação positiva fraca entre grau de diversificação e desempenho; correlação positiva entre grau de diversificação e competitividade.
Souza e Braga (2007)	COMIGO (GO)	Necessidade dos associados; desempenho financeiro; conhecimento; agregação de valor à produção e aos subprodutos; economias de escopo.	Maior participação dos associados; maior eficiência e competitividade; aumento da confiança; aumento do quadro de associados; surgimento de novas demandas de serviços.
Ritossa e Bulgacov (2009)	Paraná	Diversificação de acordo com a demanda do mercado internacional; alternativas de receita aos membros e redução dos riscos.	Internacionalização e diversificação produzem resultados positivos tanto do ponto de vista econômico quanto social.
Ritossa, Ferreira e Predebon (2010)	Paraná	A operação internacional a partir de um portfólio diversificado de produtos	Aumento das sobras das cooperativas; rompimento de barreiras protecionistas aos commodities, aumento da competitividade global e a adoção de

		dilui a exposição ao risco da empresa.	estratégias de diferenciação com produtos mais rentáveis.
Ritossa, Bulgacov e Ferreira (2011)	Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus (PR)	Intensificação das exportações e diversificação para lidar com oscilações no faturamento; benefícios aos seus associados.	Aprimoramento da qualidade da produção tanto para o mercado interno quanto para o externo.
Moreira, Barreiros e Prottil (2011)	Paraná	Gestão dos riscos de mercado e a possível influência das cooperativas nesse contexto	A viabilidade técnica e econômica, histórico de produção e as resistências à mudanças dos associados podem levar o fracasso da diversificação.
Moreira <i>et al.</i> (2012)	Paraná	Influências que a doutrina cooperativista poderia exercer sobre opções de diversificação para a gestão dos riscos de mercado.	Diversificações eficientes de portfólios depende dos produtores e não da influência das cooperativas. Motivos mais relacionados a aspectos econômicos e racionais, e menos políticos ou sociais.
Spanevello; Dal' Magro (2012)	Norte gaúcho	Atender, em primeiro lugar, à demanda dos seus associados.	Diferentes produtos comercializados diretamente com a cooperativa faz surgir a necessidade de as cooperativas aumentarem sua infraestrutura interna.
Silva, Barbosa e Albuquerque (2013)	Cofruta (PA)	Sustentabilidade da cooperativa; renda para associados.	Aumento da produção, implantação de boas práticas, embalagens, mais capacidade operacional para a inserção no mercado competitivo.
Sander e Cunha (2013)	Copagrill (PR)	Atender demanda dos seus associados e ampliar a renda deles e reduzir o impacto de problemas climáticos na produção.	Imitação da estratégia de diversificação de outras cooperativas, facilitou a aceitação e legitimação da sua estratégia.
Martins e Lucato (2014)	Sudeste do Brasil	Resposta preventiva à crise financeira	Aumento de associados
Simão <i>et al.</i> (2017)	Cooperativas brasileiras	Atender demanda dos seus associados, ganhos complementares, oportunidades de mercado.	Crescimento da cadeia de valor e do quadro social da cooperativa, sem renunciar às suas preocupações relacionadas ao seus associados.
Martins e Lucato (2018)	Regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil	Atender demanda dos seus associados e atrair novos; gestão de riscos e competitividade.	Estratégias de diversificação geram receitas adicionais, mas não melhora o desempenho financeiro. Ferramenta para sobrevivência organizacional. Diversificação horizontal (concêntrica) ocorre inicialmente, seguidos por uma combinação de lateral (conglomerada) e vertical
Herrera <i>et al.</i> , 2018	Cooperativas brasileiras	Segurança de renda do agricultor familiar, aumenta sustentabilidade na agricultura.	Cooperativa responsável pela maior diversificação do produtor rural associado.
Martins, Lucato e da Silva (2019)	Cooperativas brasileiras	Atender demanda dos seus associados gestão de riscos e competitividade e garantir sobrevivência.	Não há evidências de que a diversificação leva a resultados financeiros positivos. Além de questões financeiras, deve-se considerar a aversão ao risco e adaptação às a novas demandas de novos associados como razões prováveis para diversificar.

Fonte: a partir da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de diversificação é foco de estudos há anos, mas com grande parte focada na empresa privada. Assim, considerando a importância das cooperativas agropecuárias e suas particularidades, este estudo teve como objetivo caracterizar a estratégia de diversificação nessas organizações no Brasil a partir do levantamento das razões e resultados de sua adoção. Para isso, realizou-se um levantamento bibliográfico entre os anos 2000 e 2020. Ressalta-se que, os assuntos explorados nos artigos selecionados não necessariamente tinham o mesmo objetivo deste estudo.

Os incentivos para diversificar vêm tanto do ambiente externo como do interno da cooperativa, que buscam focar suas estratégias de diversificação, principalmente, para atender demandas dos associados e para captar novos. Tais demandas estão ligadas a diversos fatores como, maior renda, menor risco da monoatividade na propriedade, e no caso do aumento de novos associados, a sobrevivência da própria cooperativa, já que a infidelidade é um problema constante para elas. Apesar disso, há de se observar a divergência de interesses entre os associados, o que pode levar a manutenção de atividades de apenas alguns associados, ou mesmo a saída de outros.

Apesar de, originalmente, os estudos sobre diversificação a relacionarem a ganhos financeiros, deve-se considerar outras razões, como busca pela sobrevivência da cooperativa, redução de riscos e adaptação a novos produtos dos associados. Além disso, caso a estratégia de diversificação seja avaliada de forma isolada, o resultado será limitado, principalmente em questões de retorno financeiro.

Desta forma, buscou-se contribuir com a apresentação e discussão sobre as características das estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias, trazendo observações relevantes para a exploração de novos estudos que busquem se aprofundar nesse tema. Além disso, este trabalho reuniu informações para o enfrentamento da pandemia da COVID-19, de maneira a contribuir para a sustentabilidade das atividades da cooperativa e, conseqüentemente, ao atendimento ao produtor associado, assim como para tomada de decisão de gestores dessas organizações.

Apesar das considerações pontuadas, algumas limitações devem ser avaliadas. As cooperativas não representam de maneira homogênea o Brasil, já que a maior parte dos estudos abordam cooperativas paranaenses, que possui um contexto histórico, econômico e social diferente das demais. A admissão de cooperativas de outras regiões poderia chegar a diferentes resultados.

As explicações dos motivos das cooperativas diversificarem e seus resultados merecem mais estudos, já que questões como custos de transação (HENDRIKSE; VEERMAN, 2004) problemas de agência (COOK, 1995) e direitos de propriedade (CHADDAD; COOK, 2004), são questões que podem influenciar o resultado da diversificação. Observa-se pela quantidade de artigos considerados neste trabalho e pela repetição de autores, estudos com o tema estratégia de diversificação em cooperativas brasileiras, são ainda escassos e precisam ser aprofundados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35, n. 2, p. 113–124, 1957.

ANSOFF, I. H. I. *Nova Estratégia Empresarial*, A. São Paulo: [s.n.], 1990.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico*. 2002, Viçosa, MG, Brasil: Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRASIL. *Lei nº 5.764/1971 de 16 de dezembro do Congresso Nacional*. . Brasil: [s.n.]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.HTM>. Acesso em: 15 jul. 2019. , 1971

BRITTO, J. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). *Economia Industrial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 193–210.

BUAINAIN, A. M. *et al. O mundo Rural no Brasil do Século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília, DF: Embrapa, 2014.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, v. 26, n. 3, p. 348–360, set. 2004.

CHANDLER, A. D. J. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, problemas de direitos de propriedade (também conhecidos como problemas de incentivos) de cooperativas agrícolas, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.

FERREIRA, M. A. M. *Fatores Internos Associados à Decisão de Diversificação nas Cooperativas Agropecuárias*. 2002. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Universidade Federal de Viçosa-UFV, 2002.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 4, p. 33–55, dez. 2004.

FERREIRA, M. I. M. *The Role of Diversification on a Firm's Performance – Empirical Evidence from Portugal*. 2017. 51 f. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2017.

GONÇALVES, C. *Agro-estratégias através do tempo*. 2016. 180 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil, 2016.

- GRANT, R. Corporate Strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A. .; THOMAS, H. .; WHITTINGTON, R. (Org.). . *Handbook of strategy and management*. London; Thousand Oaks Calif.: Sage Publications, 2002. p. 72–97.
- GRASHUIS, J. An Exploratory Study of Cooperative Survival: Strategic Adaptation to External Developments. *Sustainability*, v. 10, n. 3, p. 652, 28 fev. 2018.
- GROSSMANN, V. Firm size and diversification: Multiproduct firms in asymmetric oligopoly. *International Journal of Industrial Organization*, v. 25, n. 1, p. 51–67, fev. 2007.
- HENDRIKSE, G. W. J.; OIJEN, A. A. C. Diversification and corporate governance. In: HENDRIKSE, G. W. J. (Org.). . *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004. p. 51–64.
- HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. On the Future of Cooperatives: Taking Stock, Looking Ahead. *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2004. p. 91–108.
- HEREK, M. *Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2009.
- HERRERA, G. P. *et al.* Econometric analysis of income, productivity and diversification among smallholders in Brazil. *Land Use Policy*, v. 76, p. 455–459, 1 jul. 2018.
- LIEN, L. B.; KLEIN, P. G. Can the Survivor Principle Survive Diversification? *Organization Science*, v. 24, n. 5, p. 1478–1494, out. 2013.
- MAKISHI, F. *Estratégia de Diversificação e Coordenação em Cadeias da Sociobiodiversidade*. 2015. 120 f. Tese (doutorado em Engenharia de Alimentos) Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2015.
- MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Economic trade-offs amongst production diversification strategies in Brazilian coffee cooperatives. *Independent Journal of Management & Production*, v. 5, n. 1, 1 jan. 2014.
- MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 38, n. 3, p. 606–635, 2018.
- MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C.; DA SILVA, D. Can diversification explain financial performance in agribusiness co-operatives? *British Food Journal*, v. 121, n. 2, p. 546–560, 4 fev. 2019.
- MONTGOMERY, C. A. Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, v. 8, n. 3, p. 163–178, 1994.
- MOREIRA, V. R. *et al.* O Cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: Análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 1, p. 51–68, jan. 2012.
- MOREIRA, V. R.; BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M. Portfolio de produção agropecuária e

gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense. *Revista de Administração*, v. 46, n. 4, p. 325–341, 2011.

PAIXÃO, J. A. *Estratégia de Diversificação Estudo em uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste Mineiro*. 2017. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás (UFG), Catalão, GO, Catalão, GO, Brasil, 2017.

PAIXÃO, J. A.; FERNANDES, S. DA C.; ROSALEM, V. APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO PARA MANUTENÇÃO DOS FINS COOPERATIVISTAS. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, v. 4, n. 8, p. 141–154, 2017.

PANZUTTI, R. O Caráter da Agroindústria Cooperativa e suas Especificidades. *Pensamento & Realidade*, v. 5, p. 54–78, 1999.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm Diversity: Conceptualization and Measurement. *The Academy of Management Review*, v. 7, n. 4, p. 620, out. 1982.

RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S. Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 3, p. 187–212, set. 2009.

RITOSSA, C. M.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J. M. Casos de ensino em administração: Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus: estratégias de crescimento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 6, p. 1174–1188, 2011.

RITOSSA, C. M.; FERREIRA, J. M.; PREDEBON, E. A. ESTRATÉGIAS E INDUTORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: O CASO PARANAENSE. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, v. 9, n. 2, p. 198–212, 20 nov. 2010.

RUMELT, R. P. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 4, p. 359–369, out. 1982.

RUMELT, R. P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*: . [S.l: s.n.], 1974.

SANDER, J. A.; CUNHA, C. R. DA. Atores sociais e campo organizacional: estratégias discursivas e de mobilização de recursos na construção do complexo avícola na Cooperativa Agroindustrial Copagrill. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 4, p. 189–221, ago. 2013.

SILVA, A. R. P.; BARBOSA, M. J. DE S.; ALBUQUERQUE, F. DOS S. Sustentabilidade de empreendimentos econômicos solidários: Análise da Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 5, p. 1189–1211, set. 2013.

SILVERMAN, B. S. 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, 1999.

SIMÃO, G. L.; CALEGÁRIO, C. L. L.; *et al.* Competitividade e isomorfismo: Análise do perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de*

Economia e Sociologia Rural, v. 55, n. 1, p. 65–84, 2017.

SIMÃO, G. L.; ANTONIALLI, L. M.; *et al.* Strategic Institutional Management in Dairy Cooperatives - a theoretical appointment. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 55, n. 4, p. 693–710, dez. 2017.

SOUZA, U. R. DE; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: Um estudo de caso da COMIGO. *Gestao e Producao*, v. 14, n. 1, p. 169–179, jan. 2007.

SOUZA, M. A.; BRAZ, D. T. DOS S. *COVID-19 e os impactos econômicos no setor agropecuário: uma visão geral*. Disponível em: <http://www.cpr.uem.br/images/grupo-agro/04-agro-covid-19-tema1_texto1.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SPANEVELLO, R. M.; DAL' MAGRO, G. P. A diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias no norte gaúcho. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 14, n. 2, p. 199–211, 5 set. 2012.

SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *SSRN Electronic Journal*, v. 83, n. 5, p. 1273–1279, 2001.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial : tendências e desafios : um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 3, n. 1, p. 39–63, mar. 1982.

TRECHTER, D. D. Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin. *Agribusiness*, v. 12, n. 4, p. 385–394, 1 jul. 1996.

WRIGLEY, L. *Diversification and divisional autonomy*. 1970. Harvard Business School, 1970.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. D. Q. *Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.