

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

MAURO CÉZAR DE FARIA

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, DESEMPENHO E
TIPOLOGIA DE MILES E SNOW: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**

**CURITIBA
2016**

MAURO CÉZAR DE FARIA

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, DESEMPENHO E
TIPOLOGIA DE MILES E SNOW: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

**CURITIBA
2016**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

F224r
2016 Faria, Mauro César de
Relação entre estratégias de diversificação, desempenho e tipologia de
Miles e Snow : estudo de caso em cooperativas agropecuárias do Paraná /
Mauro César de Faria ; orientador: Eduardo Damiano da Silva. – 2016.
125 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2016
Bibliografia: f. 109-119

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas agrícolas. 3. Produtos
agrícolas – Comercialização. 4. Agropecuária. I. Silva, Eduardo Damiano da.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20 ed. – 658.047

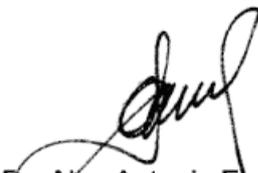
TERMO DE APROVAÇÃO

RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, DESEMPENHO E TIPOLOGIA DE MILES E SNOW: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ

Por

MAURO CEZAR DE FARIA

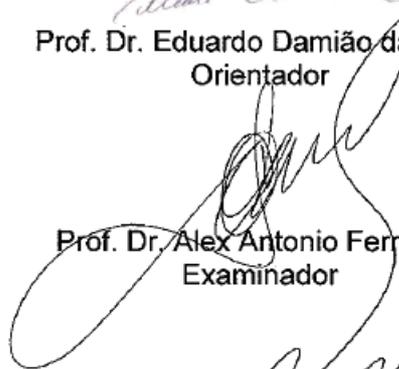
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues
Examinador

Curitiba 28 de julho de 2016.

Dedico esta dissertação a Soninha, minha esposa, a Júlia Beatriz e Anna Clara, minhas filhas, razões da minha vida, pela compreensão diante da ausência em muitos momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por guiar todas as minhas escolhas e sempre iluminar as minhas decisões. Sem sua presença minha vida seria sem razão e o caminho percorrido seria árduo e sem coerência.

A minha mãe, Inês e meu Pai, Zezinho (em memória) que pelos exemplos de vida, por todo esforço na minha criação e educação, e por acreditarem em um futuro melhor para seus filhos, sempre me incentivaram e me entregaram à Deus em oração.

À Castrolanda, cooperativa a qual me orgulho de trabalhar, que tem investido em meu desenvolvimento profissional e oportunizou a realização deste mestrado, aos membros do conselho de administração e representando a diretoria, Marco Prado, que permitiram, e facilitaram minha participação neste projeto.

A Ocepar-Sescoop/Pr, pela iniciativa de promover junto a PUC/PR este curso com objetivo de desenvolvimento do cooperativismo e ser também uma fonte de dados da pesquisa.

Ao orientador, professor Dr. Eduardo Damião da Silva, que sempre me atendeu direcionando o desenvolvimento da pesquisa e pacientemente soube compreender as dificuldades de conciliar a vida profissional e acadêmica.

A Jana e o Carlos que muito mais que professores, são amigos, incentivaram o meu desenvolvimento acadêmico, foram decisivos quando me candidatei para ingressar no mestrado e o convívio geraram muitas discussões e conselhos em buscar um trabalho de relevância para a setor cooperativista.

A todos os colegas e professores desta primeira turma do programa de pós-graduação em gestão de cooperativas, onde trocávamos conhecimento e experiência, bem como parcerias em diversos trabalhos realizados.

Aos amigos de trabalho na Castrolanda (Daniel, Danilo, Milton, Tarcisio, Tasso e Volnei) e em especial ao Amilton pelo suporte na pesquisa.

Aos entrevistados, diretores de cooperativas e gerentes respondentes do questionário que mesmo com agendas repletas de compromissos, se ajustaram e dedicaram parte de seu tempo para que esta pesquisa fosse realizada.

*Deixem a trilha conhecida de vez em quando e
entrem pela floresta, certamente encontrarão
alguma coisa que nunca viram.*

Alexandre G. Bell

RESUMO

As cooperativas agropecuárias do Paraná na busca de agregar valor para os produtos de seus associados e garantir a sustentabilidade, tem incorporado estratégias de diversificação de negócios na busca de ganhos de eficiência e competitividade frente ao mercado. Neste contexto esta pesquisa teve por objetivo identificar a relação entre os tipos e níveis de diversificação com o desempenho financeiro e o tipo comportamental estratégico de gestores. O estudo abrange 10 cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Estas no ano de 2014 representaram 69,1% do faturamento total das cooperativas agropecuárias do Estado. O estudo tem suporte teórico em três categorias: a) estratégias de diversificação, que tem como base o modelo categorizado por Rumelt (1974); b) tipologia estratégica, modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978) e c) desempenho financeiro, especificamente o Return on Investimento (ROI). Utilizou-se três formas diferentes de coleta de dados: informações documentais com dados econômicos, financeiros e negócios das cooperativas; um questionário aplicado a 75 gestores para buscar a percepção do perfil de gestão e uma entrevista semiestruturada junto a 10 membros do conselho de administração. Dos resultados, verificou-se que os melhores resultados de desempenho financeiro, tomando-se como indicador o ROI estão vinculados às cooperativas de perfis tipológicos analistas e prospectoras e que apresentaram o tipo de diversificação limitado e relacionado. O desempenho inferior foi constatado na cooperativa de perfil tipológico reatora com tipo de diversificação vinculado e relacionado. Por fim, cooperativas com tipologias estratégicas analíticas ou prospectoras, com diversificação limitada e relacionada apresentaram desempenho financeiro superiores.

Palavras-chave: Cooperativa agropecuária. Diversificação. Tipologia estratégica. Desempenho financeiro.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives of Paraná, seeking to add value to the products of their members and ensure sustainability, have incorporated strategies of diversification to their business in pursuit of gains in efficiency and competitiveness against the market. In this context, this study aimed to identify the relationship between the types and levels of diversification with the financial performance and the type of strategic behavior of managers. The study covers 10 agricultural cooperatives in Parana state. These in 2014 represented 69.1% of total sales of agricultural cooperatives of the State. The study has theoretical support in three categories: a) diversification strategies, which are based on the model categorized by Rumelt (1974); b) strategic typology model developed by Miles and Snow (1978) and c) financial performance, specifically the Return on Investment (ROI). For data collection was used three different ways: documentary information with economic data, financial and business cooperatives; a questionnaire applied to 75 managers to seek the realization of the management profile and a semistructured interview with the 10 members of the board of directors. With the information gathered, it was possible to conclude that the best results of financial performance, taking ROI as indicator, are related to unions whose typological profiles are analyst and prospector, and that showed a limited and related type of diversification. The underperformance was found in the cooperative with a reactive typological profile and a type of diversification linked and related. Finally, cooperatives with analytical strategic typologies or prospectors, with limited and related diversification presented superior financial performance

Keywords: Agricultural Cooperative. Diversification. Strategic type. Financial performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2 – Níveis e tipos de diversificação	43
Figura 1 – Ciclo adaptativo.....	56
Figura 3 – Análise de conteúdo.....	81
Figura 4 – Ganhos atribuídos à diversificação	97
Figura 5 – Problemas trazidos pela diversificação	99
Figura 6 – Importância da transformação.....	101
Figura 7 – Importância da diversificação para o desempenho financeiro.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho financeiro (ROI)	88
Gráfico 2 – Resultado da tipologia por cooperativas	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados das cooperativas do Paraná 2014.....	30
Quadro 2 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	59
Quadro 3 – Relação de número de questionários enviados e número de respondidos.....	78
Quadro 4 – Unidades de negócios relacionados aos produtos e atividades	85
Quadro 5 – Relação média da receita líquida do negócio pela receita total da cooperativa.....	87
Quadro 6 – Resultado da classificação da diversificação	87
Quadro 7 – Respostas do questionário	90
Quadro 8 – Resumo do resultado da tipologia predominante por cooperativa.....	92
Quadro 9 – Resumo comparativo.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ganhos atribuídos à diversificação.....	95
Tabela 2 – Problemas e dificuldades trazidos pela diversificação.....	98
Tabela 3 – Importância da transformação de produtos	100
Tabela 4 – Importância da diversificação para o desempenho financeiro	102

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

CNAE – Classificação Nacional de Atividade Econômica

EUA – Estados Unidos da América

EVA – Valor Econômico Adicionado

Naics – North American Industrial Classification

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

Ocepar – Organização das Cooperativas Paranaenses

RCP – Rentabilidade dos Capitais Próprios

ROA – Return on Assets

Roce – Return on Capital Employed

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

ROS – Return on Sales

SIC – Standard Industrial Classification

UN – Unidade de negócios

VEC – Valor Econômico Criado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	19
1.4.1 Teórica	20
1.4.2 Prática	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	22
2.1.1 Classificação e Princípios Cooperativistas	25
2.1.2 A Importância das Cooperativas	27
2.1.3 Cooperativismo Agropecuário	29
2.2 ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	31
2.2.1 Estratégias Corporativas	33
2.2.1.1 Diversificação	35
2.2.2 Tipologia Estratégica de Miles e Snow	53
2.2.4 Desempenho Financeiro	61
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	68
3. METODOLOGIA	69
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	69
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	69
3.1.2 Apresentação das Categorias de Análise	70
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	74
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	75
3.2.2 Etapas da Pesquisa	75
3.2.3 Tipos de Dados	76
3.2.4 Coleta de Dados	76
3.2.5 Procedimentos Aplicados na Coleta de Dados	78
3.2.6 Critérios de Seleção	79
3.2.7 Tratamento dos Dados	80
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	85
4.1 RESULTADO DA IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS E NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO ADOTADOS PELAS COOPERATIVAS.....	85
4.2 RESULTADOS DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS COM BASE NO ROI.....	88
4.3 RESULTADOS DA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS	89
4.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIFICAÇÃO, O PERFIL TIPOLOGICO DE MILES E SNOW E O DESEMPENHO FINANCEIRO NAS COOPERATIVAS PESQUISADAS.....	92
4.5 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	94
4.5.1 Percepção dos Ganhos com a Diversificação	94
4.5.2 Percepção sobre Problemas e Dificuldades Trazidos pela Diversificação	97
4.5.3 Percepção sobre a Importância de Agregar Valor Transformando (Industrializando) Produtos	100
4.5.4 Percepção sobre a Importância da diversificação para o desempenho financeiro ..	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1 CONCLUSÕES.....	104
5.2 LIMITAÇÃO.....	108

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	108
REFERÊNCIAS	109
ANEXO 1	120
APÊNDICE 1.....	125

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, será feita a contextualização do tema de pesquisa, contendo sua apresentação, assuntos relacionados que serão detalhados ao longo do trabalho, bem como a justificativa de escolha do tema.

Como assuntos principais este trabalho abordará a estratégia de diversificação de negócios, suas relações com o desempenho financeiro e os tipos característicos de gestão estratégica em um ambiente do sistema cooperativo de produção agropecuária. Temas importantes, pois a necessidade de adaptação ao mercado leva o modelo de cooperativismo agropecuário a uma nova forma de conduta empresarial, absorvendo o mesmo padrão competitivo capitalista.

1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Nas últimas décadas, o ramo de atividades agropecuárias consolidou-se como um dos mais dinâmicos e competitivos do Brasil, ganhando destaque e importância para a balança comercial brasileira. As organizações cooperativas são elementos-chave e cada vez mais precisam se estruturar e ser eficientes em suas gestões estratégicas, isto é, devem garantir eficiência econômico-financeira. Assim, percebe-se que a utilização de estratégias mais adequadas para esse tipo de organização poderia possibilitar o crescimento e a sobrevivência dessas empresas em um ambiente competitivo. No entanto, tem-se que a literatura existente se preocupa em avaliar a eficiência das organizações cooperativas, de modo a estabelecer indicadores e padrões de análise, porém ainda não apresenta quais são as práticas de referência capazes de possibilitar maior eficiência e produtividade para cooperativas agropecuárias, considerando as dimensões econômica e social dessas organizações.

Donoso et al. (2003) salientam que o futuro das cooperativas agropecuárias depende da habilidade de seus dirigentes de criarem uma estrutura que faça frente à concorrência, por meio da oferta em bases globais de múltiplas *commodities* e de produtos agregados de valor. Contudo, o segmento cooperativista tem se concentrado tradicionalmente na venda de produtos não processados ou com baixo nível de processamento.

Os mesmos autores descrevem que as cooperativas têm buscado uma maior integração vertical com o intuito de aumentar o controle das cadeias produtivas nas quais operam, até o consumidor no varejo, inclusive no âmbito internacional. As

cooperativas que permanecem no negócio de *commodities*, concentrando-se na manutenção do poder de barganha de seus associados, têm suas possibilidades de crescimento limitadas, enquanto aquelas que buscam maiores margens, por meio da diferenciação de produtos, encontram maiores recompensas de sucesso nos negócios.

A diversificação da produção se apresenta como uma possibilidade de incrementar as sobras das cooperativas; é uma alternativa competitiva de inserção em novos mercados, que lhes oferece a possibilidade de operar com uma maior margem na comercialização dos produtos. Nessa linha de pensamento, Grant (2002) cita que as principais oportunidades de criação de valor por meio da diversificação surgem pela utilização integral dos recursos e competências da empresa.

Para Ferreira e Braga (2004), o alto índice de cooperativas com prejuízo ou baixo retorno relacionados à atividade principal parece estimular a diversificação como nova postura estratégica que visa à minimização de riscos e à impulsão de receitas. De acordo com Gimenes e Gimenes (2007), esse ambiente de negócios, por meio da intensificação da concorrência entre países e blocos econômicos, faz com que a sobrevivência fique mais difícil para companhias menos eficientes e gestores despreparados. A fim de resistir e crescer, as empresas – cooperativas ou não – necessitam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadoras e uma gestão mais eficaz de seus negócios, atuando com vantagem competitiva nos mercados globais. Assim o desafio das cooperativas será superar sua inabilidade intrínseca de evoluir, transformando-se de uma organização originalmente defensiva em suas estratégias para uma empresa com atuação mais agressiva no mercado, fazendo frente às sociedades de capital. E para isso é necessário revisar suas estratégias e sua estrutura, adaptando-as à nova realidade competitiva.

Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) citam que a dissonância está presente no processo de formular uma estratégia, o que evidencia que não há consenso nem na formulação de uma estratégia, sendo a sua elaboração um processo particular de cada empresa, resultante da adaptação de modelos existentes. Nessa linha, uma empresa pode fracassar tanto por falta de alinhamento estratégico como pelo fato de seus processos e recursos não oferecerem condições para apoiar o alinhamento estratégico desejado (BROWN et al., 2006).

Segundo Fernandes e Berton (2012), a administração estratégica é um processo contínuo e interativo para manter uma organização como um conjunto

integrado ao seu ambiente. É o processo de planejar, executar e controlar que direciona, de forma abrangente, as diversas áreas de uma organização. Uma das diretrizes diz respeito à forma de crescimento que se quer adotar, podendo acontecer de várias maneiras: ampliação de escala e escopo, ampliação de atuação geográfica, aquisições e fusões, além de parcerias, conforme cita Hoskisson et al. (2009).

A adaptação estratégica refere-se ao processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. É um processo mútuo porque a organização procura tanto se modificar para atender às exigências do ambiente interno e externo quanto moldá-lo de acordo com suas necessidades (ROSSETO et al., 2000).

Nessa linha, o conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores (MILES, SNOW, 1978; PORTER, 1986; PORTER, 1999; HAMBRICK, 1983; MINTZBERG, 1973) acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento desta. Conforme Hambrick (1983), a utilização de tipologias reduz o vasto leque de combinações que um pesquisador teria de considerar. Além disso, tipos (ou categorias) de uma tipologia representam caracteres gerais, os quais definem um pacote holístico de atributos.

Segundo Miles e Snow (2003), uma indústria ou grupo de empresas desenvolve ao longo do tempo uma estratégia de relacionamento com seu mercado, que é reconhecível pelos observadores e pelos seus concorrentes. Uma dada estratégia organizacional se adaptaria melhor a um tipo específico de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo. Esse padrão interno não só suportaria a estratégia existente, mas também tenderia a perpetuá-la. Assim, a estratégia organizacional é entendida pelos autores como o processo constante de ajuste das empresas ao seu ambiente, por meio de um comportamento adaptativo e cíclico.

O ajuste entre as organizações e seus ambientes tem sido considerado fundamental para a sobrevivência e o desempenho da organização. Diante da necessidade do monitoramento para o alinhamento ou ajuste da estratégia da organização com seu ambiente, é relevante para administração entender os mecanismos de monitoramento que podem estar alinhados às estratégias adotadas pela organização.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

É importante ressaltar, em contraste com outras formas de negócio, que a meta primária de uma cooperativa é melhorar o bem-estar de seus associados (que também são os donos do negócio), pois em muitas áreas rurais a cooperativa é, ao seu redor, um dos poucos negócios restantes que organiza a produção de bens e serviços dos produtores (TRECHTER, 1996). Nesse sentido, ações estratégicas que busquem melhorar o desempenho financeiro e satisfaçam os interesses dos associados estão largamente relacionadas aos esforços das cooperativas para perpetuar a organização.

A esse respeito, é válido frisar que não se conhecem trabalhos que tenham buscado examinar as condicionantes da diversificação e sua influência no desempenho financeiro das cooperativas do Paraná. Ainda existe amplo questionamento por parte de administradores, economistas e profissionais ligados ao setor cooperativista acerca das vantagens dessa estratégia para o crescimento e a melhoria da posição competitiva dessas organizações.

Um aspecto importante a ser verificado na questão da estratégia é o tipo adotado por essas empresas, sendo o modelo de Miles e Snow (2003) uma das formas de classificação dessas estratégias com relação ao posicionamento das cooperativas quanto ao ambiente onde se encontram inseridas.

Assim, propõe-se, por meio deste estudo, identificar a opção estratégica de diversificação de cooperativas agropecuárias do Paraná objetivando verificar os condicionantes e as consequências dessa estratégia para o desempenho econômico das cooperativas agropecuárias. Desse modo, a importância deste estudo está vinculada à orientação estratégica das cooperativas e ao ajustamento competitivo do cooperativismo agropecuário ao ambiente globalizado.

Acredita-se que os resultados deste trabalho darão oportunidade a questionamentos, reflexões e novos conhecimentos para que os órgãos do Sistema Cooperativista Nacional e os profissionais da área possam, a partir de uma análise do perfil tipológico, ter subsídios para formular estratégias visando a ganhos de eficiência e competitividade no setor.

É com essa visão e com a expectativa de encontrar respostas para esses questionamentos que se formula o seguinte problema de pesquisa: quais as relações entre os tipos e níveis de diversificação, o desempenho financeiro e a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow nas cooperativas agropecuárias do Paraná?

Com os resultados desta pesquisa, espera-se contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as estratégias adotadas por esse ramo de cooperativas e seus desdobramentos e resultados, especificamente sobre os aspectos financeiros.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, serão aqui detalhados o objetivo geral e os objetivos específicos, que são etapas dentro de uma sequência lógica do objetivo geral.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre os tipos e níveis de diversificação com o desempenho financeiro e as tipologias estratégicas de Miles e Snow nas cooperativas agropecuárias do Paraná.

1.3.2 Objetivos Específicos

O atendimento do objetivo geral citado está condicionado ao cumprimento dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são os tipos e níveis de diversificação adotados pelas cooperativas pesquisadas nos últimos sete anos.
- Levantar o desempenho financeiro das cooperativas pesquisadas no período de sete anos, tendo como base o indicador de retorno sobre o investimento ROI, do inglês *Return on Investment*.
- Descrever a relação entre a diversificação e o desempenho.
- Identificar o perfil de atuação dessas cooperativas com base nas tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow.
- Analisar a relação entre a diversificação do perfil tipológico de Miles e Snow nas cooperativas pesquisadas com o desempenho financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Nesta seção, será apresentada a justificativa em termos de contribuições que o trabalho apresenta do ponto de vista teórico, ou seja, para área de gestão estratégica, e a contribuição prática, que se refere à contribuição que o estudo poderá oferecer para as organizações cooperativas de forma geral.

1.4.1 Teórica

A gestão das cooperativas carrega uma particularidade que põe em xeque o conhecimento clássico, uma vez que levam em consideração no seu contexto dois elementos distintos e que são, muitas vezes, conflitantes: i) o mercado, que tem características próprias, como a maximização dos resultados e a concorrência de preços; e ii) a sociedade cooperante, que traz na sua origem aspectos subjetivos como a fidelidade, a confiança, a colaboração e aspectos objetivos representados por elementos contratuais, bens de garantia, distribuição dos resultados, entre outros.

Tanto a elaboração quanto a coordenação das estratégias que venham a transitar e suprir as necessidades dos elementos do mercado e da sociedade cooperante, quando benfeitas pelos gestores, permitem que as cooperativas se tornem organizações com significativa vantagem com relação a outros modelos empresariais, no que diz respeito à competitividade e à governança corporativa.

Quanto à tipologia estratégica, dentre os diferentes tipos, destaca-se que toda organização deve selecionar aquelas que promovam o seu melhor desempenho e das mais diversas maneiras: aumento do valor da empresa, participação no mercado, retorno para os investidores, etc. No caso de cooperativas agropecuárias, que geralmente atuam em mais de uma cadeia produtiva e em mais elos dentro dessas cadeias, há uma potencialização da complexidade estratégica e da possibilidade de combinações destas.

1.4.2 Prática

A contribuição prática deste trabalho estará em oferecer subsídios para a decisão gerencial de diversificação, podendo avaliar e se estruturar antevendo as dificuldades quanto aos recursos necessários, sejam eles de ordem financeira, mão de obra e até mesmo quanto aos conflitos de interesses internos relatadas por diretores de experiência que atuam em cooperativas agropecuárias.

Na perspectiva de introdução de novos negócios em estruturas já consolidadas, compreender a importância do sinergismo entre os vários setores e como o fortalecimento dos elos de relacionamento das atividades trazem desempenho financeiros diferenciados para empresa.

Disponibilizar uma descrição do perfil das maiores cooperativas do Paraná e do Brasil em termos de escolhas estratégicas, estruturas de suas unidades de negócios, produtos de atuação e resultados de desempenho experimentados,

contribuindo para um melhor entendimento do perfil corporativo e dos efeitos que pode provocar nas demais formas organizacionais presentes no mesmo ambiente.

A ampliação do conhecimento gerado sobre o tema possibilite análises onde o comportamento da gestão, ligado aos valores e cultura da cooperativa determinam características de administração que podem criar ambiente favorável às escolhas estratégicas a serem implementadas, a fim de verificar suas relações e seus desdobramentos.

Adicionalmente, como uma fonte de pesquisa para cooperativas que estudam e estão avaliando suas necessidades de crescimento com estratégias de diversificação, entendendo os casos experimentados por estas cooperativas estudadas e promover escolhas estratégicas mais adequadas, com vistas aos melhores desempenhos em cada tipo de ambiente, o que constitui importante contribuição para a prática gerencial.

Por fim, fornecer subsídios de consulta científica aplicada que relacione a diversificação de negócios com o desempenho financeiro e o comportamento de atuação da gestão das principais cooperativas do Paraná.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento deste capítulo, serão abordados temas que serviram como suporte para elaboração e entendimento da pesquisa. Serão abordados tópicos, iniciando-se por algumas definições de cooperativas e sua importância no cenário de produção. Em seguida, serão tratados temas relacionados aos tipos e níveis de diversificação com ênfase nos estudos de Rumelt (1974), bem como definição e formas de diversificação. Também quanto ao desempenho financeiro, serão abordadas suas características e usos como indicadores de *performance*.

Fechando o capítulo, será dado ênfase ao tema “tipologia estratégica”, com base nos estudos de Miles e Snow (2003), em sua fundamentação teórica e em temas relacionados à administração estratégica, que envolve a elaboração do perfil estratégico das organizações.

2.1 ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

Cooperativa é, conforme exemplifica a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), uma associação autônoma e voluntária de pessoas, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2016). No Brasil, sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, possuindo peculiaridades que as diferenciam dos demais tipos societários. Embora não sejam consideradas sociedades empresárias, realizam importantes atividades econômicas, sem escopo lucrativo. Seus sócios se comprometem a contribuir com bens e serviços para a execução de atividade econômica de interesse comum da sociedade.

Segundo Franke (1973), o termo “cooperativismo” pode ser tomado em duas acepções. Por um lado, designa o sistema de organização econômica que visa eliminar os desajustamentos sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista; por outro, significa a doutrina corporificada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema. Desse modo, de acordo com a primeira acepção, a sociedade cooperativa é a intermediária entre os associados e suas relações com o mercado.

Virlanauta e Zungun (2015) descrevem que, embora as cooperativas foquem para responder às necessidades locais, elas estão relacionadas e cooperam em uma

escala global, pois compartilham um conjunto de princípios e valores acordados internacionalmente. Devido aos princípios democráticos, forma particular que combina objetivos sociais e econômicos, as cooperativas têm uma posição única para desempenhar um papel importante a fim de tornar a globalização mais justa.

Segundo esses autores, o papel das cooperativas no desenvolvimento econômico está ligado a: a) aumentar a capacidade econômica – as cooperativas são líderes de mercado em muitas indústrias em todo o mundo, fornecendo soluções viáveis que, em caso de crises de mercado, garantem, assim, um melhor funcionamento da economia; b) construir um ambiente econômico local – as cooperativas se fazem presentes para atender às necessidades locais e continuam a satisfazer as necessidades da comunidade; c) aumentar a responsabilidade social das empresas – as cooperativas são, em essência, pioneiras na criação de valores econômicos e práticas sociais. Cooperativas, em verdade, têm seus negócios orientados para as pessoas, oportunizando-as a ajudarem si mesmas.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a evolução do cooperativismo no Brasil não obteve influência do Estado (OCB, 2003). Com a expansão da doutrina, as cooperativas tiveram seu crescimento de forma autônoma, sempre visando suprir as necessidades dos sócios cooperados e assegurar a independência dos especuladores.

O conceito de cooperativismo, conforme Benecke (1980), é separado em duas vertentes, o ponto de vista econômico e o político-ideológico. Portanto, é aceita a dupla natureza das cooperativas, sendo correto afirmar que a cooperativa é um instrumento econômico com consequências sociais e também um instrumento social com consequências econômicas. Porém, com a experiência, pode-se afirmar que a cooperativa só executa sua função social quando obtém êxito em sua atividade econômica. Para Rodrigues (1997), as cooperativas têm suas características peculiares, que compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio diante da globalização, pois exige eficiência e competitividade.

Ilha (2005), sob o aspecto social, compreende as cooperativas como organizações que possuem identidade própria, em que sua gestão é muito influenciada pelo meio ou pelas pessoas que a constituem, possibilitando várias interpretações. Périus (1983) compreende que as cooperativas são ações socioindividuais que visam à melhoria dos resultados coletivos, assim sua importância

de completar, aperfeiçoar e maximizar as atividades individuais. O autor define “cooperativa” como associação voluntária de pessoas que visam a uma melhoria socioeconômica, que utilizam serviço de uma empresa em comum e começam a administrá-la democraticamente.

Para Bialoskorski Neto (2012), as cooperativas teriam uma trajetória de crescimento, passando de um estágio inicial, cuja característica é operar com *commodities* homogêneas e sem valor agregado aliado a uma função-objetivo de orientação aos membros, para um estágio mais avançado, no qual ela se colocaria em função tanto das exigências de mercado como do crescimento econômico em uma nova posição estratégica, a qual exigiria a agregação de valor das *commodities* agropecuárias e a diferenciação do produto aliadas a uma função-objetivo diferente, nesse momento, de orientação ao mercado, e não mais exclusivamente aos membros, o que exigiria uma nova postura na política de negócios.

Assim, para o autor, nesse estágio de evolução da organização cooperativa, há necessidade de agregar valor às *commodities*, de diferenciar os produtos e de identificar nichos de mercado, pois o constante processo de internacionalização traz para a economia, e em particular para as organizações cooperativas, sempre novos desafios econômicos para manter os níveis de competitividade e a concorrência. Nesse cenário, é preciso não só adaptar e modernizar a estrutura produtiva, mas também a gestão da cooperativa, fazendo com que essa organização possa estar sempre apta a compreender os cenários econômicos e se ajustar a eles.

Bialoskorski Neto (1998) traz um tema de importância na gestão da empresa cooperativa com sua forma particular, que faz com que ela busque maximizar os serviços aos seus associados, e não os resultados das operações, o que pode afastá-la da maximização de resultados e do ótimo. Essas características geram uma série de dificuldades na gestão dessas organizações e favorecem o surgimento de diversos conflitos entre os membros que assumem cargos de direção na cooperativa e os demais cooperados. Tais condições têm seu referencial teórico com base na Teoria da Agência, que explicita os potenciais conflitos de agência provocados pela forma de estruturação organizacional das cooperativas, como resultado do ambiente institucional criado pela legislação específica.

Zylbersztajn (2002), com relação ao oportunismo dos cooperados, explica que, como o cooperado também é um cliente da cooperativa, existe forte tendência de definição de posições de negócios que o beneficiem, em detrimento

da corporação. Por ser o acesso às sobras menos importante do que a renda da venda do produto, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista. A impossibilidade de sair do negócio sem perdas, diferentemente das empresas não cooperativas, também cria condição de pouca atratividade para o cooperado investir em empresas dentro da estrutura da cooperativa, prejudicando, especialmente, as decisões de longo prazo.

2.1.1 Classificação e Princípios Cooperativistas

Conforme a OCB (2016), a classificação das sociedades cooperativas consta expressamente no art. 6º, da Lei nº 5.764/1971, conhecida popularmente como Lei das Cooperativas, que enquadra uma sociedade cooperativa em uma classificação, de acordo com sua dimensão e objetivos. Ao todo, são três os tipos: singulares, centrais ou federações, confederações. A primeira delas, singulares ou de 1º grau, dispõe que cooperativas serão aquelas formadas por um número mínimo de 20 pessoas físicas com o objetivo de prestar serviços diretos ao associado e admitindo-se apenas extraordinariamente o ingresso de entes jurídicos. A ressalva se dá àquelas pessoas jurídicas sem fins lucrativos, ou as que tenham por objeto social atividade econômica idêntica ou similar à da cooperativa.

As cooperativas centrais, também chamadas de federações ou de 2º grau, são as que compreendem o aglutinamento de ao menos três cooperativas singulares. Seu objetivo é organizar e coordenar os esforços de seus componentes em comum, para uma maior eficiência, visando a resultados mais expressivos das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Por fim, as confederações ou de 3º grau englobam no mínimo três cooperativas centrais, de qualquer setor, ou seja, de modalidades idênticas ou distintas. Dadas as suas dimensões, são as que possuem maior poder operacional, demandando, evidentemente, uma maior organização para seu funcionamento (OCB, 2016).

Os princípios cooperativistas são as mais importantes regras de conduta a serem seguidas pelos associados a fim de promover o ideal desse modo de organização.

No Brasil, o grande avanço do modelo se deu com o advento da Lei Federal do Cooperativismo, baseada em sete princípios primordiais. Os princípios cooperativos são diretrizes pelas quais as cooperativas põem os seus valores em prática, e estes expressam o sentimento social do sistema cooperativo por meio de uma inspiração

democrática, em que os associados são os dirigentes; recebem os excedentes da cooperativa de forma proporcional às suas operações; mantêm a neutralidade político-religiosa; visam ao capital como mero instrumento para realização de seus objetivos, e não como fator determinante; não perseguem lucros; e acima de tudo visam ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do ser humano.

Segundo Cançado (2007), esses princípios – determinados primeiramente pelos fundadores da Cooperativa de Rochdale, reconhecida como a primeira no mundo – passaram posteriormente a ser discutidos e controlados pela ACI. A partir do 10º Congresso da ACI, realizado na Basileia em 1921, as cooperativas são recomendadas a seguir os princípios de Rochdale. Desde então, eles foram revisados e alterados três vezes (1937, 1966 e 1995) com o intuito de adaptar o cooperativismo para a realidade de cada época (SCHNEIDER, 1999).

Descritos pela OCB (2016), os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. São eles:

1º - Adesão voluntária e livre-as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. A Diretoria eleita agirá por delegação e com responsabilidade para com os associados. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).

3º - Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;
- benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e
- apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral,

particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação. É dever das cooperativas prestar assistência técnica, educacional e social para os seus associados, devendo constituir um fundo, previsto em estatuto, para garantir a realização desse princípio.

6º - Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

2.1.2 A Importância das Cooperativas

De acordo com um estudo da ACI (2016), as cooperativas são uma parte importante da economia global. Segundo o relatório World Co-operative Monitor (2015), com dados referentes a 2013, as 300 maiores cooperativas do mundo tiveram um volume de negócios de aproximadamente US\$ 2,3 trilhões, o equivalente ao movimento da 7ª maior economia mundial. O relatório traz ainda um *ranking* dos países onde as cooperativas obtiveram um volume de negócios superior a 100 milhões de dólares, no qual se observa que os EUA ocupam o primeiro lugar no *ranking*, com um volume de negócios de 737,69 bilhões de dólares; seguidos pela França, com 410,41 bilhões; e pela Alemanha, com 362,67 bilhões de dólares. O Brasil aparece na 16ª posição, com 45,47 bilhões de dólares, e de acordo com o estudo 250 milhões de pessoas atuam como empregados ou ganham a vida graças a uma cooperativa. Esse relatório de monitoramento apresentou o volume financeiro de negócios por setor, sendo 40% atribuído ao setor dos seguros, 32% às indústrias agrícolas e alimentares e 17% ao comércio de atacado e varejo.

O setor da agricultura e indústrias de alimentos de todas as cooperativas que operam ao longo da cadeia de valor agrícola, a partir do cultivo de produtos agrícolas e produção pecuária para o processamento industrial desses produtos, em um total de 36 países com as principais cooperativas, chegou a um volume de faturamento em 2013 em torno de 767,75 bilhões de dólares (ACI, 2016).

Virlanuta e Zungun (2015) exemplificam que, em todo o mundo, as cooperativas estão provando ser atores importantes no mercado de trabalho, absorvendo grande parte da força laboral disponível, sendo possível ver a magnitude das cooperativas em termos de número de pessoas envolvidas em atividades de cooperação, de funcionários para produtores-membros. A Ásia ocupa o primeiro lugar no *ranking* sobre todas as categorias – funcionários, sócios trabalhadores e produtores-membros, seguida pela Europa. Além de criação de empregos, a mobilização de recursos

financeiros e o estímulo aos investimentos, em termos da sua contribuição para a vida econômica, são visíveis. Várias cooperativas promovem a forma mais completa de participação de toda a população para o desenvolvimento econômico e social, promovendo, assim, uma distribuição mais equitativa dos benefícios da globalização.

No Brasil, dados da OCB (2016) destacam 13 ramos de cooperativas existentes, sendo eles: agropecuário, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineral, turismo e lazer e especial. O número total de cooperativas é de 6.603 e o de cooperados já superou 11 milhões, estando o número de empregados em torno de 321 mil. O ramo agropecuário e o de transporte representam, respectivamente, 23,1% e 16,5% do número total de cooperativas, seguidos por crédito com 15,9% e ramo de trabalho com 14,7% das cooperativas. Uma limitação dos dados apresentados é devido a o relatório da OCB não representar todas as cooperativas registradas, mas somente as que responderam ao questionário.

Segundo dados da OCB (2016), o agronegócio consiste em um dos principais ramos de cooperativas no Brasil, totalizando 1.561 cooperativas agropecuárias, que possuem mais de um milhão de cooperados em todo o país, com 155.896 empregos diretos. No ano de 2014, as cooperativas agropecuárias exportaram 6,1 bilhões de dólares.

No Paraná, a história do cooperativismo faz parte do ciclo econômico da madeira, que contou com a Cooperativa Florestal Paranaense, constituída em 1909 (SETTI, 2006). Menegário (2000) salienta que uma fase importante para o cooperativismo do Paraná ocorreu durante os anos de 1930, com a vinda e o estabelecimento de imigrantes, na sua maioria alemães, holandeses, poloneses, russos e japoneses, principalmente na região dos Campos Gerais. Nos anos de 1960, surgiram cooperativas agropecuárias no oeste e no sudeste, constituídas por imigrantes do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. No decorrer da década de 1970, depois de passar por estruturações econômicas e filosóficas, desencadearam-se trabalhos conjuntos entre diversos órgãos com atividade no cooperativismo, resultando na implantação dos: Projetos de Integração Cooperativista, Projeto Iguaçu de Cooperativismo, Projeto Norte de Cooperativismo e Projeto Sul de Cooperativismo. À década de 1970 também se deve a criação da Organização das Cooperativas Paranaenses (Ocepar), que foi instituída precisamente no ano de 1971 com o objetivo de representar e defender os interesses do sistema cooperativista paranaense

perante as autoridades constituídas e a sociedade, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das cooperativas e de seus integrantes (OCEPAR, 2014).

As cooperativas paranaenses registradas na Ocepar em 2014 compunham dez ramos de atividades, totalizando 223 cooperativas e mais de um milhão de cooperados. É importante ressaltar que os mais de 79 mil empregos diretos e os mais de 2 milhões de postos de trabalhos indiretos proporcionados pelas cooperativas levam o estado ao primeiro lugar na colocação nacional. Dentro desses dez ramos de atividades, o com maior número de cooperativas e o segundo com maior número de associados é o setor agropecuário.

2.1.3 Cooperativismo Agropecuário

De acordo com Valente (1999), o cooperativismo agropecuário brasileiro estruturou-se, sobretudo, nas décadas de 1960 e 1970, quando o governo promoveu medidas voltadas para o desenvolvimento agrícola do país, incentivando a constituição dessas organizações. Desse modo, as cooperativas se constituíram em uma alternativa interessante para os produtores aumentarem o poder de barganha na compra de insumos, na comercialização da produção e, principalmente, para pleitearem incentivos públicos. Todavia, o marco do cooperativismo nacional está na promulgação da Constituição de 1988, que eliminou a intervenção governamental na criação e administração das cooperativas, garantindo-lhes autogestão, bem como estabeleceu a obrigação do governo em fomentar o cooperativismo em âmbito nacional (VALENTE, 1999).

Para Lago (2009, p. 20), especificamente o cooperativismo agropecuário atual “apresenta-se como uma forma de organização da produção e coordenação dos sistemas agroindustriais” e, ainda, “os associados buscam no cooperativismo agropecuário participar de um mercado competitivo, através da união de suas unidades produtivas em torno de uma cooperativa”. Assim, como integrantes do agronegócio brasileiro, as cooperativas funcionam como organizações que auxiliam na formação e coordenação do setor primário e são intermediárias na relação produção-comercialização.

No Paraná, de acordo com informativo da Ocepar (2014), o estado apresenta tradição e vocação para a atividade rural, onde 56% da sua economia agrícola provém do cooperativismo agropecuário. O Quadro 1 abaixo apresenta dados das

cooperativas paranaenses no ano de 2014, mostrando que o estado conta com um número total de 74 cooperativas agropecuárias, com participação superior a 139 mil cooperados, que empregam mais de 67 mil empregados diretos. O faturamento bruto no ano de 2014 passou de R\$ 50 bilhões. Esse segmento exportou em 2014 o equivalente a US\$ 2,4 bilhões, representando 42% do total das exportações das cooperativas brasileiras e 13% do total de exportações do estado.

Quadro 1 – Dados das cooperativas do Paraná 2014

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	74	139.663	67.035
Consumo	1	2.298	21
Crédito	58	908.380	6.698
Educacional	13	482	121
Habitacional	1	98	16
Infraestrutura	9	9.429	256
Saúde	33	14.117	4.853
Trabalho	8	1780	47
Transporte	25	3.005	188
Turismo e lazer	2	485	6
Total	231	1.079.737	79.241

Fonte: Adaptado de Ocepar (2014).

Entretanto, é importante mencionar que, face à globalização dos mercados, as cooperativas agroindustriais enfrentam cada vez mais ambientes de muita competitividade e, assim, acabam tendo dificuldades para permanecerem adequadas a essa nova dinâmica. É estabelecido, portanto que o grande desafio das cooperativas agropecuárias é equilibrar interesses econômicos e sociais.

Segundo Antonialli (2000), o desafio econômico é fazer crescer o patrimônio líquido do associado e da cooperativa e o social refere-se aos serviços prestados pela cooperativa aos cooperados. No entanto, o que se percebe é que muitas cooperativas, em especial as agroindustriais, não centralizam na dupla dimensão que caracteriza essas instituições.

Em trabalhos sobre cooperativas, Ferreira e Braga (2004) observam a existência de diversas estratégias que norteiam o ajustamento competitivo das cooperativas, quais sejam: integração vertical e horizontal; alianças estratégicas, como acordo ou parceria, *holding* e *joint venture*; concentração ou enfoque, como

formação de centrais, união de cooperativas e fusões; e diversificação de negócios e de produtos.

2.2 ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Hofer e Schendel (1978) entendem que a estratégia conecta uma organização a seu ambiente por meio de um caminho que a leva a alcançar suas metas e objetivos. Isso ocorre em três níveis: corporativo, unidade de negócios (competitiva ou organizacional) e funcional, no qual a estratégia corporativa preocupa-se com o tipo de negócio em que a empresa pretende atuar e a estratégia competitiva, com o posicionamento da organização no ambiente e o modo como competir nesse ambiente. A estratégia competitiva foi desenvolvida para analisar como as organizações devem se posicionar e competir eficientemente em seu negócio. A estratégia funcional está relacionada com a forma que os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades efetivamente vão contribuir para orientar a empresa na direção das estratégias da unidade de negócios e corporativa.

Ansoff (1979) afirma que a estratégia é uma regra para as tomadas de decisão, quando há o desconhecimento parcial da situação. Segundo Andrews (1980), a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

Para Chandler (1984), a estratégia consiste na elaboração de objetivos básicos de longo prazo e objetivos da corporação, adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para a realização desses objetivos. Para Porter (1999), a estratégia é constituída por uma série de decisões ofensivas e defensivas que faz com que a organização esteja em posição de segurança para que tenha capacidade de responder às forças competitivas do mercado e influenciá-las a seu favor.

De acordo com Mintzberg (1973), as organizações formam suas estratégias de três modos: empreendedor, incremental (ou adaptativo) e planejado. O modo empreendedor identifica-se por meio da existência de um fundador que toma as decisões relacionadas à organização de maneira intuitiva, arriscada e ousada. No modo incremental ou adaptativo, a organização se adapta ao ambiente complexo de

forma gradativa, o formulador de estratégias toma suas decisões de modo a reduzir conflitos e incertezas, bem como a aceitar a existência de um *statu quo*. O modo planejador necessita de um sistema formal e racional para o alcance de metas, em termos precisos, e a principal preocupação desse sistema é a elaboração de objetivos atingíveis. Hamel e Prahalad (1995) confirmam tal ponto de vista afirmando que a estratégia é um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.

Para Porter (1999), a formulação de estratégia competitiva consiste em relacionar uma organização ao seu ambiente e em identificar as características estruturais básicas do mercado que determinam o conjunto das forças competitivas atuantes. Esse autor aponta cinco itens que podem ser observados para analisar a atratividade de um mercado: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos competidores.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia apresenta-se em cinco outras definições, que são denominadas 5 Ps: planos, padrões, posições, perspectivas e pretexto. Nessa mesma linha de pensamento, a estratégia se distingue como algo deliberado ou emergente, sendo que a estratégia deliberada é planejada e realizada. Em contraposição, a emergente é quando se cria a estratégia com vistas no que foi planejado, mas não totalmente pretendido. Para os três autores, poucas estratégias são totalmente deliberadas ou emergentes, a primeira significa o aprendizado zero e a última, o controle zero. Todas as estratégias, na prática, devem ser a combinação dos dois aspectos, exercer o controle e incentivar o aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Um ponto importante é diferenciar estratégia de administração estratégica. Para Daft (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica consiste nas tomadas de decisão e ações gerenciais que asseguram criar e manter ajustes benéficos com o ambiente que proverá uma competitividade superior entre organizações e ambientes, como também consiste no cumprimento das metas organizacionais. Então, os gestores fazem análises internas derivando os pontos fortes e fracos e buscam manter a organização sempre compatível com o ambiente, necessário para a viabilidade competitiva. Já Hoskisson et al. (2009) definem administração estratégica como o composto integral de compromissos, decisões e

ações que são fundamentais para uma empresa criar valor e possuir retorno superior aos concorrentes.

2.2.1 Estratégias Corporativas

Na visão de Mintzberg e Quinn (1996), a estratégia existe em vários níveis em qualquer organização. Não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. A alocação hierárquica da estratégia na estrutura organizacional pode ser: corporativa, que determina em qual setor a empresa deve operar; unidade de negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida.

Uma definição formal da estratégia de nível corporativo propõe que é uma ação posta em prática para ganhar uma vantagem competitiva por meio de escolha e administração de um composto de negócios que competem em diversas indústrias e mercados de produtos (MONTGOMERY, 1994). Assim, na mesma linha de pensamento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) descrevem que a estratégia no nível corporativo se constitui no ato prático de escolha e administração de um *mix* de negócios, que competem em mais de uma indústria ou mercados de produto para obter vantagem.

Porter (1999) define a estratégia corporativa como o plano geral para uma empresa diversificada que trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios. O mesmo autor classifica a estratégia corporativa em quatro tipos: gestão do portfólio, reestruturação, transferência de atividades e compartilhamento de atividades. A gestão de portfólios é a mais comum nas organizações e compreende a diversificação, por meio da aquisição de organizações que são subavaliadas, e a autonomia das unidades de negócio, em que é utilizada uma grande quantidade de informação e disposição para desfazer negócios com baixo desempenho. A reestruturação é a reformulação de unidades de negócio ou setores subdesenvolvidos, de baixo desempenho ou ameaçados. A transferência de atividades consiste na estreita colaboração das unidades de negócios, ainda autônomas, com a alta administração. Por último, o compartilhamento de atividades

aproveita os benefícios do compartilhamento, que superam os custos, a utilização de novas empresas e aquisições como meio de entrar em novos mercados, em que a alta administração promove a integração das unidades de negócio. Cada um desses tipos de estratégia corporativa permite à empresa diversificada criar valor de diferentes formas.

A fim de minimizar o risco e levar a estratégia corporativa ao sucesso, PORTER (1999) sugere um conjunto de testes para se avaliar a estratégia corporativa. Tais testes, visam a especificar as condições sob as quais a diversificação, de fato, criará valor para os acionistas: a) teste da atratividade-procura, avalia qual o grau de atratividade do setor. Os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos; b) teste do custo de entrada-procura, determina qual o custo de entrada em um novo mercado, visto que não deve abranger todos os lucros futuros; c) teste da melhoria das condições-procura, avalia se o negócio melhorará. A unidade de negócio deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Christensen (1999) destaca que a estratégia corporativa apresenta, como conteúdo, decisões abrangentes, como a definição das fronteiras da corporação (decisões sobre o escopo), o direcionamento das decisões da corporação para os relacionamentos entre as unidades de negócio, e a determinação dos métodos que definem o grau e a forma de diversificação da corporação. Entre esses métodos estão as fusões, aquisições, incorporações, etc.

Destaca algumas das razões que fatalmente levaram ao fracasso as estratégias corporativas de diversificação: falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e tentativa de proteger investidores pessoas físicas da dupla tributação dos dividendos, por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na compra de novas empresas(CHRISTENSEN, 1999).

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem que a estratégia corporativa é a estratégia que a alta administração formula para toda a empresa. Destacam que uma empresa pode adotar uma estratégia corporativa de: crescimento, quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado, e o valor da empresa; estabilidade, quando visar a concentrar suas forças

na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa.

Miles e Snow (1978), em seus estudos, produziram uma taxonomia que denominaram estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. As estratégias corporativas visam às decisões quanto ao tipo de negócio em que a empresa deve atuar; já as estratégias competitivas preocupam-se com a forma na qual a organização compete em determinado negócio (HAMBRICK, 1983). O modelo foi classificado como uma tipologia estratégica, que, para o planejamento estratégico, o termo consiste no conjunto de estratégias genéricas com capacidade de descrever os comportamentos estratégicos do setor industrial.

O modelo de Miles e Snow (1978) busca avaliar a adaptação organizacional ocasionada pelas mudanças do ambiente, por meio da compreensão da relação entre estratégia, estrutura e processos. A adaptação da estratégia pelas mudanças do ambiente foi denominada ciclo adaptativo, que deve ser visto como o modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, em que as etapas compreendem a solução para os três tipos de problemas; a) empresariais; b) de engenharia; e c) administrativos. Para os autores, o desempenho da organização depende do alinhamento das soluções adotadas para os três tipos de problemas que devem ser resolvidos pela empresa (MILES; SNOW, 1978). A tipologia de Miles e Snow é muito utilizada por estudos em estratégia, devido à capacidade que o modelo fornece de medir a estratégia em um nível de abstração suficiente para ser utilizado em outras organizações (SHORTELL; ZAJAC, 1990).

2.2.1.1 Diversificação

A diversificação no contexto da estratégia corporativa significa a presença empresarial em mais de um setor, com o intuito de reduzir as incertezas e dificuldades enfrentadas por empresas que atuam em um único setor. Quando se dá em negócios não relacionados (conglomerado), é motivada pelo desejo de capitalização das oportunidades de lucro em qualquer setor. Já a diversificação em negócios relacionados implica a atuação em negócios com semelhanças ou complementaridades entre si, em importantes dimensões estratégicas, resultando

geralmente em ganhos sinérgicos e em riscos e incertezas menores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Ramanujam e Varadarajan (1989) definem diversificação como sendo a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em novas linhas de atividade, seja pelo desenvolvimento interno de novos negócios ou por fusões e aquisições, que acarretem mudanças na sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos gerenciais. Para Kon (1994), se a empresa optar por uma estratégia que tenha como objetivo introduzir novos produtos com ou sem semelhanças tecnológicas com aqueles que ela produz, atendendo o mesmo grupo ou diferentes grupos de clientes, essa estratégia é denominada como estratégia de diversificação. Segundo Rumelt (1974), a diversificação ocorre quando a firma se expande a fim de produzir e vender produtos ou linhas de produção que não tenham interação de mercado com aqueles de outros produtos da firma. A ausência de interação entre os mercados faz com que a diversificação precise priorizar a economia no compartilhamento de fatores de produção ou a eficiência organizacional. Nesse sentido, o nível mais adequado de diversificação é aquele que consegue equilibrar economias de escopo com deseconomias de escala organizacional.

Na literatura, podem ser encontradas diferentes definições para diversificação. As variações existentes podem ser explicadas pelas diferentes amplitudes dadas a essa estratégia. Para alguns autores, o número de mercados servidos por um produto é diversificação (GORT, 1962). Para outros, no entanto, é a entrada em novos mercados com novos produtos (ANSOFF, 1979).

Segundo Penrose (2006), em um processo de diversificação, uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros produtos, inclusive intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A mesma autora, em seus trabalhos sobre a Teoria do Crescimento da Firma, argumenta que estas, tendo excesso de capacidade em recursos produtivos, poderão utilizá-los em novos negócios, via impossibilidade de crescimento por meio da expansão. Assim, a diversificação seria uma alternativa para que a empresa empregue lucrativamente os seus recursos.

Para Montgomery (1985), fatores menos específicos podem fornecer a base para uma diversificação mais ampla pela empresa, mas implicam baixos níveis de

retornos, pois são amplamente ofertados no mercado. Para firmas com recursos menos específicos, os lucros podem ser maximizados com alto nível de diversificação, enquanto uma firma com mais recursos específicos pode obter lucros maiores com menos diversificação.

Para Kon (1994), a entrada em um novo mercado pode implicar na produção de uma mercadoria que já esteja sendo fornecida por outras empresas daquele mercado ou pela introdução de um novo produto, o que consistirá na diferenciação do produto para aquele mercado, como também pode ser constituída pela integração vertical, que tem um papel preponderante no crescimento da empresa. A diversificação pode ser voltada para a substituição de insumos comprados de outras empresas, por produção própria, integrando-se “para trás” ou para a distribuição e outros serviços para frente na cadeia produção-distribuição-consumo.

Penrose (2006) destaca a base tecnológica como fator que define uma diversificação eficiente. A diversificação pode ocorrer por meio de novos produtos baseados na mesma fonte tecnológica, voltados para mercados existentes da firma ou para ingresso em novos mercados, ou em nova fonte tecnológica, expandindo-se dentro do mesmo mercado ou ingressando em novos mercados. A autora destaca que a diversificação é tendência comum às firmas, seja devido a políticas de crescimento, na busca por novos campos para manter a lucratividade no longo prazo; seja devido à capacidade de crescimento maior que os mercados e produtos atuais ou às oportunidades de integração. No entanto, leva em consideração a dificuldade para se encontrar produtos adequados, já que os serviços produtivos da firma, principalmente qualificações administrativas e técnicas, limitam essas possibilidades.

Wernerfelt (1984) complementa sua visão afirmando que o conjunto de recursos constitui base para a formulação de uma estratégia de diversificação. Para essa opção, o autor sugere que sejam levados em conta os recursos nos quais é viável basear a diversificação, os recursos adicionais que devem ser desenvolvidos para efetivá-la, a sequência de mercados nos quais deve ser seguida a estratégia e se de fato há algum tipo específico de recurso que seja de interesse da firma. O autor afirma que os recursos podem constituir forças ou fraquezas para ela, no que se refere ao poder de barganha de fornecedores e compradores ou à possibilidade de imitação ou substituição. A partir daí, Wernerfelt (1984) propõe uma visão da firma diversificada como um portfólio de recursos, em vez de portfólio de produtos – lembrando que suas perspectivas de crescimento são maiores quando há equilíbrio entre a exploração de

recursos existentes e o desenvolvimento de novos. Assim, volta o foco para os recursos da firma e à possibilidade de que se aproveite dos recursos existentes ou desenvolva novos a partir da diversificação (WERNERFELT, 1984).

Ramanujam e Varadarajan (1989) apontam como principais influências que levam à decisão pela diversificação o ambiente geral, o ambiente de competição da indústria específica, as características específicas da firma e seu desempenho. Em geral, ao optar pela diversificação, a empresa busca um modo de modificar a definição de seu negócio de forma a alcançar melhor desempenho em um conjunto de objetivos, sejam eles relacionados a necessidades atendidas, a grupos de clientes atendidos ou à tecnologia utilizada para atendê-los. A mudança pode ser relacionada a apenas uma dessas dimensões, concentrando-se na maior fortaleza ou oportunidade identificada pela empresa.

Penrose (2006) alerta para o risco da estratégia de diversificação incoerente. Ao ingressar em novo campo, além do retorno previsto para o investimento, a firma deve avaliar se os seus recursos são suficientes para manter os investimentos necessários para enfrentar inovações e expansão dos concorrentes – nos campos novos e nos existentes. A coerência na diversificação deve considerar que a necessidade de contínuos investimentos para enfrentar concorrentes restringe o número de campos em que a firma pode participar em um mesmo momento. Afinal, quanto mais distintas as áreas de especialização em que atua, maior será o esforço requerido para desenvolver as competências necessárias. No longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento da firma dependem de sua capacidade de estabelecer uma ou mais bases amplas e seguras para que consiga manter-se e adaptar-se diante das mudanças e da concorrência. Segundo a autora, para que a diversificação seja bem-sucedida, a firma deve estabelecer e manter uma posição básica quanto ao uso de recursos e tecnologia e quanto aos tipos de mercado que irá explorar em poucas áreas bem definidas.

Teece et al. (1994) associam a coerência à quantidade de correlações entre as atividades existentes da firma e as adicionais. Quando há várias correlações, pode-se entender que as atividades têm bases tecnológicas semelhantes, o que aponta para uma diversificação coerente. Para que sejam coerentes, as novas atividades envolvem mercado ou tecnologias comuns. Os níveis de coerência, no entanto, variam de acordo com o nível de aprendizagem da firma, sua trajetória, as oportunidades

dentro da sua base tecnológica e de seus ativos complementares e os mecanismos de seleção do ambiente em que atua.

Os autores destacam o papel do aprendizado e das rotinas na diversificação eficiente. A aprendizagem é vista como fenômeno organizacional que traduz em rotinas o conhecimento tácito da organização e contribui para suas competências. Quando a diversificação é coerente, a aprendizagem é rápida. Outro fator determinante é a trajetória da firma, considerando que as rotinas e os investimentos passados condicionam seu comportamento futuro e, inclusive, seus processos de aprendizagem e de desenvolvimento de novas competências, diante de novos mercados ou tecnologias (PENROSE, 2006; TEECE et al., 1994).

Chandler (1991) destaca o papel do corpo diretivo como determinante das estratégias de investimento e de crescimento da firma, classificando as diferentes formas de diversificação como unidivisionais ou multidivisionais. A diversificação em formato unidivisional refere-se a uma unidade de comando central, enquanto a multidivisional estabelece divisões de produtos e geográficas visando a um maior controle e prevenção de perdas administrativas. Em ambas as formas, o corpo diretivo mantém o papel de monitoramento e de definição dos caminhos e dos objetivos da organização, ficando responsável pelos critérios adotados para diversificação. O autor caracteriza estratégias e estilos do corpo diretivo associados a diferentes níveis de diversificação: estilos voltados ao planejamento estratégico tendem à menor diversificação; estilos voltados ao controle estratégico apresentam menor sobreposição entre as unidades produtivas e estilos voltados ao controle financeiro tendem à maior diversificação (CHANDLER, 1991).

Firmas com direção voltada ao controle financeiro apontam para o crescimento por aquisição, inclusive de empresas de setores que não têm relação com suas origens – o que, segundo a visão da Penrose (2006) e de Teece et al. (1994), poderia constituir diversificação incoerente. Por outro lado, firmas cuja direção é voltada para planejamento e controle estratégico exercem atividade administrativa voltada à criação de valor e prevenção de perdas. Nestas, o planejamento trata de temas estratégicos e fica responsável por aproveitar oportunidades interdivisionais, enquanto o controle cuida de áreas de pesquisa e desenvolvimento com foco em unidades de negócios. Nesse caso, a decisão pela diversificação pode ser atribuída ao planejamento estratégico, capaz de avaliar e inter-relacionar as diversas unidades de negócios, sejam atuais ou adicionais à firma.

2.2.1.1.1 Tipos e Formas de Diversificação

Grzebieluckas et al. (2007) destacam que, embora os estudos sobre diversificação tenham sido iniciados há mais de 50 anos, não existe consenso sobre qual deve ser a melhor estratégia de diversificação, se relacionada ou não relacionada à principal atividade da empresa, se a diversificação de produtos ou negócios e em quais circunstâncias esta pode ser vantajosa para as empresas.

Outra constatação é de que, na literatura, não existe uma medida de diversificação padronizada. Tal declaração é corroborada por Rumelt (1974), o qual descreve que não há uma definição ou medida de diversificação geralmente aceita. O autor destaca que essa falta de definição clara de diversificação padronizada fornece um problema e uma oportunidade para os pesquisadores, os quais deveriam encarregar-se de desenvolver seus próprios conceitos de diversificação e possuir a liberdade de adaptar esse conceito de acordo com seu interesse.

Os conceitos e definições sobre diversificação encontram suporte teórico nos trabalhos de Ansoff (1979), Pitts e Hopkins (1982), Zhao e Luo (2002) e muitos outros. Por outro lado, a relação entre diversificação e *performance* tem como amparo teórico os estudos de Rumelt (1974), Bettis (1981), Palepu (1985), Ramanujam e Varadarajan (1989) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

As medidas de diversificação estão fundamentadas nos estudos de Wrigley (1970), Rumelt (1974), Montgomery (1985), Pitts e Hopkins (1982), Palepu (1985).

Estudos sobre diversificação – como os de Gort, Grabowski e McGuckin (1985); Rumelt (1974); Grant e Jammie (1988); Lang e Stulz (1994); Singh et al. (2001); Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) – centraram sua atenção em questões como: por que as empresas diversificam, quais as formas de diversificação, crescimento interno ou externo, como se consegue criar e explorar sinergias dentro de uma empresa diversificada, etc.

Nesse sentido, Dundas e Richardson (1980) se remetem à classificação elaborada por Wrigley (1970) de quatro classes de estratégia corporativa: a) Produto Individual: 100% das atividades da firma são voltadas a um único produto e mercado; b) Produto Dominante: mais de 70% das receitas corporativas advêm de um produto ou mercado; c) Produto Relacionado: menos de 70% das receitas advêm do maior conjunto de negócios relacionados, o que corresponde a 70% do total de receita; e d) Produto não Relacionado: menos de 70% das receitas advêm de grupos de negócios relacionados.

Pitts e Hopkins (1982) comentam que toda empresa, incluindo as menos complexas, possui alguma atividade diversa. Por exemplo, virtualmente todas as empresas contêm subunidades funcionais diferenciadas, tais como manufatura, *marketing*, finanças, etc., e, portanto, em um sentido funcional toda empresa seria classificada como diversificada. Entretanto, na prática, o conceito de diversificação tem sido utilizado em sentido mais restrito, de tal modo que uma empresa é considerada diversificada somente se opera simultaneamente em vários negócios ou produtos diferentes (PITTS; HOPKINS, 1982).

Grant e Jammine (1988) reportam que as pesquisas dentro da diversificação de negócios têm sido influenciadas pelo conceito de estratégia de diversificação desenvolvida por Wrigley (1970) e Rumelt (1974), todavia, Ramanujam e Varadarajan (1989) e Palepu (1985) citam Rumelt (1974) como um dos pioneiros a desenvolver um estudo avaliando a relação entre a estratégia de diversificação e a *performance* das firmas.

A classificação da diversificação estratégica de Wrigley (1970) está baseada em duas dimensões, que são medidas pelo índice de especialização e pelo índice de relacionamento. O primeiro representa as vendas da firma dentro de sua atividade principal com uma proporção de suas vendas totais. O segundo representa a proporção do total de vendas da empresa que são relacionadas para outra.

Posteriormente, Rumelt (1974) refinou a classificação de Wrigley (1970) ao introduzir diferentes dimensões de relacionamento: Diversificação limitada – ligadas, as atividades da firma são relacionadas com outra atividade; Diversificação vinculada – cada atividade é relacionada com pequena parcela de outra atividade, mas não com todas as outras atividades; Integração vertical – firmas são classificadas dentro de uma categoria separada denominada categoria dominante vertical.

Os negócios são considerados relacionados quando: 1) servem mercados similares e usam sistemas de distribuição similares; 2) empregam similares tecnologias de produção; ou 3) exploram tecnologia e pesquisa similares. Uma firma pode ser diversificada limitada quando suas atividades são relacionadas uma a outra por meio de seus ativos e habilidades ou diversificada vinculada quando cada atividade é relacionada à menor parcela de outra atividade, mas não a todas as outras atividades (PERRY, 1998). Negócio vertical é caracterizado quando uma companhia produz os seus próprios insumos ou possui sua própria fonte de distribuição de produtos ou serviços (HITT; IRLEAND; HOSKISSON, 2008).

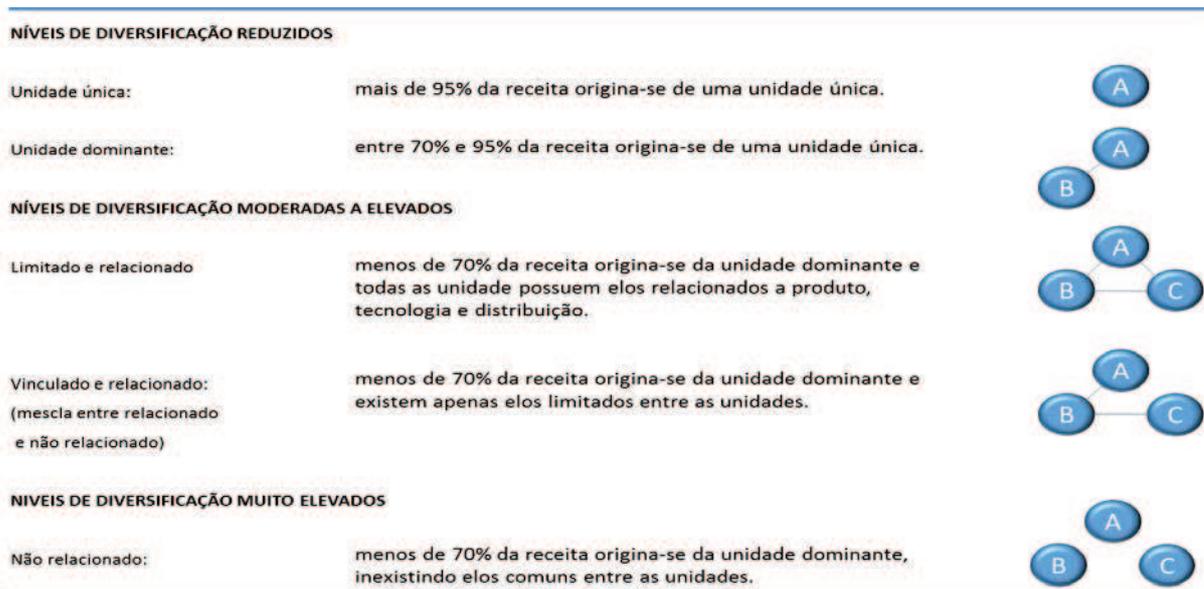
A diversificação pode assumir diversas formas, isto é, a decisão de diversificar pode buscar diferentes meios para incorporar novos produtos/serviços e mercados. Grandes empresas diversificadas podem competir entre si em diversos mercados, comportamento que recebe o nome de competição multiponto. Integração vertical também é uma forma de diversificação criada para explorar a fatia de mercado e ganhar poder em relação a competidores. Rumelt (1974) classifica empresas com essa característica como categoria dominante vertical (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Outra forma de diversificação pode se dar por meio de aquisições (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989), sendo que aquisição resulta tanto na estratégia de diversificação relacionada como não relacionada.

Segundo Rumelt (1974), as empresas diversificadas variam de acordo com seu nível de diversificação e as ligações entre seus negócios. A estratégia de diversificação pode assumir diversos níveis de diversificação, de baixos a elevados. A Figura 2 apresenta as cinco categorias de negócios, de acordo com os níveis crescentes de diversificação, e também três níveis de diversificação relacionados ao percentual de faturamento.

O mesmo autor define que um novo negócio pode ser relacionado de diversas maneiras com o negócio atual da empresa, e essa relação vai produzir um nível de diversificação relacionada ou não relacionada. Nesse sentido, diversificação relacionada é caracterizada pelo compartilhamento de recursos entre negócios, como mercados comuns, canais de distribuição e tecnologias que são utilizadas em proveito comum. Dessa maneira, os negócios criam um para outro um valor adicionado. Já uma diversificação não relacionada pressupõe que os produtos e mercados novos da empresa não possuem ligação com os negócios atuais. As empresas diversificadas têm níveis de diversificação de moderados a elevados quando existem vínculos entre negócios. Quando não há vínculos comuns entre os negócios, elas são tratadas como nível de diversificação elevado. Nesses casos, menos de 70% das receitas vêm dos negócios dominantes.

Disso, entende-se que a diversificação relacionada aproveita a sinergia gerada pelo compartilhamento de fontes ou recursos. As habilidades estendidas para novos negócios podem gerar aumento da competência da empresa.

Figura 1 – Níveis e tipos de diversificação



Fonte: Hoskisson et al. (2009).

Chatterjee e Wernerfelt (1991) exploram a diversificação por meio da temática de entrada em novos mercados. Esses autores classificam os tipos de mercado que a empresa escolhe para entrar e o perfil de recursos que ela possui. Dessa maneira, consideram-se três tipos de recursos: físicos, intangíveis e financeiros. Os dois primeiros são inflexíveis, sendo que poderiam ser utilizados somente em mercados muito relacionados com o negócio atual. Já os recursos financeiros são bastante flexíveis e podem ser utilizados para qualquer tipo de diversificação, tanto relacionada como não relacionada. O estudo empírico conduzido por esses autores indica que será escolhido aquele mercado que oferecer vantagem competitiva para a firma.

Na análise da relação entre unidades de negócio, é observada especialmente a existência ou ausência de compartilhamento de equipamentos, grupos de vendas e outras evidências tangíveis de tentativa de aproveitar fatores de produção comuns (RUMELT, 1974).

2.2.1.1.2 Diversificação e Desempenho

Para se obter economia de escopo, três condições devem ser confirmadas, sendo elas: (i) retornos superiores da escala a partir da expansão do uso de determinados fatores de produção; (ii) existência de custos de transação que impedem o mercado eficiente para fatores relevantes e que, portanto, forçam a integração, já que não é possível adquiri-los a custos marginais de mercado; e (iii)

limites para se aumentar o uso dos fatores e para se expandir a produção de um único produto final, tornando necessária a diversificação para que os fatores de produção essenciais possam ser amplamente aproveitados. Os fatores de produção essenciais, aqui referidos, são aqueles que proporcionam maiores retornos e custos de transação.

De acordo com Dundas e Richardson (1980), a direção do crescimento bem-sucedido depende das competências distintivas que podem ser empregadas pela firma a fim de explorar as falhas de mercado. Nesse caso, o crescimento pode ocorrer por meio de produtos relacionados pela mesma tecnologia, quando é possível adotar a estratégia de produto dominante ou de produto relacionado, ou pode ocorrer com base no mesmo mercado, por meio de canais de distribuição existentes que podem inclusive envolver novas tecnologias. Também pode ocorrer quando a competência envolve a área financeira, que pode ser utilizada para empreendimentos em produtos não relacionados, a partir da competência em alocação de capital, ainda que não possua habilidades técnicas ou mercadologias distintas.

Palepu (1985) observa que a estratégia de diversificação permite obter ganhos de sinergias e da exploração de fatores essenciais da firma, não apenas pela estratégia em si, mas especialmente quando envolve negócios que proporcionam ganhos reais à empresa, o que é mais provável quando se trata de uma diversificação relacionada.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) observam que as estratégias de diversificação de produto frequentemente focam em mercados de produtos altamente relacionados, dentro de um escopo mais restrito, nos quais há amplas oportunidades de se alcançarem sinergias potenciais e desempenho superior. Segundo os autores, as empresas que diversificam suas linhas de produto tendem a adotar estruturas multidivisionais, tornando-se geralmente descentralizadas. E, ainda, elas tendem a adotar políticas de transferência de preços e mecanismos específicos para reduzir conflitos potenciais e promover a cooperação entre as unidades, que acabam reduzindo seus custos de transação.

Na visão de Dundas e Richardson (1980), as firmas de melhor desempenho seguem estratégias dominantes ou de produto relacionado que restringem seu escopo de diversificação, explorando falhas específicas do mercado, se comparadas àquelas que diversificam para áreas mais amplas. Para eles, a estratégia de produto não relacionado é uma das mais difíceis de implantar, pois exige técnicas de gestão

sofisticadas, sendo difícil prever maior desempenho das empresas que buscam estratégias de produto dominante não relacionado.

Rumelt (1974) observa que as firmas apresentam diferenças em termos de diversidade de produto absoluta e também quanto ao padrão de relacionamento que estabelecem entre suas diferentes linhas de negócios. O autor constata, inclusive, relação entre o nível de lucratividade e a estratégia de diversificação escolhida. Elevados níveis de lucratividade são associados a estratégias de diversificação em áreas que se utilizam de alguma habilidade ou recurso comum enquanto que estratégias de diversificação para negócios não relacionados, assim como negócios integrados verticalmente, levam a níveis mais baixos.

Nas análises de Rumelt (1974), bem como em outros estudos que se seguiram, identificou-se que empresas que optam pela diversificação relacionada durante um período extenso apresentam lucratividade significativamente superior àquelas com diversificação não relacionada, já que é possível explorar fatores que levam a economias de escala e de escopo, eficiência em alocação de recursos, sinergia em vendas por meio da transferência de conhecimento entre produtos e entre gestores e oportunidades de explorar habilidades e conhecimentos técnicos e gerenciais específicos (PALEPU, 1985).

Li e Greenwood (2004), ao investigarem a relação entre desempenho e diversificação dentro da própria indústria, incorporam em sua análise a competição multimercados como consequência adicional da diversificação. Os autores sugerem que a diversificação pode ser relacionada a desempenhos superiores não só devido aos benefícios potenciais de sinergias obtidas por meio de economias de escopo, mas também devido à possibilidade de a firma se comportar oportunisticamente, em alinhamento com outras firmas, adotando indulgências mútuas para reduzir a rigidez do mercado. Como resultado de sua pesquisa, os autores identificaram que as firmas atuantes em múltiplos mercados são associadas a desempenho superior, especialmente nos casos em que estabelecem relações com as demais firmas. Nesses casos, além de economias de escopo, é importante também a habilidade dos executivos de interpretar o cenário competitivo e de construir uma estrutura de mercado mais favorável, por meio de negociação ou coerção, para conduzir os competidores a comportamentos que propiciem seu desempenho superior.

O trabalho de Rumelt (1974) é referência na análise de que diferentes perfis de diversificação podem levar a diferentes níveis de desempenho. No entanto, ele não

chega a estabelecer causalidade científica, restando a necessidade de se avaliar a presença de efeitos potencialmente moderadores ou que possam confundir as reais relações (CHRISTENSEN; MONTGOMERY, 1981).

2.2.1.1.3 Motivos para. Diversificar

Os benefícios da diversificação apontam que as firmas possuem estratégias de diversificação com o intuito de maximizar o seu valor. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) postulam que existem motivos gerenciais para a diversificação e, dessa forma, a Teoria da Agência sugere que podem existir esforços com o objetivo de ganhos pessoais, o que faz surgirem custos maiores associados à estrutura e ao monitoramento. Na visão dos autores, a diversificação poderia estar sendo impulsionada segundo os próprios interesses corporativos, ou mesmo os desejos e necessidades pessoais dos administradores encarregados da tomada de decisão.

Por essa visão de agência, com a separação entre propriedade e gestão, os gestores podem optar por estratégias que atendam a benefícios próprios, contrários aos dos acionistas. A estratégia de diversificação, nesse sentido, seria empregada visando diversificar o risco de empregabilidade dos gestores, que, a partir da expansão para negócios diversos que demandassem suas habilidades particulares, alcançariam melhores posições profissionais. Nesse caso, a decisão pela diversificação seria tomada por razões diferentes da maximização de desempenho.

Lang e Stulz (1994) fornecem evidências de que firmas são motivadas a diversificar para potencialmente atrair maior crescimento. Tal afirmação é corroborada por Singh et al. (2001), que acreditam que a diversificação pode ser influenciada pela baixa *performance* e pelo crescimento limitado e que as empresas podem escolher diversificar para evitar restrições antitrustes.

Gort, Grabowski e McGuckin (1985) sugerem que firmas diversificam porque possuem vantagens superiores, tais como recursos humanos e habilidades técnicas especializadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) descrevem que algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio, a fim de reduzir o risco do negócio.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) descrevem que, se a firma possui tanto os incentivos como os recursos para diversificar, a extensão de sua diversificação será

maior do que se ela tivesse somente incentivos ou recursos. Quanto mais flexível, mais probabilidade há de que os recursos sejam utilizados para diversificação não relacionada; quanto menos flexível, mais probabilidade há de que os recursos sejam utilizados para diversificação relacionada. Recursos flexíveis, por exemplo fluxos de caixa, levarão a relativamente maiores níveis de diversificação, uma vez que esses recursos são mais comuns (KOCHHAR; HITT, 1998).

Alguns autores, citados na sequência abaixo, apresentam fontes de benefícios vinculados à diversificação relacionada:

a) Economia de escala – Refere-se à redução dos custos unitários e ao aumento no volume de produção (PORTER, 1986). A firma, usando seus recursos integralmente, é capaz de reduzir seus custos médios e, assim, ganhar vantagens acima de seus competidores (SINGH; MONTGOMERY, 1987). Por sua natureza, essas economias estão mais disponíveis para diversificação relacionada do que para as diversificações não relacionadas (PERRY, 1998).

b) Economia de escopo – É o aumento da variedade de bens produzidos ou mercados servidos e, ao mesmo tempo, o compartilhamento de ativos intangíveis e tangíveis entre os processos de trabalho necessários para fabricar, distribuir e comercializar os diferentes produtos ou para atender os diferentes mercados (URDAN; REZENDE, 2004).

c) Poder de mercado – É a habilidade que o participante de um mercado ou grupo tem de influenciar nos preços, qualidade e natureza dos produtos (MONTGOMERY, 1985). Um exemplo citado por Palich, Cardinal e Miller (2000) é que a diversificação pode moderar os esforços dos competidores por meio de preços predatórios, o que é geralmente definido como preço sustentador, a fim de reduzir projetos dos mercados rivais existentes ou desencorajar futuros entrantes.

Diferente da visão de recursos, Dundas e Richardson (1980) consideram que as falhas do mercado têm grande importância na direção de crescimento e na possibilidade de sucesso das firmas. Na busca por crescimento, as firmas estabelecidas têm como opção a escolha entre produtos e mercados existentes ou a diversificação para outros produtos ou mercados novos, de modo a se aproveitarem de determinadas falhas. O tipo de estratégia corresponde ao principal tipo de falha de mercado: a condição complexidade do mercado conduz à estratégia de produto individual ou produto dominante, a condição de incerteza leva a produtos relacionados

e a condição de dificuldade ou de custos para levantar capital conduz à estratégia de produtos não relacionados (DUNDAS; RICHARDSON, 1980).

Em uma visão geral, Montgomery (1985) sugere três perspectivas para análise das razões pelas quais as firmas optam pela diversificação: visão de poder de mercado (objetiva maximização de lucro), visão de recursos (objetiva maximização de lucro e uso eficiente de recursos) e visão de agência (de natureza gerencial).

A visão de poder de mercado considera que a empresa diversificada pode alcançar poder em um mercado particular em virtude de atividades que exerce em outro mercado, já que não precisa maximizar o lucro em cada um de seus produtos. Empresas diversificadas podem exercer seu poder de forma anticompetitiva, seja subsidiando preços predatórios em um mercado a partir de lucros que obtêm em outro, seja estabelecendo concorrência menos vigorosa com empresas que encontram em múltiplos mercados ou restringindo o mercado para concorrentes menores por meio de compras recíprocas com outras grandes firmas diversificadas.

Por fim, a visão de recursos, que parte do conceito de recursos como fatores produtivos que incluem fatores adquiridos no mercado, serviços criados a partir desses fatores ou conhecimentos específicos acumulados pela firma, sugere que o lucro e a extensão da diversificação são função do estoque de recursos. Sendo que a maior especificidade de recursos proporciona retorno marginal mais elevado, firmas diferentes apresentam diferentes níveis ótimos de diversificação. Assim, firmas com recursos mais específicos podem obter maiores lucros com menores níveis de diversificação, sendo que firmas com recursos menos específicos maximizam seus lucros a partir de altos níveis de diversificação (MONTGOMERY, 1985).

2.2.1.1.4 Medidas de Diversificação

Medidas desenvolvidas para a análise dos portfólios estratégicos são usadas em diversas áreas de pesquisa, tais como estratégia, economia e finanças. As medidas de diversificação têm sido utilizadas como variável independente, dependente e de controle em trabalhos sobre reestruturação, reenfoque, governo corporativo, fusões, alienação, renovação de alta direção e mudança estratégica (ROBINS; WIERSEMA, 2003).

Ramanujam e Varadarajan (1989) descrevem que as medidas de diversificação de produtos não têm sido unânimes na literatura, distinguindo-se tradicionalmente dois tipos de medidas, isto é, o nível de diversificação e o tipo de estratégia de

diversificação. Na concepção de Hall Junior e John (1994), as medidas de diversificação podem ser geralmente classificadas dentro de três grupos: contínuas, categóricas e híbridas.

As medidas contínuas servem para quantificar a extensão da diversificação e são baseadas nos sistemas de classificação industrial propostos por distintos órgãos. O sistema de classificação industrial utilizado no Brasil é a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da administração tributária do país. É aplicado a todos os agentes econômicos que estão engajados na produção de bens e serviços, podendo compreender estabelecimentos de empresas privadas ou públicas, estabelecimentos agrícolas, organismos públicos e privados, instituições sem fins lucrativos e agentes autônomos (RECEITA FEDERAL, 2016).

As medidas categóricas, construídas sobre a natureza do relacionamento entre vários negócios em um portfólio da firma, conseqüentemente capturam o tipo de diversificação estratégica: relacionada ou não relacionada. E a terceira medida, denominada abordagem híbrida, combina as medidas contínuas e categóricas (HALL; JOHN, 1994).

Grzebieluckas et al. (2007) descreve que as medidas contínuas são expressas mediante índices de relação entre magnitude quantitativa, que têm por objetivo medir o nível de diversificação (baixa, média e alta). As medidas de caráter tipológico ou categórico medem o tipo de diversificação (relacionada ou não relacionada). A preocupação, por parte dos autores, em buscar o melhor dessas medidas tem os levado a analisar a validade delas, obtendo-se como resultado que a utilização de uma medida ou outra será mais aconselhável segundo o objetivo a analisar, dependendo também da disponibilidade e confiabilidade dos dados (MONTGOMERY, 1985; PITTS, HOPKINS, 1982).

As medidas categóricas criadas por Rumelt (1974), na concepção de Montgomery (1985), são de grande riqueza e capacidade explicativa, uma vez que distinguem entre diversificação relacionada e não relacionada. No entanto, considera-se que incorporam uma carga subjetiva, podendo incorrer em erros (MONTGOMERY, 1985).

Essas medidas permitem distinguir os distintos tipos de diversificação, avaliando o nível de relação entre os negócios da empresa, suas características

principais, sua riqueza e capacidade explicativa, os inconvenientes das trabalhosas medidas são a necessidade de recorrer a fontes parciais para a obtenção de dados, além da subjetividade na hora de assinalar as empresas nas diferentes categorias (RUMELT, 1974).

As principais críticas dirigidas ao trabalho de Rumelt (1974) foram devido à ambiguidade dos conceitos no sistema de classificação que o autor propõe. Segundo Pitts e Hopkins (1982) e Varadarajan e Ramanujam (1989), existe uma grande subjetividade naqueles conceitos, o que leva diferentes investigadores que estudam uma mesma empresa chegarem a uma classificação diferente. Apesar dessas críticas, Montgomery (1985) encontrou alto grau de correspondência entre as medidas objetivas baseadas nos códigos Standard Industrial Classification (SIC) e nas categóricas de Rumelt (1974).

Com relação à mensuração da diversidade, existe uma variedade de abordagens quanto a definições e operacionalizações utilizadas. Dentro de uma visão geral, fornecida por Ramanujam e Varadarajan (1989), as pesquisas em diversificação se voltam para a sua extensão, se mais ou menos diversificada; para sua direção, se relacionada ou não relacionada; e para o modo como ocorre, sendo via desenvolvimento interno ou baseado em aquisição. Para isso, são utilizados esquemas binários com diversificadas e não diversificadas, variáveis contínuas ou conjuntos de categorias de diversificação, para as quais Rumelt (1974) serve como referência.

Segundo análise de Datta, Rajagopalan e Rasheed (1991), o nível de diversificação tem sido operacionalizado como contagem de negócios ou produtos, como medida contínua, como complemento do índice de especialização (que considera a proporção das atividades primárias da firma para o total de atividades) ou como participação de seu maior negócio. Para a contagem de negócios, tipicamente se utilizam os códigos de setores industriais, como SIC, North American Industrial Classification (Naics) e Censo Americano, para identificação dos negócios individuais nos quais a organização atua, considerando-se tal número uma medida de diversidade.

Rumelt (1974) propõe uma análise referente ao tipo de estratégia de diversificação, que trata da natureza da relação entre os vários negócios do portfólio da firma, para o que utiliza esquemas de classificação em categorias de estratégias,

partindo das quatro maiores: individual, dominante, relacionada e não relacionada (DATTA; RAJAGOPALAN; RASHEED, 1991).

Aprimorando o esquema de classificação em quatro classes (elaborado por Wrigley em 1970 e que contempla as classes Produto Individual, Produto Dominante, Produto Relacionado e Produto não Relacionado), Rumelt (1974) desenvolve formas de mensuração de relação e de verticalidade. Nesse mesmo estudo, ele se utiliza de medidas de desempenho econômico, sendo capaz de observar que diferentes perfis de diversificação levam a diferentes níveis de desempenho, ainda que não sejam capazes de estabelecer a relação de causalidade entre tais fatores (CHRISTENSEN; MONTGOMERY, 1981).

Para medir a extensão da diversificação, geralmente são utilizadas medidas objetivas baseadas no setor industrial, com base no SIC/NAICS, ainda que esse dado, apesar de aparentemente objetivo, implique certo nível de agregação que pode levar a questionamentos (RAMANUJAM; VARADARAJAN, 1989).

Conforme Grzebieluckas et al. (2007) constatam, não existe uma medida de diversificação padronizada na literatura. Os autores apontam como índices mais utilizados em estudos quantitativos: índices simples, índice de Herfindhal e índices de entropia, descritos a seguir:

- Índice Simples: constitui-se da contagem do número de atividades dos distintos códigos da SIC de acordo com sua importância.
- Índice de Herfindahl-Hirschman: corresponde a uma medida do nível de concentração ou diversificação da atividade da empresa, definida pela soma dos quadrados dos percentuais das vendas da firma em cada segmento ou produto. O valor desse índice é maximizado quando a participação de um único produto ou negócio atinge 100% do faturamento da firma.
- Índices de Entropia: contemplam três elementos de diversificação operacional de uma empresa: o número de segmentos nos quais a firma opera, as distribuições das vendas totais da firma através dos produtos e o grau de relação entre os vários segmentos de produtos e/ou mercados de que a empresa participa.

Cabe destacar que o uso de categorias é mais comum em pesquisas científicas do que a contagem de dígitos para setores econômicos ou sistema SIC norte-americano (PANDYA; RAO, 1998). Montgomery (1985) obteve resultados similares com ambos os métodos e, ainda, considerou que as medidas categóricas de Rumelt podem ser utilizadas para mostrar a ligação entre diversificação e *performance*.

Em trabalhos sobre diversificação em cooperativas, Barni e Brandt (1992) constataram que as cooperativas têm diversificado suas atividades, operando com mais de uma unidade de produção, incorporando setores de consumo, postos de venda ou unidades de processamento de produtos ou insumos, por razões muito objetivas, como as seguintes: (a) busca de ganhos de eficiência, mediante a redução de custos de transporte e custos administrativos; (b) obtenção de maior parcela de mercado, atuando competitivamente; e (c) por aspectos circunstanciais, em que procuram atender às exigências dos associados e/ou do mercado comprador.

Segundo esses autores, cooperativas diversificadas que comercializam maior número de produtos e/ou serviços, dentro de certos limites, podem apresentar custos unitários menores que as cooperativas especializadas. Isso evidencia a menor ociosidade dos fatores, com melhor aproveitamento de insumos públicos ou partilháveis, sendo, desse modo, outro fator de condução a diversificação em detrimento da especialização. Assim, com menor ociosidade de fatores, melhor uso de insumos e maior aproveitamento dos recursos, a firma obtém economias de escopo, o que tem levado à preferência pela multiprodução em organizações cooperativas.

Para Trechter (1996), fatores internos, como melhoria do desempenho financeiro, tamanho da cooperativa e aversão a risco, exercem mais influência na diversificação do que os fatores externos, como redução da participação no mercado e o aproveitamento de oportunidades existentes. É comum observar, em diversas cooperativas agropecuárias, a incorporação da estratégia de diversificação como meio de ajuste competitivo. Muitas dessas têm conseguido destaque no mercado em que atuam, o que demanda a investigação dos verdadeiros condicionantes e benefícios dessa estratégia.

Esse enfoque não ignora a influência dos fatores externos, visto que a organização é um sistema aberto, mas busca evidenciar a maior influência dos fatores internos como condicionantes da diversificação nas cooperativas agropecuárias, o que se dá em virtude das peculiaridades que as distinguem na apropriação e utilização de seus recursos. Assim, variáveis estruturais, tais como tamanho, tipo, idade da cooperativa, sobras operacionais e estrutura de governança, entre outros, poderão ser fatores decisivos na estratégia de diversificar as cooperativas.

Um ponto citado por Palepu (1985) é que a estratégia de diversificação é reconhecidamente um componente importante da administração estratégica, e a sua

relação com o desempenho econômico tem sido tema de interesse considerável de gestores e da academia. A diversidade crescente de produtos e mercados tem levado à ampla pesquisa acerca da relação entre diversificação e desempenho em disciplinas de administração estratégica e finanças (DATTA; RAJAGOPALAN; RASHEED, 1991).

Christensen e Montgomery (1981) colocam os trabalhos de Rumelt como referência na análise de que diferentes perfis de diversificação podem levar a diferentes níveis de desempenho. No entanto, não chegam a estabelecer causalidade científica, restando a necessidade de se avaliar a presença de efeitos potencialmente moderadores ou que possam confundir as reais relações.

2.2.2 Tipologia Estratégica de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) desenvolveram tipologia de comportamentos estratégicos baseada em decisões costumeiramente adotadas pelos gestores em relação aos três problemas que eles chamaram de ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais, de engenharia e administrativos. Essa tipologia também classificou os comportamentos estratégicos em quatro categorias chamadas de prospectora, analista, reativa e defensiva, cada uma com suas características de relacionamento nas dimensões de tecnologia, estrutura e processo.

Hambrick (1983) expõe que as abordagens para identificação de uma taxonomia de estratégias podem ser textuais, multivariadas ou tipológicas. A abordagem tipológica é reconhecida como a criação de um melhor entendimento da realidade estratégica de uma organização, uma vez que todos os tipos de estratégias referentes aos negócios são vistos como tendo características particulares, mas uma orientação estratégica comum. Enquanto várias tipologias têm sido propostas (ANSOFF, 1979; FREEMAN, 1974; MILES, SNOW, 1978; PORTER, 1986; ZAHRA, PEARCE, 1990), a mais frequentemente utilizada nos estudos de estratégias, principalmente por ser capaz de medir estratégia em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias indústrias e organizações, é a de Miles e Snow (1978).

A busca por uma taxonomia de estratégias genéricas tem sido justificada pela crença de que existem conjuntos de estratégias suficientemente amplos para serem empregados em qualquer empresa ou tipo de indústria (HERBERT, DERESKY, 1987; MILES, SNOW, 1978; DESS, DAVIS, 1984). Miles e Snow (1978) observaram que as opções estratégicas seguem uma perspectiva de comportamento organizacional

orientada às alternativas de escolhas pelos administradores. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa no sentido de escolha de mercados onde atuar. Para eles, as organizações desenvolvem modelos de comportamento estratégicos relativamente estáveis na procura de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Estes indicam quatro tipos de estratégias genéricas ou comportamentos estratégicos: prospector, defensivo, analítico e reativo.

Miles e Snow (2003) atentaram para os efeitos que variáveis ambientais produzem sobre as empresas e delinearão a maneira como essas empresas reagiriam. Os autores identificaram a existência de um ciclo adaptativo composto por três problemas: (a) o problema empresarial diz respeito ao mercado em que a empresa irá atuar e aos produtos oferecidos para esse mercado; (b) o problema de engenharia aborda os meios pelos quais a empresa produz os bens escolhidos; e (c) o problema administrativo é relativo à estabilização das soluções encontradas por meio de uma institucionalização da gestão da empresa. Segundo os autores, alterações ambientais induzem mudanças em pelo menos um desses três problemas, o que exige que a empresa se adapte.

O problema empreendedor refere-se à decisão da empresa quanto à escolha de um domínio de produto ou serviço para um determinado mercado-alvo ou segmento de mercado. Por exemplo, uma empresa pode optar por um produto ou serviço do tipo *commodity* com baixo custo de produção, para atendimento de um mercado em geral, ou por um produto ou serviço personalizado de alto custo ou valor agregado, para atendimento de um mercado específico.

O problema de engenharia refere-se à escolha da tecnologia empregada para a concepção, a produção e a distribuição do produto ou serviço definido no problema empreendedor. Por exemplo, o desenvolvimento do produto e os processos de produção deverão ser de alta produtividade e baixo custo se o produto ou serviço eleito for do tipo *commodity*; já o desenvolvimento de produtos complexos e específicos geralmente implica soluções à base de novas tecnologias de custo mais elevado.

O problema administrativo refere-se ao controle da organização em busca da racionalização e estabilização da estrutura e do processo que solucionam os dois problemas anteriores. O problema administrativo também envolve a seleção de áreas para inovação futura.

Ao se referirem aos três problemas como formadores de um ciclo adaptativo, Miles e Snow (2003) salientam o dinamismo com que os três surgem e como são tratados pela organização ao longo do tempo. Para tratar os três problemas do ciclo adaptativo, os autores propuseram quatro tipos de estratégias genéricas pelas quais as empresas podem adaptar-se aos problemas descritos anteriormente.

Degenhardt e Mañas (2005) evidenciam que os problemas, embora interligados, são explicados individualmente. O problema empresarial ou do empreendedorismo consiste em resolver a questão produto-mercado, desenvolvendo e projetando a imagem da empresa que define o seu mercado e a sua orientação para ele (isto é, ênfase no tamanho, eficiência ou inovação). O problema de engenharia envolve a criação de um sistema para operar a solução do problema do empreendedorismo, ou seja, selecionar a tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e serviços escolhidos. O problema administrativo consiste em resolver a redução da incerteza; em outros termos significa racionalizar e estabilizar as atividades solucionadoras de problemas oriundos dos problemas de empreendedorismo e engenharia. Resolver o problema administrativo não é apenas reduzir a incerteza, mas formular e implementar processos que permitam a evolução da organização (inovação).

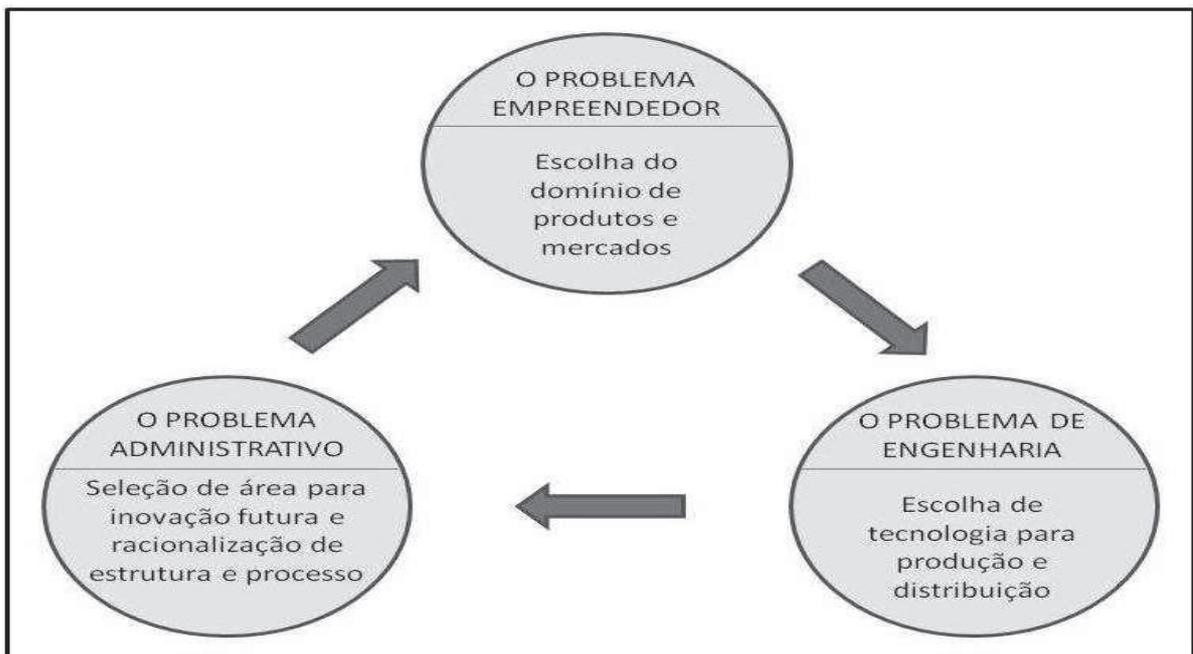
Segundo Degenhardt e Mañas (2005), Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo do processo pelo qual uma organização continuamente se ajusta ao ambiente. O modelo dinâmico demonstra a natureza e o inter-relacionamento dos principais problemas que a organização tem que resolver para conseguir uma posição vantajosa no ambiente escolhido. Ainda, os autores destacam que a abordagem é uma tentativa para explicar que a adaptação organizacional é altamente complexa e mutante.

Na revisão dos conceitos de adaptação estratégica, percebe-se que a efetivação da adaptação está ligada diretamente à percepção dos problemas sob o ponto de vista do grupo gestor, das condições ambientais e das decisões que tomam.

A Figura 1 apresenta a inter-relação entre os três problemas de forma esquemática, o que Miles e Snow (1978) denominaram ciclo adaptativo. Para eles, este deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas, empreendedor, de engenharia e administrativo, estão intimamente conectados, mas a adaptação frequentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa, mas os autores ressaltam que o ciclo pode ser iniciado também pelas outras fases.

Conforme Gimenes e Gimenes (2007), Miles e Snow (2003) desenvolveram uma taxonomia de estratégias genéricas que vem sendo considerada relevante para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas. De forma geral, Miles e Snow (1978) propõem que as organizações podem utilizar quatro tipos de estratégias genéricas – defensiva, prospectora, analítica e reativa – para resolver três problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente.

Figura 2 – Ciclo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978).

Os prospectores se baseiam em uma estrutura organizacional descentralizada, orientados para produtos, com desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades faz com que desenvolvam capacidades e mecanismos. Os prospectores tendem a ser os precursores de inovações e normalmente possuem reputação de inovadores, cativando os clientes ávidos por novidades.

Os defensores apresentam uma visão mais conservadora ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente, introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

Os analistas são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados,

também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades, minimizando o risco sem abrir mão de oportunidades.

Os reativos apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos, sustentando-se no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa programa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Dos tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e os processos e as estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. O não alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram empresas reativas (ALMEIDA et al., 2010).

Para Miles e Snow (2003), as organizações compreendem um comportamento estratégico com a predominância de um tipo específico, porém as empresas não são puramente um dos tipos determinados. Empresas alinhadas são aquelas que harmonizam, no processo de ciclo adaptativo, os três problemas apresentados, sugerindo uma tipologia para identificar os padrões de alinhamento, que denominou de empresas prospectoras, defensoras e analisadoras. Conforme argumentam Miles e Snow (1978), esses três tipos estratégicos são considerados alinhados porque, uma vez definido um objetivo estratégico em termos de produto-mercado, a empresa desenvolve uma resposta adequada em tecnologia, manufatura, sistemas, processos e controles para que a estratégia escolhida possa ser adequadamente implementada, potencializando a sua eficácia e competitividade. Caso contrário, a organização teria respostas lentas às oportunidades e provavelmente seria pouco eficaz e instável. O alinhamento seria, portanto, uma fonte importante de vantagem competitiva.

Estudos de Martins et al. (2010) demonstram que se pode afirmar que há evidência empírica da existência dos quatro tipos de estratégias genéricas da taxonomia de Miles e Snow em ambientes variados. Outra conclusão importante é que a relação entre o desempenho e as estratégias genéricas não é única, ela depende de fatores internos (por exemplo, tamanho) e de fatores externos (turbulência do ambiente, por exemplo).

Conforme Ghobril e Moori (2009) descrevem, sob a ótica da teoria das organizações o modelo proposto por Miles e Snow (1978) se complementa com o princípio da escolha estratégica (CHILD, 1972), o qual questiona alguns fundamentos da Teoria da Contingência, em particular o que estabelece uma conexão direta entre contexto (tamanho, tecnologia e ambiente) e estrutura.

Miles e Snow (2003) sustentam que, embora o contexto possa de fato restringir as escolhas do executivo gestor, ele não as determina, e que visão e valores dos executivos são igualmente importantes na definição da estratégia. Do ponto de vista das teorias de estratégia, em particular do pensamento econômico que trata da origem das vantagens competitivas, o modelo de Miles e Snow se situa em uma posição intermediária entre: a) a escola do posicionamento, que considera que a estratégia é decorrente da estrutura da indústria; e b) a teoria dos recursos, que considera que o desempenho superior é decorrente de características internas da organização.

O modelo, denominado ciclo adaptativo, conecta o ambiente, as crenças executivas e como estas percebem as incertezas do ambiente à estratégia competitiva, e esta à estratégia de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais.

No ciclo do processo adaptativo, Miles e Snow (1978) postulam que também é necessário reduzir a incerteza dos sistemas organizacionais, ou seja, racionalizar e estabilizar aquelas atividades que já foram satisfatoriamente resolvidas, bem como formular e implementar processos que vão permitir que a organização possa continuamente evoluir. Essas duas funções são, de certa forma, conflituosas e constituem-se em um grande desafio para a administração: criar um sistema administrativo – estrutura e processos – que possa dirigir e monitorar as atividades correntes da empresa, mas que, ao mesmo tempo, não a engesse e impossibilite sua evolução e inovação (MILES; SNOW, 1978).

Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sintetizaram as diferentes características entre os quatro tipos estratégicos, nas quais o pesquisador poderá identificar comportamentos estratégicos na mesma empresa, conforme os três componentes do ciclo adaptativo, objetivando melhorar a operacionalização da tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). O Quadro 2 foi construído por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) com base em uma avaliação formatada de Miles e Snow (1978), que permite uma visão geral do ciclo adaptativo e 11 dimensões subjacentes.

Quadro 2 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Tipos Estratégicos			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudanças	Investidas em oportunidades e postura de adaptação
	Monitoramento do ambiente	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços na produtividade	Desenvolvimento de produtos, mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/ avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/Fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finança e Produção	<i>Marketing</i> e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

Os mesmos autores, com o objetivo de melhorar a operacionalização de aplicação, desenvolveram e testaram um questionário de multi-itens para medir os quatro tipos estratégicos e auxiliar na identificação de arquétipos relativamente puros e examinar a relação entre os tipos estratégicos.

Essa ferramenta lida com as 11 dimensões dos três tipos de problemas (empresarial, administrativo e tecnológico) que a organização deve levar em conta na escolha estratégica.

Além disso, Pasini, Cunha e Gimenez (2011) indicam que grande parte das empresas que adotam comportamento estratégico prospector, em ambientes turbulentos, atinge seus objetivos. Já as empresas que adotam comportamento reativo nesse tipo de ambiente não obtêm sucesso quanto ao desempenho.

Wright, Kroll e Parnell (2000) usaram o questionário desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) para verificar a relação entre desempenho e estratégia em uma indústria volátil e dinâmica. Os autores concluíram que os reatores tiveram o pior desempenho e os analisadores, o melhor.

Por exemplo, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) concluem que a rentabilidade é significativamente maior para os prospectores e defensores do que para os reatores.

Prospectores podem ser percebidos como excessivamente ansiosos para correr riscos e os defensores podem ser vistos como relutantes para responder às pressões para a mudança.

Miles e Snow sustentam que não existem diferenças de desempenho entre prospectores e defensores, uma visão apoiada pelas descobertas de Slater e Olson (2001). No entanto, as evidências sobre o desempenho relativo dos prospectores e defensores não são abrangentes nem conclusivas. Evans e Green (2000) estudaram características de 11 empresas em falência e observaram que a recuperação de negócios é mais provável de ser alcançada por prospectores do que por defensores.

Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) descrevem que a empresa precisa ter clareza do comportamento estratégico que pretende adotar, para usufruir de todos os benefícios que a sua estrutura produtiva, seus recursos e capacidades podem gerar. Deriva dessa postura a construção da vantagem competitiva da organização. Miles e Snow (2003) já afirmavam que a empresa é resultante de um propósito articulado e de um mecanismo estabelecido para realizá-lo.

Como um todo, os resultados revelam que os problemas empresariais de Miles e Snow (2003), representados por mudança de produtos e de clientes no curto e no longo prazos, afetam fortemente a lucratividade e levemente o valor de mercado. Igualmente, os problemas administrativos dos mesmos autores, representados por mudança do conselho de administração, afetam todos os três indicadores de desempenho financeiro (retorno sobre o investimento, crescimento das vendas e o valor de mercado) de empresas brasileiras de capital aberto, independentemente da concentração do setor (STARLING; PORTO, 2014).

2.2.4 Desempenho Financeiro

No cenário marcado pela competitividade entre empresas que lutam para permanecer no mercado, estudos que objetivam oferecer informações necessárias para que tais organizações possam tomar conhecimento de quão saudáveis se encontram vêm contribuir para que elas permaneçam atuantes, além de possibilitarem que seus gestores possam tomar decisões com base em informações que lhes darão mais segurança e direção para alcançar melhores resultados.

Drucker (2004) afirma que as empresas precisam ser administradas como organismos vivos, como organizações em continuidade, cujo objetivo é a criação de riqueza. Porém, para que se possa julgar se os investimentos realizados em ativos estão gerando resultados que permitam a agregação de valor, torna-se necessário identificar, primeiramente, os fatores que afetam o desempenho das organizações para que, assim, medidas possam ser tomadas em tempo hábil.

Rummler e Brache (1994) afirmam que a medição é o elemento central no gerenciamento do desempenho. Ainda que tenha limitações, a utilização de medidas de desempenho contábil-financeiro é, na visão de Omaki (2005), o procedimento mais comum e sobre o qual existem inúmeros estudos comprovando sua validade.

Segundo Carneiro e Silva (2010), os indicadores contábeis-financeiros informam acerca do grau de atingimento do retorno sobre os recursos investidos, que é uma das principais razões de ser das empresas com fins lucrativos. Além disso, fornecem subsídios ao processo decisório, no que tange à alocação de recursos escassos e à premiação dos funcionários. Contudo, existem questões sutis relativas não apenas ao que medir, mas também a como medir, que merecem ser discutidas. Mais ainda, as medidas contábeis-financeiras exibem uma série de limitações

conceituais e de sutilezas de operacionalização, que costumam passar despercebidas – o que pode afetar sua correta interpretação e aplicabilidade.

Apesar das limitações conceituais e de operacionalização, as medidas contábeis-financeiras são relevantes, haja vista que

Embora a lucratividade possa não cobrir todos os aspectos do desempenho organizacional, é razoável esperar-se que empresas bem gerenciadas apresentarão retornos financeiros mais altos que seus concorrentes mal gerenciados (SNOW; HREBINIAK, 1980, p. 322).

A avaliação do desempenho das empresas por meio dos indicadores financeiros é uma prática já de muito tempo que permite fazer comparações entre elas. São indicadores relacionados principalmente com o faturamento, margem bruta, resultado, liquidez, rentabilidade, custos, investimentos, etc. Por meio de seus demonstrativos, a contabilidade pode ser entendida como uma das mais importantes linguagens dos negócios e uma das principais fontes de dados utilizadas para fins de avaliação de desempenho das empresas (IUDÍCIBUS, 2008).

Diversas pesquisas referenciam a análise do desempenho da empresa por meio de indicadores financeiros, a exemplo dos trabalhos desenvolvidos por Silveira, Barros e Famá (2003); Andrade, Silveira e Tavares (2005).

Silveira, Barros e Famá (2003) interpretam desempenho financeiro como o resultado financeiro baseado em informações contábeis da empresa. Para Silva (2008), a análise de balanços é um instrumento de auxílio para a avaliação do desempenho de uma empresa, que, quando desenvolvida sob informações contábeis confiáveis, aporta redução no grau de incerteza.

Algumas técnicas são utilizadas para a análise dos demonstrativos contábeis, entre elas a análise por meio de índices, que, na visão de Brigham e Houston (1999), são elaborados com o objetivo de apresentar relações entre contas das demonstrações financeiras.

O desempenho financeiro corporativo é geralmente medido pela lucratividade da empresa, pelo seu valor de mercado ou pelo seu crescimento (SCHULER; CORDING, 2006). Existem três tipos de indicadores mais utilizados pelos pesquisadores que procuram medir o desempenho financeiro de empresas, são eles: indicadores contábeis, indicadores de mercado e indicadores de percepção (DALTON et al., 1999).

Os indicadores de percepção são medidos por meio de pesquisas realizadas, contendo perguntas individuais a fim de estimar subjetivamente o desempenho financeiro das empresas (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003).

Já os indicadores de mercado mais comuns são: alfa de Jensen, medidas de Treynor, índice Sharpe e Q de Tobin (KING; LENOX, 2002). Esses indicadores de mercado possuem uma vantagem sobre os indicadores contábeis por não serem manipulados, mas, por outro lado, estão sujeitos a forças que estão além do controle gerencial (DALTON et al., 1999).

Os indicadores de desempenho contábeis mais encontrados nos estudos são: retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre os ativos, retorno sobre as vendas, retorno dos acionistas, ganho por ação e retorno sobre os investimentos. Estes costumam ser criticados por suas medidas serem sujeitas a manipulações, por subestimarem os ativos, por criarem distorções no tratamento de receitas e despesas e por não levarem em conta o risco de investimento dos acionistas.

Os índices financeiros podem ser divididos em quatro grupos: índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade. Os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os índices de lucratividade calculam o retorno. Liquidez, atividade e lucratividade são categorias importantes a curto prazo, já os índices de endividamento são interessantes, principalmente, quando se está certo de que a empresa irá sobreviver com sucesso a curto prazo (GITMAN, 2004).

Ross, Westerfield e Jordan (2000) agruparam os indicadores financeiros tradicionais nas seguintes categorias:

- Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez: medem a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo. Incluem os índices de liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata.
- Medidas de solvência a longo prazo: medem a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações a longo prazo. Estão inclusos o índice de endividamento geral, cobertura de juros e cobertura de caixa.
- Medidas de gestão de ativos ou giro: determinam a eficiência ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. Compreendem o cálculo de giro de estoques, giro de contas a receber e giro do ativo total.

- Medidas de rentabilidade: medem a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Abrangem a margem de lucro, taxa de retorno do ativo e taxa de retorno do capital próprio.
- Medidas de valor de mercado: utilizadas por empresas que possuem ações negociadas em bolsas. Estão inclusos os índices preço/lucro e preço/valor patrimonial.

Iudícibus (2008) considera a técnica de análise financeira por meio de índices como um dos mais importantes desenvolvimentos da contabilidade, uma vez que possibilita ao analista reportar o que aconteceu no passado e dar bases para inferir o que poderá acontecer no futuro.

Abe e Fama (1999) consideram a utilização de índices como um aspecto importante para a análise de desempenho financeiro. A análise de índices envolve métodos, cálculos e interpretações que auxiliam na compreensão, análise e monitoramento do desempenho da organização. A demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial são as demonstrações fundamentais para a elaboração dos indicadores (GITMAN, 2010).

Cool e Schendel (1998) sugerem o emprego de múltiplos indicadores para se obter uma avaliação consistente do desempenho, pois, segundo os autores, esse é um conceito claramente multidimensional. Mehra (1996), para avaliar o desempenho na indústria financeira, utilizou os aspectos de rentabilidade e produtividade, seguindo a recomendação de Chakravarthy (1986) – que afirma que a mensuração do desempenho da empresa deve ser feita preferencialmente em caráter multidimensional.

Crítérios objetivos de avaliação de desempenho, tais como retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado, dominam a literatura. Esses indicadores foram usados em diversos estudos de estratégia competitiva, tais como os realizados por Porter (1986); Dess e Davis (1984); e Cool e Schendel (1988).

Assim, existem na literatura atual várias medidas para avaliar a rentabilidade. Segundo Neves (2011), embora com objetivos diferentes, os indicadores mais citados na bibliografia e em estudos sobre avaliação do desempenho são o ROI e a Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP). O ROI mede a capacidade da atividade para remunerar os investimentos realizados por meio dos resultados gerados, independentemente de quem os financiou. Para tal, compara os resultados com o

investimento, obtendo-se uma taxa de rentabilidade. Nos resultados, é usual serem considerados os operacionais ou operacionais líquidos de impostos; já o investimento é normalmente representado pelo ativo líquido total (NEVES, 2011).

No que diz respeito à RCP, é calculada pela comparação dos resultados líquidos com os capitais próprios da empresa, determinando-se a remuneração dos proprietários, tendo em consideração os resultados que potencialmente lhes poderiam ser atribuídos e o investimento realizado por eles (MENEZES, 2010).

Teixeira e Amaro (2013) observaram que, apesar das diferentes características, existe relação entre as várias perspectivas estudadas, podendo obter-se os mesmos resultados matemáticos utilizando indicadores de rentabilidade, de lucros ou de fluxos de caixa, se os princípios utilizados forem os mesmos. E, desde que haja comparação com o custo do capital, o ROI/ROIC, o Valor Econômico Adicionado (EVA) e o Valor Econômico Criado (VEC) permitem uma análise exatamente igual do desempenho financeiro e da capacidade de criação de valor das organizações.

Dearden (1969) entende que as medidas contábeis-financeiras apresentariam uma série de vantagens como critério de definição de desempenho e complementa que o ROI seria uma métrica que sumaria tudo o que afeta o desempenho financeiro e informaria sobre o uso adequado dos recursos à disposição da empresa. O ROI serviria como critério de decisão para a aprovação de projetos que envolvam investimento de capital e como métrica geral de comparação entre operações dentro da própria empresa ou entre operações de diferentes empresas ou entre aplicações alternativas dos recursos de investimento.

Hambrick (1983, p. 99) pondera que o ROI, embora imperfeito, “aproxima-se dos objetivos principais que as empresas esperam de suas unidades de negócio na maturidade – lucros e/ou fluxo de caixa”.

Para Assaf Neto (1997), o ROI é medido, basicamente, pela relação entre o resultado gerado pelos ativos – interpretado como operacional – e o montante dos investimentos realizados gerador do resultado operacional. Essa medida, baseada em resultados provenientes da atividade objeto da empresa, quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e permite que se proceda, pelos valores apurados, uma avaliação sobre a atividade econômica do empreendimento, definindo, inclusive, a atratividade e as condições de sua continuidade.

Por outro lado, o desempenho do ROI sinaliza também as decisões de financiamento, principalmente em relação ao custo de captação (ki). O percentual do

ROI deve constituir-se no nível máximo de custo dos passivos empresariais de forma a viabilizar economicamente suas decisões. Empresas com *spread* desfavorável (ROI < k_i) sacrificam diretamente o retorno de seus proprietários, além de promoverem, ao longo do tempo, o próprio desequilíbrio financeiro. Assim, para a tomada de decisão de financiamento, dois fatores devem ser considerados:

- 1) Econômico, avaliado a partir da relação entre o retorno do investimento e o custo de captação. A agregação do valor econômico em uma empresa e, conseqüentemente, sua valorização de mercado, verifica-se quando o lucro operacional, apurado em um determinado momento, superar o custo total de capital da empresa.
- 2) Financeiro, identificado pela sincronização entre a capacidade de geração de caixa de negócios e a planilha de desembolsos exigidos pelos passivos. O equilíbrio financeiro de uma empresa pressupõe uma interdependência de prazos entre ativos e passivos, ou seja, a maturidade das decisões de investimento deve ser compatível no tempo com as decisões de financiamento (ASSAF NETO, 1997).

Nessa linha, Neves e Viceconti (2003, p. 468) discorrem que “este índice pretende medir a eficiência com que os administradores aplicam os recursos em investimentos destinados a uso e operação na empresa (ativo operacional), de modo a contribuir para a geração de receitas”.

Conforme Gitman (1997), o ROI é uma importante medida de rentabilidade operacional da empresa, pois mensura a sua eficiência na administração de seu capital investido, podendo ser calculado pela fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido após Impostos}}{\text{Capital Investido}}$$

De acordo com Kassai et al. (2005), justifica-se a utilização do ROI como parâmetro para a avaliação do desempenho da empresa com relação a períodos passados, com relação ao mercado corrente e, ainda, como orientador em relação ao custo de terceiros, pelo fato de quantificar o retorno produzido pelas decisões de investimentos e por avaliar a atratividade econômica do empreendimento.

Segundo Kassai et al. (1999), o ROI representa a razão entre o resultado líquido e o capital total investido. Como de costume, não existe consenso sobre os conceitos que figuram no numerador e no denominador da referida razão. Cabe ressaltar que

essa é uma versão limitada, principalmente por ignorar o custo do capital próprio. Ainda deixa a desejar pela falta de identificação da capacidade de geração dos lucros dos ativos e por considerar despesas com o capital de terceiros.

Aprofundando o conceito do retorno sobre o investimento, Atkinson et al. (2000) conceituam o ROI como sendo o cálculo que relaciona a lucratividade de uma unidade empresarial com o investimento exigido para gerá-la. As principais limitações recaem sobre utilização de critérios contábeis limitados; maturação dos ativos em função da não observância à questão da correção e ignorância à política de financiamento da empresa, desprezando, portanto, a influência da estrutura de capital na relação entre retorno e risco.

As estratégias relativas aos produtos e aos clientes, por sua vez, estão entre os critérios mais frequentemente apontados como condutores do desempenho financeiro (CAPON; FARLEY; HOENIG, 1990). Essas estratégias se referem aos problemas empresariais e administrativos descritos por Miles e Snow (2003) e podem explicar que tipo de estratégias tem mais impacto no desempenho financeiro.

Starling e Porto (2014) apontam que, de modo geral, há efeitos relevantes do desempenho financeiro sobre as mudanças estratégicas e vice-versa, permitindo fazer inferências causais, pois boas mudanças estratégicas conduzem ao bom desempenho financeiro. Ao longo de um processo de mudanças estratégicas, uma empresa pode aumentar ou reduzir sua lucratividade, crescimento ou valor no mercado e, consecutivamente, alterar suas ofertas de mercado, sua base de clientes e seus conselheiros de administração. Especificamente, as pesquisas desses autores demonstram que todas as mudanças estratégicas investigadas no trabalho, em especial de longo prazo, alteram a lucratividade, sendo a mudança de produto positiva e as restantes negativas.

O argumento de que a organização precisa mudar sua estratégia para se adaptar às condições ambientais do momento é frequentemente encontrado na literatura (CHANDLER, 1962; MILES, SNOW, 2003). A mudança tem surgido como um processo que conduz ao desempenho financeiro empresarial. Grant (2002) sugere que o processo de mudança seria composto pelas ações, reações e interações entre diversas partes interessadas que levam a organização de um estado presente a um estado futuro, capazes de produzir efeitos secundários e várias consequências.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica aqui descrita terá por objetivo fornecer subsídios para o estudo da relação entre a estratégia de diversificação, o desempenho financeiro e o posicionamento estratégico segundo a tipologia proposta por Miles e Snow. Assim, no desenvolvimento deste capítulo, procurou-se abordar temas que servem de suporte para a elaboração e o entendimento da pesquisa.

Apesar de parecer óbvio que diversificar automaticamente altera o desempenho financeiro de uma companhia, o que se procura mostrar aqui é que não existe consenso na literatura.

Quanto ao desempenho das empresas por meio dos indicadores financeiros, é uma prática já de muito tempo que permite fazer comparações entre elas. A mensuração do desempenho organizacional tem sido objeto de diversos trabalhos conceituais e empíricos, sendo as medidas contábeis-financeiras – em especial os indicadores de retorno como ROA, ROI, *Return on Capital Employed* (ROCE) – uma das principais formas utilizadas para tal desempenho.

Neste trabalho, optou-se pelo uso do ROI como tal indicador de desempenho, que é reconhecido por Hambrick (1983). Este autor reconhece que este indicador, embora imperfeito, apresenta uma proximidade dos objetivos principais que as empresas esperam de suas unidades de negócio na maturidade – lucros e/ou fluxo de caixa.

Sobre a tipologia estratégica, a literatura apresenta um vasto número de autores que desenvolveram teorias. Uma delas e que será explorada neste estudo tem como base a tipologia de Miles e Snow (2003), que classifica os tipos estratégicos de uma empresa em quatro perfis distintos.

O próximo capítulo tratará da metodologia de pesquisa, onde serão apresentadas as perguntas de pesquisa e abordados temas, como definições das categorias de análise, delineamento da pesquisa, tipo, coleta e tratamento de dados.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia do estudo levando em consideração e seu embasamento teórico, a formulação do problema e as perguntas norteadoras de pesquisa, a descrição das técnicas de coleta de dados e como se deu a abordagem para obtenção das informações relacionadas a cada objetivo específico da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As cooperativas agropecuárias que desempenham um importante papel na economia brasileira, em especial as do estado do Paraná vêm, ao longo de sua história, trabalhando as oportunidades de crescimento e aproveitando os seus recursos e competências a fim de criar e manter vantagem competitiva sustentável. Para isso, uma das vias adotadas é a estratégia de diversificação.

Este estudo tem a expectativa de encontrar respostas ao problema de pesquisa: quais as relações entre os tipos e níveis de diversificação, o desempenho financeiro e a tipologia estratégica proposta por Miles e Snow nas cooperativas agropecuárias do Paraná?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A fim de responder ao problema de pesquisa proposto, algumas questões foram desdobradas para nortear as atividades de campo:

- Quais são os tipos e níveis de diversificação adotados nos últimos sete anos pelas cooperativas pesquisadas?
- Quais foram os desempenhos financeiros no período de sete anos das cooperativas pesquisadas, tendo como base o indicador ROI?
- Qual o perfil de atuação dessas cooperativas com base nas tipologias estratégicas propostas por Miles e Snow?
- Qual a relação entre a diversificação e o desempenho?
- Qual a relação entre a diversificação, o desempenho financeiro e o perfil tipológico de Miles e Snow nas cooperativas pesquisadas?

3.1.2 Apresentação das Categorias de Análise

As categorias de análise para esta pesquisa são:

- Estratégias de diversificação.
- Tipologia estratégica de Miles e Snow.
- Desempenho financeiro.

3.1.2.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

Conforme Gil (1999), a definição constitutiva corresponde à definição de um termo teoricamente, ou seja, são as definições conceituais encontradas na bibliografia. Todavia, para Triviños (1987), as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as categorias serão operacionalizadas na pesquisa, ocasião em que se fazem necessárias as definições operacionais.

Para Gil (1999), operacionalizar conceitos significa torná-los passíveis de observação empírica e de mensuração. Em outras palavras, significa identificá-las de modo prático. Já para Kerlinger (1996, p. 46), uma definição operacional significa atribuir significado “a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo”.

Segundo Kerlinger (1996), uma definição constitutiva define palavras com outras palavras; são definições de dicionário e, naturalmente, são utilizadas por todos, inclusive cientistas. Já as definições operacionais surgem de um novo modo de pensar: uma definição operacional é uma ponte, segundo esse autor, entre os conceitos e as observações, e atribui significado, especificando as atividades necessárias para medi-la ou manipulá-la.

As categorias de análise desta pesquisa são: estratégias de diversificação, desempenho financeiro e tipologia estratégica.

3.1.2.1.1 Estratégias de diversificação

- Definição constitutiva: É uma estratégia corporativa, de amplitude geral, em que a organização amplia suas vendas ou participação no mercado, por meio de novos produtos, novos mercados, nova área geográfica ou ainda uma nova posição na cadeia de suprimentos, promovendo mudanças na estrutura, nos sistemas e processos administrativos e nos processos produtivos. Ramanujam e Varadarajan (1989) definem diversificação como sendo a entrada de uma empresa ou unidade de negócios em direção a novas linhas de atividades, por meio de desenvolvimento

de negócios internos ou aquisições que ocasionam mudanças na estrutura física e administrativa da companhia. Rumelt (1974) complementa o conceito definindo a diversificação como sendo a extensão das habilidades possuídas pela firma, a qual conduz para a entrada em uma nova atividade de produto ou mercado. Essa nova atividade de negócio pode ser relacionada de diversos modos com a atual atividade da firma, mas ainda requer conhecimento de produção tecnológica, diferentes conceitos de *marketing* e métodos ou introdução de novas decisões de investimentos, planejamento e controle.

- Definição operacional: A partir da identificação do portfólio de negócios e levantamentos de dados secundários com informações das receitas de cada um dos negócios das cooperativas, este trabalho será desenvolvido amparado pela tipologia de classificação proposta por Rumelt (1974), na qual a classificação relaciona o percentual de receita de cada unidade de negócio à receita total da cooperativa. O autor define que a diversificação pode assumir três níveis e cinco tipos, sendo: níveis de diversificação reduzidos, que podem ter tipos unidade única (mais de 95% da receita origina-se de uma unidade única) ou unidade dominante (de 70% a 95% da receita origina-se de uma unidade única); níveis de diversificação moderados a elevados, com tipos limitado e relacionado (menos de 70% da receita origina-se da unidade dominante e todas as unidades possuem elos relacionados a produto, tecnologia e distribuição) ou vinculado e relacionado (menos de 70% da receita origina-se da unidade dominante e existem apenas elos limitados entre as unidades); e por último níveis de diversificação muito elevados, com tipo não relacionado (menos de 70% da receita origina-se da unidade dominante, inexistindo elos comuns entre as unidades).

3.1.2.1.2 Tipologia estratégica

- Definição constitutiva: Shortell e Zajac (1990) referem-se sobre a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) como estratégias genéricas, as quais têm sido amplamente testadas nos mais diversos ambientes empresariais e têm demonstrado possuir qualidades muito boas, em termos de codificação e predição. No modelo de Miles e Snow (1978), os autores produziram uma taxonomia que chamaram de estratégias competitivas, que está ancorada em três ideias centrais: interação com o ambiente; escolhas estratégicas; processo e estrutura organizacionais. De acordo com isso, eles propõem um modelo geral para o

processo adaptativo, que é designado de ciclo adaptativo. No ciclo adaptativo, segundo Miles e Snow (2003), a adaptação é um complexo e avançado processo que pode ser separado em três problemas básicos, os quais requerem a atenção e a decisão da administração, sendo eles: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo. Conforme os padrões de resposta às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, os autores propõem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

- Definição operacional: Neste trabalho, foi utilizado o modelo proposto por Miles e Snow (1978) na classificação das escolhas estratégicas predominantes da gestão das cooperativas pesquisadas, percepções que foram reportadas pelos respondentes no questionário específico desenvolvido pelos pesquisadores Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Conforme os padrões de resposta às condições ambientais e ao ciclo adaptativo, Miles e Snow propõem a divisão das estratégias em quatro tipos genéricos: defensiva, prospectora, analítica e reativa, assim especificadas e adaptadas para o contexto desta pesquisa:
 1. Estratégia defensiva: A cooperativa adota estratégia de concentrar-se em produtos/serviços de forma mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio por meio da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se àquilo que sabe fazer bem ou melhor que o concorrente.
 2. Estratégia prospectora: A cooperativa adota estratégia de estar sempre ampliando sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem lucrativos.
 3. Estratégia analítica: A cooperativa adota estratégia de tentar manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos, é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectoras.
 4. Estratégia reativa: A cooperativa adota estratégia de um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia, pois não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos seus concorrentes. Responde somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes e/ou manter a lucratividade.

3.1.2.1.3 Desempenho financeiro

- Definição constitutiva: As teorias econômicas tradicionalmente associaram desempenho à lucratividade, à relação de resultados operacionais em termos de custos e a vantagens que pudessem ser mensuradas em valor, mas, em termos de associação livre, desempenho também tem sido relacionado à produtividade ou maximização do emprego de recursos, a retornos monetários em relação a investimentos ou a economias de recursos (LEBAS; EUSKE, 2002). São identificados como medidas de desempenho financeiras tradicionais: a) resultado do exercício; b) ROI; c) *Return on Equity* (ROE); retorno sobre o patrimônio líquido; d) retorno operacional sobre o investimento; e) *Residual Income* (RI) (LOPO et al., 2001).
- Definição operacional: O desempenho financeiro será apurado por meio da taxa de retorno sobre investimento, designada pela sigla ROI, ou *Return On Investment*, que consiste em uma métrica utilizada para mensurar o rendimento obtido por uma determinada quantia de recursos. O ROI é calculado pela razão entre o lucro líquido alcançado e o investimento efetuado dentro de um dado período. Uma vez que os balanços não trazem de forma clara e precisa o valor dos investimentos anuais, e com base em apontamentos obrigatórios contábeis do valor do imobilizado que contempla os investimentos, para este estudo foi considerado como o valor do investimento anual a diferença entre o valor do imobilizado de um ano em relação ao ano anterior. Assim, para o cálculo do indicador ROI, tomar-se-á a razão entre a soma do lucro operacional líquido no período de 2008 a 2014 pela diferença entre o valor de imobilizado nesse mesmo período, totalizado sete anos.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional Líquido após Impostos}}{\text{Variação do imobilizado}}$$

3.1.2.2 Definição Constitutiva de Termos Relevantes para esta Pesquisa

Seguem as definições de alguns termos considerados importantes nesta pesquisa.

- **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).

- **Cooperado** – É a pessoa que se associa a uma cooperativa.
- **Atividade agropecuária** – Consiste no conjunto de atividades primárias, estando diretamente associadas ao cultivo de plantas (agricultura) e à criação de animais (pecuária) para o consumo humano ou para o fornecimento de matérias-primas na fabricação de roupas, medicamentos, biocombustíveis, produtos de beleza, entre outros.
- **Estrutura organizacional de cooperativas** – No contexto das estruturas organizacionais, as cooperativas agropecuárias apresentam elementos muito específicos no que diz respeito à tomada de decisões, dando-se, por exemplo, nos seguintes níveis e formas: estatuto, assembleia, comitês, etc.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Faz-se necessário apresentar a abrangência e os limites da pesquisa e quais os métodos e procedimentos adotados que a suportarão, para que seja possível compreender o caminho percorrido e o seu alcance para a obtenção dos resultados.

Quanto à finalidade, ela é uma pesquisa aplicada, pois, além de dar um panorama sobre um fato ou fenômeno, possibilita a aplicação de seus resultados em outras organizações (SANTOS, 2007).

Quanto à forma de abordar um problema de pesquisa ou um objeto de pesquisa, tem-se a abordagem qualitativa, que considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Nesse tipo de pesquisa, conforme Godoy (1995) e Richardson (1999), os dados não serão analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco desse tipo de trabalho.

A pesquisa objeto deste trabalho utilizará uma abordagem qualitativa, com a finalidade de descrever a realidade encontrada, possibilitando uma análise com maior profundidade.

Já quanto ao objetivo, esta pesquisa é descritiva e analítica, pois visa descrever e analisar as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis, conforme Santos (2007) e Farias Filho e Arruda Filho (2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, ela se caracteriza como um estudo de casos múltiplos. Segundo conceitos de Boyd et al. (1989), o estudo multicaso trata de fatores comuns a todos os casos e, ao mesmo tempo, trata de fatores únicos em todos os casos estudados.

Conforme Yin (2015), a lógica de utilização do método de estudo de multicascos, ou casos múltiplos, diz respeito à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis. Procedimentos de pesquisa multicaso proporcionam maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização (YIN, 2015).

Outro aspecto a se considerar é quanto ao tipo de estudo no tempo, que pode ser caracterizado como sendo um estudo longitudinal, posto que compreenderá um determinado período, nesse caso sete anos, dado que, se for considerado um período de tempo menor que este haverá o risco de se perder a condição de caracterizar estratégias de diversificação sob a égide financeira. Em alguns casos de diversidade, tanto a unidade de negócio como o setor a ser implementado poderão ter alta dependência financeira da *holding* ou do setor financeiro, o que justifica um tempo a ser pesquisado de mínimo sete anos.

Para tanto, são apresentados a seguir os elementos que definem e caracterizam esta pesquisa.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Após a delimitação dos aspectos inerentes à pesquisa, faz-se necessário delimitá-la e, assim, possibilitar que o pesquisador se mantenha dentro de um ambiente seguro e com indicadores que nortearão suas atividades, desde o início até o fim de sua pesquisa.

3.2.2 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi dividida nas seguintes etapas:

- Definição dos critérios de escolha das cooperativas a serem pesquisadas.
- Identificação e análise dos instrumentos de pesquisa existentes com base no objetivo desta pesquisa.
- Levantamento dos dados secundários das cooperativas pesquisadas, conforme critérios já estabelecidos.
- Análise dos dados secundários coletados.

- Aplicação do instrumento de pesquisa já homologado em pesquisas anteriores (Anexo 1).
- Elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas com base no referencial teórico e na análise dos dados coletados.
- Análise de conteúdo para categorização dos dados coletados.
- Síntese dos dados analisados.
- Conclusão.

3.2.3 Tipos de Dados

Foram utilizadas, para esta pesquisa, fontes de dados primários e secundários. A pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser colhidos mediante entrevistas, questionários e observação (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, informativos, atas de reuniões, estatutos, entre outros. Para Marconi e Lakatos (2006), as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas em que os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

3.2.4 Coleta de Dados

Buscando atender aos objetivos específicos deste trabalho, foram utilizadas três formas diferentes de coleta de dados.

Inicialmente, informações documentais para buscar dados econômicos, financeiros e de atividades das cooperativas. Em seguida, por meio de método de pesquisa do tipo Survey, foi aplicado um questionário com 11 questões fechadas para buscar a percepção dos gestores sobre a forma de atuação das cooperativas quanto às atividades relacionadas ao perfil de gestão. Por fim, foi aplicada uma entrevista semiestruturada aos diretores, com um roteiro pré-estabelecido com cinco perguntas abertas e de livre explanação, buscando complementar com outros elementos os levantamentos sobre o processo de diversificação nessas cooperativas.

Uma ferramenta ágil de questionário é o formulário eletrônico, um instrumento composto por questões abertas e fechadas, de forma objetiva, limitado em extensão

e com explicações que permitam o seu preenchimento diretamente pelos respondentes. Já a entrevista semiestruturada é feita com base em um roteiro de questões abertas que pressupõem respostas mais aprofundadas. Esse roteiro tem um formato mais flexível e dinâmico, que pode ser redirecionado de acordo com as respostas dos entrevistados (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

3.2.4.1 Dados Secundários

Foi realizada a pesquisa para coleta dos dados secundários junto à Ocepar, depositária de dados econômicos e estatísticos de todas as cooperativas do estado do Paraná, como o programa de autogestão para análises econômicas e financeiras das cooperativas. Os dados foram coletados por períodos anuais e são: valores de faturamento, valores de receitas, valores de imobilizado, valores de resultados líquidos, quantidade de unidades produtivas, atividades executadas, entre outros. O objetivo é identificar aquelas cooperativas que apresentam um faturamento significativo para o PIB do estado e diversificação, via sua estruturação organizacional.

3.2.4.2 Dados Primários

A escolha e a construção dos instrumentos de coleta de dados primários foram orientadas pelas perguntas de pesquisa anteriormente apresentadas, bem como pelo próprio problema de pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas para aquelas cooperativas que atenderam aos critérios de seleção, os quais, após elaborados, passaram por um pré-teste da entrevista, ou seja, eles precisaram ser testados antes de sua utilização definitiva (MARCONI; LAKATOS, 2006).

No primeiro momento, foi enviado um questionário utilizando a plataforma da Google, a ferramenta de pesquisa Google Docs, para os gestores de negócios de cada uma das cooperativas que atenderam aos pré-requisitos do estudo. Essa ferramenta permite a inserção do questionário definido em formato de formulário eletrônico, com perguntas fechadas que definirão as características de gestão, segundo a tipologia de Miles e Snow (2003).

O questionário enviado foi uma adaptação do questionário aplicado por Reis (2007) e construído pelos pesquisadores Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) com base nas dimensões do ciclo adaptativo e nas características das estratégias apresentadas no modelo de Miles e Snow. Nesse questionário adaptado foram

aplicadas alterações no texto onde as questões e as alternativas de respostas apresentam termos comuns ao cooperativismo e sua cooperativa. O questionário foi composto por 11 questões que procuram analisar e mensurar os tipos de estratégia das organizações cooperativas (Anexo 1).

Posteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade com um dos diretores – Conselho de Administração – de cada uma dessas cooperativas para evidenciar, complementar e validar outros elementos presentes no processo de diversificação conforme sua percepção e consequentes resultados atingidos.

3.2.5 Procedimentos Aplicados na Coleta de Dados

3.2.5.1 Para Questionário

Preparado o questionário na plataforma Google Docs, criou-se um *link* individualizado para cada cooperativa. Fez-se contato com cada cooperativa junto ao setor de Gestão de Pessoas, definindo o número de respondentes possíveis conforme critérios estabelecidos. O *link* de acesso foi enviado para cada um desses entrevistados.

O Quadro 3 demonstra a relação entre o número de questionários enviados e respondidos para cada cooperativa. Para atender o critério de confidencialidade das informações foi criado um pseudônimo para cada uma das cooperativas participantes da pesquisa. Adotou-se assim, nomes de estados do Brasil para fazer esta relação. No total, foram enviados 91 questionários e recebidos respondidos 75, divididos em dez cooperativas. Pode-se observar que o percentual de respondentes variou de 57%, no caso da cooperativa do Amapá, a 100%, no caso da cooperativa do Piauí.

Quadro 3 – Relação de número de questionários enviados e número de respondidos

Cooperativa	Nº Questionários Enviados	Nº Questionários Respondidos	Respondidos
Pará	9	7	78%
Amapá	7	4	57%
Acre	10	8	80%
Goiás	7	6	86%
Minas	10	8	80%
Sergipe	7	5	71%
Tocantins	12	11	92%
Bahia	9	7	78%
Ceará	10	9	90%
Piauí	10	10	100%
Total	91	75	82%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

3.2.5.2 Para Entrevista

As entrevistas foram agendadas e realizadas no período de fevereiro e março de 2016. Como critério, estabeleceu-se que os entrevistados seriam membros do Conselho de Administração, ou seja, cargos ocupados pelo presidente ou vice-presidente ou diretor secretário. Cada entrevista ocorreu de forma individual e presencial nas dez cooperativas pesquisadas. O tempo de duração da entrevista variou de 25 a 45 minutos e cada uma teve como base o roteiro apresentado no Apêndice 1.

3.2.6 Critérios de Seleção

Fizeram parte desta pesquisa as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná que tiveram faturamento em 2014 superior a R\$ 1.000.000.000 (um bilhão de reais) ao ano e, portanto, representativo em relação ao PIB do agronegócio do estado, e que apresentassem, nos últimos sete anos, a estratégia de diversificação de suas atividades.

De 74 cooperativas agropecuárias do estado, 14 atendiam aos critérios de seleção, sendo que duas delas não aceitaram participar da pesquisa e outras duas retornaram com um percentual de questionários enviados inferior a 15%, sendo, dessa forma, não incluídas no estudo. Assim, o trabalho foi realizado com dez cooperativas, que juntas representaram 69,1% do total do faturamento das cooperativas do setor agropecuário do Paraná em 2014 (OCEPAR, 2014).

Como critério de seleção para aplicação das ferramentas de coleta de dados, definiu-se que a aplicação do questionário seria respondida por gestores que fossem responsáveis pelas unidades de negócios com ocupação de cargos de gerentes, coordenadores, superintendentes ou outros afins e que estivessem no cargo há no mínimo dois anos ou no mínimo cinco anos na cooperativa. Para as entrevistas, o critério de seleção foi que o entrevistado fizesse parte do Conselho de Administração e que o tempo de cargo não fosse inferior há dez anos.

Segundo Alberti (2004), a escolha de entrevistados não deve ser orientada por critérios quantitativos (por uma preocupação com amostragens), mas pela posição do entrevistado no grupo ou por sua experiência. Assim, foram selecionados os entrevistados entre aqueles que participam, vivem, presenciam ou se inteiram de ocorrências e que possam fornecer depoimentos significativos.

3.2.7 Tratamento dos Dados

A análise foi realizada, primeiramente, sobre os dados coletados a partir dos formulários eletrônicos (questionários) recebidos das cooperativas e da pesquisa documental, que foram tabulados, descritos e analisados com intuito de atendimento dos critérios selecionados. A análise foi efetuada utilizando-se de gráficos, quadros e tabelas de frequência com dados, de forma que permitissem a interpretação na busca de existência de relação entre os dados coletados.

Para a análise dos dados coletados via entrevistas semiestruturadas, foi feita a transcrição dos dados para, então, proceder a análise de conteúdo, com o objetivo de categorizar e identificar as informações mais relevantes para a consecução do objetivo de pesquisa. A análise de conteúdo consiste em identificar, classificar e interpretar os dados coletados de forma que seja possível filtrar e estabelecer conexões entre o que foi coletado e analisado e que esses resultados possam ser comparados com a literatura existente (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

A análise das entrevistas com os diretores das cooperativas que compõem esta pesquisa foi realizada dentro de uma abordagem qualitativa, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009), associada ao programa computacional Atlas TI.

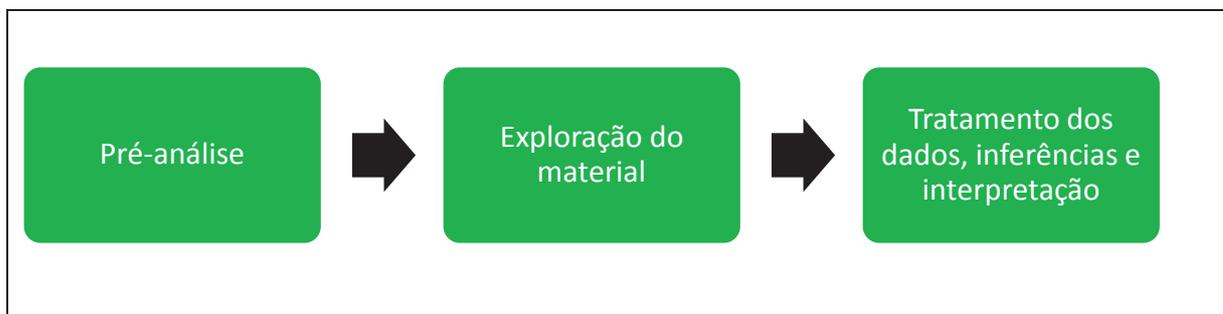
O Atlas TI é um programa computacional que vem sendo cada vez mais utilizado no campo da administração, constituindo meio válido de análise dos dados qualitativos. Foi desenvolvido para auxiliar na análise qualitativa de dados, principalmente quando se trata de textos com grandes volumes de informações, ou ainda, na análise de arquivos de som, imagem ou vídeo. Não se destina, porém, a automatizar o processo de análise, mas, sim, a tornar mais simples o gerenciamento das informações codificadas para que o pesquisador possa interpretá-las.

Esse gerenciamento compreende muitas das atividades envolvidas na análise qualitativa, como a segmentação de passagens de texto ou citações, a codificação ou a escrita de comentários e anotações, ou seja, todas aquelas atividades que não seriam utilizadas se não fosse o programa, pois seriam usadas outras ferramentas, tais como: papel, lápis, tesoura, cartões de índice, fotocópias, *post-it*, etc. (JUSTICIA, 2005). O Atlas TI exige envolvimento do pesquisador, potencializando os resultados da pesquisa, com o aumento do alcance e da profundidade das análises, ou seja, o programa não faz as vezes do pesquisador, não atribui significados e tampouco

analisa os resultados. As ferramentas de gerenciamento contidas no Atlas TI permitem e facilitam a análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo consiste em técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos, podendo ser qualitativos ou quantitativos, que admitam inferência a respeito do conteúdo da mensagem. Além disso, o autor cita que a análise de conteúdo se organiza em três fases distintas, como pode ser visto na Figura 3:

Figura 3 – Análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2009).

3.2.7.1 Pré-análise

Tem por objetivo sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais de modo a produzir um plano de análise. É a etapa da organização propriamente dita. Inicia-se com o que Bardin (2009) intitula de leitura flutuante, etapa na qual se estabelece um primeiro contato com os documentos que farão parte da análise. De modo geral, essa primeira etapa conduzirá à escolha dos documentos a serem analisados, que representa a segunda etapa. A escolha dos documentos pode depender dos objetivos ou, inversamente, os objetivos só poderão ser contemplados em função dos documentos disponíveis. Neste trabalho, o objetivo proposto fundamentou a escolha dos materiais, sendo selecionadas todas as entrevistas realizadas com os diretores das cooperativas.

A terceira etapa é a formulação das hipóteses de trabalho e objetivos. Uma hipótese é uma afirmação ou suposição a ser confirmada, valendo-se dos procedimentos de análise. Já o objetivo é a finalidade geral a que se propõe a análise. Neste trabalho, o objetivo foi buscar informações que complementem, validem observações para as análises e também validem uma das premissas ou levantamentos sobre o processo de diversificação, experiências, vantagens,

desvantagens, dificuldades e percepções. A hipótese levantada é de que a diversificação contribuiu positivamente para o crescimento e o desempenho das cooperativas.

Inicialmente, as entrevistas com os diretores foram transcritas no formato de texto no Microsoft Word. Nessa fase, as entrevistas transcritas foram agrupadas no programa computacional Atlas TI, onde são chamadas de *primary documents* (documentos primários), principiando uma *Hermeneutic Unit* (Unidade Hermenêutica) a qual foi nomeada “Análise_DiversCoop”.

A quarta etapa se caracteriza pela referência dos índices e a elaboração de indicadores. Considera-se que o texto é uma manifestação que contém índices que são elencados a partir das hipóteses pré-estabelecidas. O índice pode se caracterizar como a menção explícita de um tema em uma mensagem. O indicador será a frequência desse tema de modo relativo ou absoluto. No Atlas TI, os indicadores são nominados *codes* (códigos).

A quinta etapa da análise de conteúdo de Bardin refere-se à preparação do material. Porém, neste trabalho, tal fase foi contemplada na segunda etapa, por exigência do Atlas TI.

3.2.7.2 Exploração do Material

Nesta etapa, faz-se a codificação dos documentos primários, que consiste em transformar dados brutos dos textos documentais em informação passível de análise. Para tanto, no Atlas TI, foram criados códigos que objetivaram a interpretação e permitiram selecionar no conteúdo o que havia relevância e significado para a pesquisa.

A codificação compreende três estágios. O primeiro é a escolha das unidades de sentido e de contexto. Essa escolha deve responder de maneira pertinente aos objetivos da análise, representando o recorte a ser analisado. As unidades de sentido mais utilizadas são: palavras, temas, personagens, acontecimentos, entre outras. No Atlas TI, a unidade de sentido recebe o nome de *quotes* (citações), que representam partes do texto que podem responder às hipóteses levantadas. Já as unidades de contexto são unidades de compreensão para codificar a unidade de sentido.

O segundo estágio da codificação é representado pelas regras de enumeração, que estabelecem uma hipótese de correspondência entre a presença, a intensidade, a frequência, a distribuição, a associação de variáveis inferidas e a associação da

manifestação da linguagem, sendo apropriado delinear a correspondência mais pertinente. A codificação tem por finalidade conceder um nome, código ou conceito à unidade de sentido selecionada, sendo o referencial teórico essencial para a codificação. Quando um conceito admite diferentes formas de expressão, sendo necessária a criação de vários códigos para contemplar sua diversidade, parte-se, então, para a categorização.

A categorização, terceiro estágio da codificação, nada mais é do que uma operação de classificação de elementos constitutivos por diferenciação, que são, em seguida, reagrupados com critérios pré-definidos. As categorias são rubricas ou classes que agregam as unidades de registro, no caso da análise de conteúdo por meio de um título genérico, reunidas em razão de características comuns. No Atlas TI, as categorias são chamadas de *families* (famílias). Relata-se a seguir a criação de categorias, denominação utilizada por Bardin, ou famílias, denominação utilizada no Atlas ti. Neste estudo, adota-se a terminologia definida pelo Atlas TI. Dessa forma, também os indicadores, termo utilizado por Bardin, serão tratados neste documento como códigos, termo utilizado no Atlas TI.

Neste estudo, alguns códigos tiveram como origem o referencial teórico, o objetivo proposto e a hipótese levantada. Outros emergiram durante o processo da exploração do material. A partir dos códigos, foram criadas quatro famílias (ganhos, problemas e dificuldades, importância da transformação, desempenho financeiro), todas relacionadas com a diversificação.

O processo de codificação e agrupamento em famílias corresponde à análise no campo textual. Por meio desse procedimento, realiza-se a segmentação e codificação dos textos, havendo redução dos dados em fragmentos expressivos. Após essa etapa, partiu-se, então, para a análise no campo conceitual, fase na qual foram analisados os fragmentos expressivos selecionados e seus significados. O Atlas TI possibilitou o estabelecimento de relações entre esses fragmentos, bem como a criação de representações gráficas dos componentes e suas relações.

3.2.7.3 Tratamento dos Dados, Inferência e Interpretação

Os resultados dos dados brutos foram tratados de modo a se tornarem significativos e válidos. O pesquisador, dispondo de resultados significativos, passa, então, a propor inferências, que se apresentam como procedimento intermediário que consente a passagem, controlada e explícita, da descrição à interpretação.

O Atlas TI proporcionou a elaboração de vínculos entre citações e códigos, permitindo ao pesquisador a visualização da relação lógica estabelecida entre os elementos codificados. Os elementos relacionados foram representados conectados graficamente em redes, o que facilitou a análise conceitual dos elementos codificados nas entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, focando a análise de dados juntamente com a discussão destes, estruturadas de forma que demonstrem os resultados da coleta de dados e atendam aos objetivos específicos da pesquisa, sendo: os dados e resultados da identificação dos tipos e níveis de diversificação; os dados e resultados dos tipos estratégicos; os dados e resultados do desempenho econômico, por meio dos documentos analisados e o questionário aplicado em cada cooperativa; por fim, a apresentação dos dados e resultados sobre a percepção dos diretores quanto ao processo de diversificação por meio de entrevista semiestruturada.

4.1 RESULTADO DA IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS E NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO ADOTADOS PELAS COOPERATIVAS

Essa etapa da pesquisa contribui para a resposta a um dos objetivos, que é identificar quais são os tipos e níveis de diversificação adotados pelas cooperativas. Por meio de dados secundários levantados junto à Ocepar, tomou-se como período inicial o ano de 2008, quando as categorias de negócios apresentavam-se com condições comparativas e em uma mesma base entre as cooperativas pesquisadas. As categorias de negócios estão divididas conforme demonstra o Quadro 4, relacionando a unidade de negócio aos produtos e atividades. Dessa forma, pelas condições disponíveis de informações, definiu-se o período de 2008 a 2014 para as análises.

Quadro 4 – Unidades de negócios relacionados aos produtos e atividades

Negócios	Produtos e atividades
Grãos	Soja, milho, trigo, feijão, cevada, algodão e café.
Pecuários	Aves, suínos, leite e peixe.
Industrializados	Derivados de processamento de soja, moinho de trigo, maltaria, sucos, derivados de processamento de batatas, rações, amidonaria, torrefação, derivados de processamento de leite, aves e suínos.
Insumos e serviços agropecuários	Fertilizantes, agroquímicos, sementes, lojas agropecuárias, farmácias veterinárias e transportadoras.
Fornecimento público	Mercados varejista e postos de combustível.
Outros	Serviços de contabilidade, jurídico, etc.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

O Quadro 5 apresenta a média da relação percentual da receita total líquida do negócio pela receita total líquida da cooperativa no período de sete anos, indicador este em acordo com o modelo de Rumelt (1974), que segmenta a classificação em três tipos e cinco níveis, os quais foram adotados nesta pesquisa para definição do tipo e nível de diversificação das cooperativas em estudo. Classificando-se as cooperativas pelos dados observados, tem-se:

a) Quanto ao tipo

Pode-se observar que nenhuma das cooperativas tem qualquer de seus negócios, individualmente, com receita superior a 95%. Dessa forma, não se classifica qualquer delas, quanto ao tipo de diversificação, como unidade única, bem como não apresentam unidades de negócios com receita superior a 70% e inferior a 95%, o que não as classifica quanto ao tipo de diversificação como unidade dominante.

Todas apresentam receita individual dos negócios inferior a 70% da receita líquida total, o que as classifica entre os tipos relacionado ou não relacionado. Para fazer tal distinção, seguem-se os conceitos de relacionamento de elos entre as unidades. É necessário, pelos levantamentos das atividades desempenhadas, observar que existem elos comuns entre as unidades de grãos com industrializados; pecuários com industrializados e grãos; e insumos e serviços agropecuários com grãos. E por essas características não é possível classificá-las como tipo não relacionado.

Por último, resta a análise para classificação se são do tipo relacionado limitado ou relacionado vinculado. Observa-se que algumas cooperativas apresentam unidades de negócios denominadas como “fornecimento ao público” e “outros”, por meio do que se entende a inexistência de elos com outras unidades.

Para efetuar a classificação, define-se que até o limite de 1% do somatório das receitas de bens de fornecimento e de outros de cada cooperativa não é expressivo para o desempenho da cooperativa, podendo-se, assim, distinguir as cooperativas e classificá-las quanto ao nível de diversificação como relacionado vinculado, quando a soma desses percentuais for superior a 1%. Caso a somatória seja inferior, são classificadas como tipo de diversificação limitado e relacionado.

b) Quanto ao nível

Como apresentado, uma vez que todas as cooperativas têm seu percentual de receita individual de cada unidade não superior a 70%, isso não as classifica como

nível reduzido, e por apresentarem elos entre as unidades de negócios também não se classificam como nível muito elevado. Assim, todas as cooperativas em estudo são classificadas quanto ao nível de diversificação como moderado a elevado.

Quadro 5 – Relação média da receita líquida do negócio pela receita total da cooperativa

Cooperativas	Negócios					
	Grãos	Pecuários	Industrializados	Insumos e serviços Agropecuários	Fornecimento público	Outros
Pará	36,5%	0,0%	33,2%	29,9%	0,0%	0,3%
Amapá	40,4%	2,2%	26,1%	29,1%	2,2%	0,0%
Acre	24,5%	8,8%	33,3%	28,4%	4,1%	0,9%
Goiás	16,8%	2,1%	63,3%	17,1%	0,0%	0,8%
Minas	20,2%	0,8%	62,2%	16,2%	0,0%	0,6%
Sergipe	17,2%	3,2%	62,9%	13,4%	3,2%	0,0%
Tocantins	31,0%	10,3%	33,1%	25,2%	0,0%	0,4%
Bahia	44,4%	8,6%	18,2%	28,2%	0,5%	0,1%
Ceará	12,1%	20,0%	38,7%	19,9%	9,3%	0,0%
Piauí	45,8%	0,0%	23,7%	28,2%	1,9%	0,5%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Finalizando-se as análises para atendimento do primeiro objetivo, o Quadro 6 traz um resumo do resultado da classificação das cooperativas quanto ao nível e tipo de diversificação. Pode-se observar que todas as cooperativas apresentaram o nível de diversificação moderado a elevado. Quanto ao tipo, cinco cooperativas (Pará, Tocantins, Goiás, Minas e Bahia) foram classificadas como limitado e relacionado e cinco cooperativas (Amapá, Acre, Sergipe, Ceará e Piauí) foram classificadas como vinculado e relacionado.

Quadro 6 – Resultado da classificação da diversificação

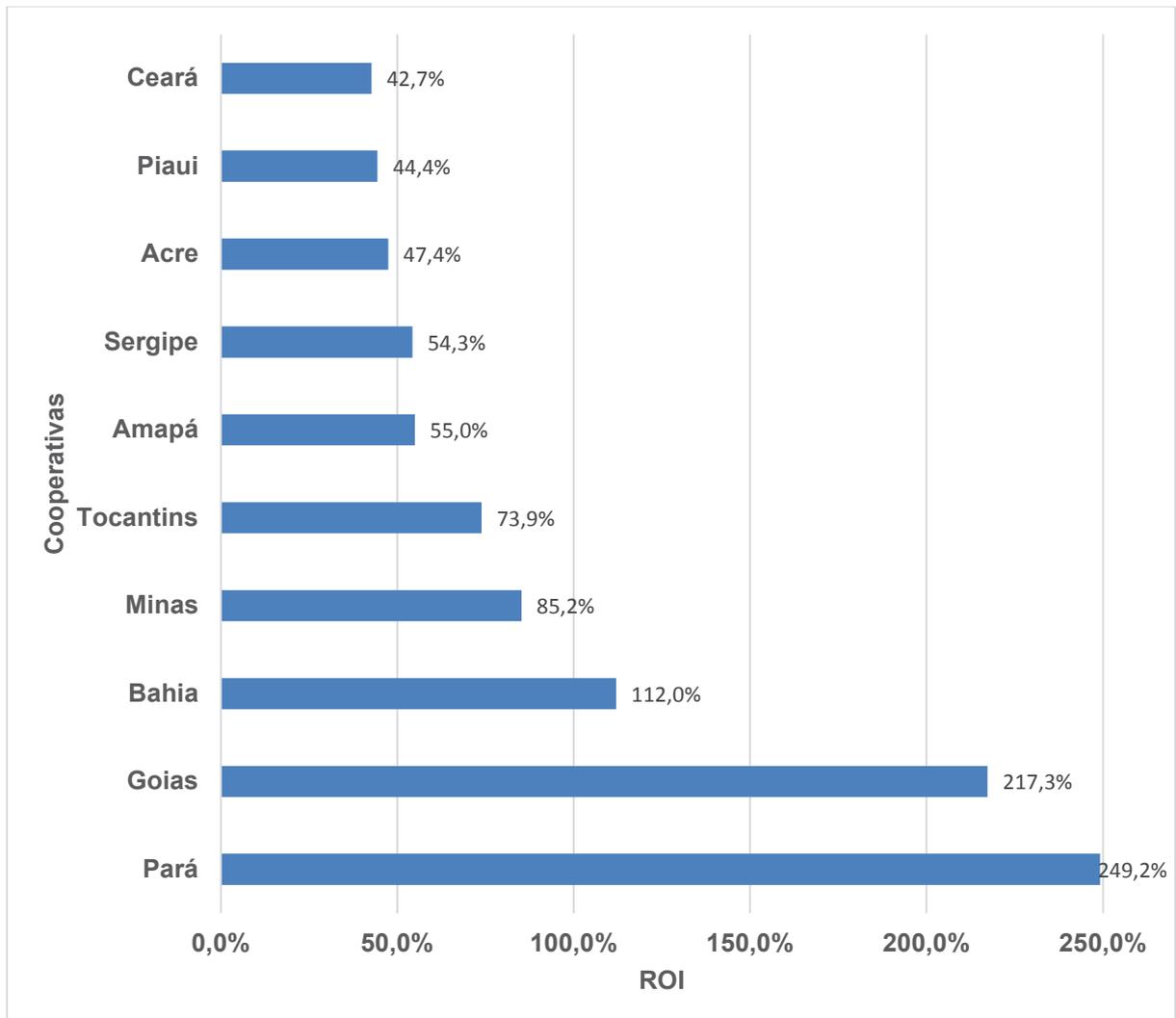
Cooperativa	Tipo Diversificação	Nível Diversificação
Pará Tocantins Goiás Minas Bahia	Limitado e relacionado	Diversificação moderado a elevado
Sergipe Ceará Piauí Amapá Acre	Vinculado e relacionado	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

4.2 RESULTADOS DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS COM BASE NO ROI

Como definido, o ROI apresenta a razão entre o resultado líquido e o investimento, que neste trabalho é considerada a variação do patrimônio imobilizado. Trazendo-se respostas a outro objetivo da pesquisa, observa-se no Gráfico 1 o desempenho financeiro das cooperativas Pará e Goiás, com respectivos valores de percentual do ROI de 249,2% e 217,3%. Elas destacam-se por apresentarem um desempenho superior às demais cooperativas, seguido pelas cooperativas Bahia, Minas e Tocantins, com respectivos valores do ROI de 112,0%; 85,2% e 73,9%, sendo desempenhos medianos, e por fim as cooperativas Amapá, Sergipe, Acre, Piauí e Ceará, com respectivos valores do ROI de 55,0%; 54,3%; 47,4%; 44,4% e 42,7%.

Gráfico 1 – Desempenho financeiro (ROI)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

4.3 RESULTADOS DA IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS

Esses resultados contribuem para a resposta de outro objetivo, que é a identificação do perfil estratégico das cooperativas com base na tipologia de Miles e Snow (1978). O Quadro 7 apresenta a tabulação das respostas dos questionários recebidos dos gestores das dez cooperativas pesquisadas por meio da ferramenta para aplicação de questionários eletrônicos Google Docs. Pode-se observar que esse quadro traz um mapeamento que separa as perguntas em grupos do ciclo adaptativo, em que os problemas de empreendedorismo estão relacionados às perguntas 1 a 4, os problemas de engenharia estão relacionados às perguntas 5 a 7 e os problemas de administração estão relacionados às perguntas 8 a 11. Cada pergunta oferece quatro opções, sendo obrigatória a escolha de somente uma delas, conforme a percepção do respondente.

Observa-se no Gráfico 2 que, em todas as cooperativas, na visão de seus gestores, identifica-se todos os tipos estratégicos, o que é de se esperar, pois trata-se de uma percepção individual de um grupo de respondentes que atua em várias áreas. Além disso, segundo Miles e Snow (2003), uma empresa não atua preponderantemente com uma única estratégia, mas os quatro tipos de estratégia estão presentes e se diferenciam na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidos.

Analisando-se isoladamente cada cooperativa, observa-se que existe a preponderância de uma das tipologias, conforme a quantificação das respostas do questionário. É importante ressaltar características das cooperativas prospectoras, como Acre, Goiás, Tocantins e Piauí, as quais apresentam o menor grau de ação como reatoras. Com isso, nota-se que perfis de gestão prospectoras minimizam estratégias de perfis reativas, fato que corrobora o conceito de Miles e Snow (1978), em que perfis reativos demonstram uma ausência da relação coerente entre estratégia e estrutura e têm uma não estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente, um contraste com as prospectoras.

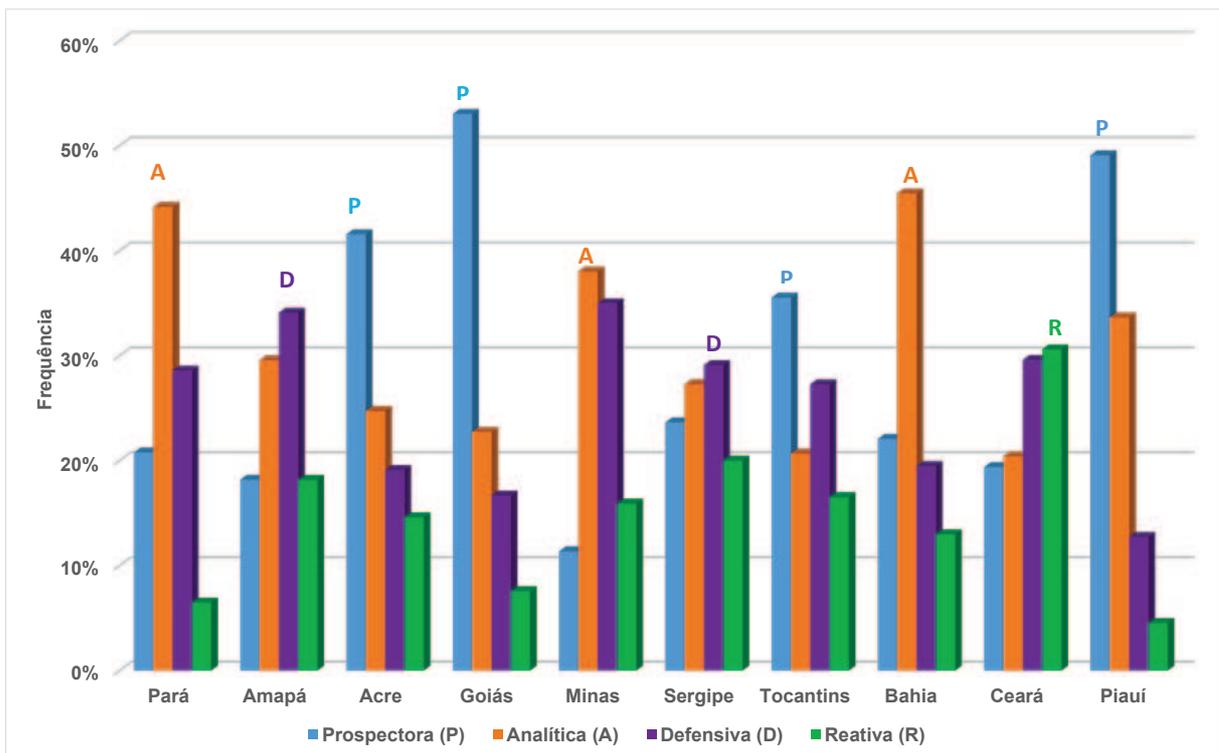
Quadro 7 – Respostas do questionário

CICLO ADAPTATIVO	PERGUNTAS	ESTRATÉGIAS	PARÁ	AMAPÁ	ACRE	GOIAS	MINAS	SERGIPE	TOCANTINS	BAHIA	CEARÁ	PIAUI
Problema de Empreendedorismo	Pergunta 1	Prospectora (P)	1	1	2	3	0	1	1	1	1	6
		Analítica (A)	3	2	1	0	3	0	0	2	1	0
		Defensiva (D)	3	1	5	2	5	3	6	4	3	4
		Reativa (R)	0	0	0	1	0	1	4	0	4	0
	Pergunta 2	Defensiva (D)	2	0	1	0	6	1	4	0	1	0
		Analítica (A)	5	3	2	0	2	2	2	5	1	6
		Reativa (R)	0	1	2	2	0	1	1	1	6	1
		Prospectora (P)	0	0	3	4	0	1	4	1	1	3
	Pergunta 3	Prospectora (P)	3	2	3	4	0	2	5	1	2	8
		Defensiva (D)	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
		Analítica (A)	3	1	4	2	5	2	3	6	4	2
		Reativa (R)	0	0	0	0	2	1	2	0	2	0
	Pergunta 4	Defensiva (D)	1	0	0	4	2	2	3	2	4	0
		Reativa (R)	3	2	2	0	4	1	2	0	1	1
		Prospectora (P)	0	1	2	1	0	1	1	0	2	1
		Analítica (A)	3	1	4	1	2	1	5	5	2	8
Problema de Engenharia	Pergunta 5	Defensiva (D)	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0
		Analítica (A)	6	2	4	5	5	2	5	5	4	8
		Prospectora (P)	0	1	3	0	0	1	1	2	3	2
		Reativa (R)	0	1	1	1	1	1	4	0	2	0
	Pergunta 6	Analítica (A)	3	0	2	1	3	0	0	1	0	2
		Defensiva (D)	0	2	2	1	5	2	2	2	5	0
		Prospectora (P)	3	1	4	4	0	2	8	2	1	8
		Reativa (R)	1	1	0	0	0	1	1	2	2	0
	Pergunta 7	Analítica (A)	2	2	1	1	1	3	0	2	1	0
		Defensiva (D)	1	1	1	1	3	1	2	0	1	0
		Reativa (R)	0	1	2	0	2	1	3	2	4	1
		Prospectora (P)	4	0	5	4	2	0	6	3	3	9
Problema de Administração	Pergunta 8	Defensiva (D)	3	2	0	1	1	2	3	1	4	2
		Analítica (A)	4	1	3	4	6	2	3	5	3	7
		Reativa (R)	0	1	3	0	1	1	1	1	1	0
		Prospectora (P)	0	0	2	1	0	0	4	0	1	1
	Pergunta 9	Reativa (R)	0	1	0	1	2	0	2	0	2	0
		Prospectora (P)	4	2	6	4	3	2	5	5	4	8
		Defensiva (D)	1	0	1	0	2	1	3	2	1	2
		Analítica (A)	2	1	1	1	1	2	1	0	2	0
	Pergunta 10	Defensiva (D)	5	4	3	1	2	2	7	3	5	5
		Prospectora (P)	0	0	2	5	1	0	1	0	1	0
		Analítica (A)	1	0	0	0	4	1	3	3	2	3
		Reativa (R)	1	0	3	0	1	2	0	1	1	2
	Pergunta 11	Prospectora (P)	1	0	5	5	4	3	7	2	0	8
		Reativa (R)	0	0	0	0	1	1	0	3	5	0
		Defensiva (D)	4	4	3	1	2	1	1	1	4	1
Analítica (A)		2	0	0	0	1	0	3	1	0	1	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Observa-se que cooperativas de perfis predominantemente defensoras, como: Amapá e Sergipe, também apresentam características próximas como analítica. Essa situação apresenta-se nos estudos de Miles e Snow (1978), que descrevem que a categoria analítica pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora.

Gráfico 2 – Resultado da tipologia por cooperativas



Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

O Quadro 8 apresenta um resumo do resultado da classificação de cada cooperativa quanto à tipologia estratégica predominante, segundo Miles e Snow. Pode-se observar que três cooperativas (Pará, Minas e Bahia) apresentaram predominância do perfil analítico, duas cooperativas (Amapá e Sergipe) tiveram predominância do perfil defensor, quatro cooperativas (Acre, Goiás, Tocantins e Piauí) apresentaram predomínio do perfil prospector e, por fim, uma cooperativa (Ceará) teve perfil predominante reator. Assim, demonstra-se que, das dez cooperativas em estudo, nove apresentam-se dentro do conceito de Miles e Snow (1978); que, dos quatro tipos de estratégia, três foram considerados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas; e que, se houver alinhamento

entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz, o que se apresenta como uma situação atual pelo reconhecimento de excelência do desempenho das cooperativas no cenário brasileiro.

Quadro 8 – Resumo do resultado da tipologia predominante por cooperativa

Analítica	Defensora	Prospectora	Reatora
Pará	Amapá	Acre	Ceará
Minas	Sergipe	Goiás	
Bahia		Tocantins	
		Piauí	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

4.4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIFICAÇÃO, O PERFIL TIPOLOGICO DE MILES E SNOW E O DESEMPENHO FINANCEIRO NAS COOPERATIVAS PESQUISADAS

O Quadro 9, traz o resumo comparativo da análise do perfil estratégico adotado e o tipo de diversificação em que se encontram as cooperativas, e pode-se observar que aquelas que apresentaram tipologia analista, como Pará, Minas e Bahia, apresentaram-se com tipo de diversificação limitado e relacionado; já cooperativas com tipologia prospectora, como Acre, Goiás, Tocantins e Piauí, apresentaram-se com tipos de diversificação relacionado limitado ou vinculado. Ressalta-se que cooperativas tanto defensoras quanto reatoras apresentaram somente o tipo de diversificação vinculada e relacionada.

Em continuação da análise, duas cooperativas (Pará e Goiás) obtiveram um desempenho financeiro superior em relação às demais cooperativas, a primeira delas com o perfil analista e a segunda com perfil prospector; outras três também obtiveram um desempenho razoável (Bahia, Minas e Tocantins) com respectivos perfis analítico, analítico e prospector. É importante ressaltar que essas cinco cooperativas apresentam o tipo de diversificação relacionado e limitado. As demais cooperativas (Amapá e Sergipe com perfil defensor, Acre e Piauí com perfil prospector e Ceará com perfil reator) apresentaram um desempenho relativo inferior em relação às outras cooperativas.

Assim, pode-se observar que as cooperativas que apresentaram perfil tipológico analista (Pará, Minas e Bahia) apresentaram tipo de diversificação relacionado limitado e obtiveram desempenho relativo de superior a razoável. Cooperativas que apresentaram perfil tipológico prospector (Goiás e Tocantins) apresentaram tipo de diversificação relacionado e limitado e obtiveram também desempenho financeiro de razoável a superior. Cooperativas que apresentaram perfil tipológico prospector (Acre e Piauí) apresentaram tipo de diversificação relacionado e vinculado e obtiveram desempenho financeiro inferior. Cooperativas que apresentaram perfil tipológico defensor (Amapá e Sergipe) apresentaram tipo de diversificação relacionado e vinculado e obtiveram desempenho financeiro inferior. Já a cooperativa que apresentou perfil tipológico reativo (Ceará) apresentou tipo de diversificação relacionado e vinculado, obtendo o pior desempenho financeiro entre todas as outras.

Tais observações encontradas aparecem em estudos de pesquisadores como Miles e Snow (1978), que citam que empresas reativas, pelo seu não alinhamento entre estratégia e estrutura, têm resultado ineficaz, caracterizando formas instáveis de organização, e que as estratégias defensivas, analíticas e prospectoras são mais eficazes, o que não vem de encontro aos dados coletados quanto ao perfil defensor. Por outro lado, Hambrick (1983) descreve que, conforme previsto pelo modelo de Miles e Snow (1978), empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras, o que pode explicar a condição superior das cooperativas de perfil analítico, o qual é definido como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora.

No que se refere à diversificação, Rumelt (1974) valida as observações encontradas e cita em seus trabalhos que as firmas apresentam diferenças em termos de diversidade de produto absoluta e também quanto ao padrão de relacionamento que estabelecem entre suas diferentes linhas de negócios. O autor constata, inclusive, relação entre o nível de lucratividade e a estratégia de diversificação escolhida. Elevados níveis de lucratividade são associados a estratégias de diversificação em áreas que se utilizam de alguma habilidade ou recurso comum, enquanto que estratégias de diversificação para negócios não relacionados, assim como negócios integrados verticalmente, levam a níveis mais baixos. O mesmo autor cita que as

empresas que realizaram seu processo de diversificação entrando em negócios relacionados entre si apresentam rentabilidade maior do que as empresas que se mantiveram em um único negócio.

Quadro 9 – Resumo comparativo

Cooperativa	ROI (%)	Tipo de diversificação	Tipologia
Pará	249,2	Limitado e relacionado	Analista
Bahia	112,0		
Minas	85,2		
Goiás	217,3	Limitado e relacionado	Prospectora
Tocantins	73,9		
Acre	47,4	Vinculado e relacionado	
Piauí	44,4		
Amapá	55,0	Vinculado e relacionado	Defensora
Sergipe	54,3		
Ceará	42,7	Vinculado e relacionado	Reatora

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

4.5 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Essa segunda etapa da pesquisa traz as entrevistas capturando a percepção dos diretores de cada cooperativa para evidenciar, complementar e validar outros elementos presentes no processo de diversificação. A base das entrevistas está no roteiro, que procurou identificar: a) os ganhos da diversificação; b) os problemas e dificuldades encontrados; c) a importância da transformação com a industrialização; e d) a percepção do desempenho a partir da estratégia de diversificar.

4.5.1 Percepção dos Ganhos com a Diversificação

De acordo com os diretores entrevistados, os itens mais relevantes na diversificação da cooperativa apresentam-se em categorias e a frequência com que aparecem nas falas dos entrevistados. A Tabela 1 apresenta os ganhos atribuídos à estratégia de diversificação adotada nas cooperativas de acordo com a percepção dos diretores.

Tabela 1 – Ganhos atribuídos à diversificação

Categoria	Frequência
Rentabilidade ao Produtor	8
Fixação do Produtor na Propriedade	5
Agregação de Valor à Propriedade	4
Estabilidade Econômica à Cooperativa	4
Geração de Emprego	4
Rentabilidade Cooperativa	3
Segurança/Estabilidade ao Produtor	3
Qualidade de Vida ao Produtor	3
Agregação de Valor ao Produto	2
Remuneração Sustentável da Cadeia Produtiva	2
Organização da Cadeia em Processo de Integração	1
Valorização da Aptidão do Produtor	1

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

Percebe-se que o principal ganho proporcionado pela diversificação das atividades da cooperativa, na percepção dos gestores, diz respeito à rentabilidade proporcionada ao produtor (8). De acordo com um gestor, a cooperativa, em meio a uma situação de crise, pode utilizar a diversificação:

- “[...] para salvar o pequeno produtor da situação, para ele poder continuar operando na sua propriedade, valorizando-a”. (Acre)
- “[...] se você, com áreas pequenas, for depender apenas da agricultura, plantar soja, milho ou trigo, de fato ficaria difícil uma geração de renda interessante para o produtor sobreviver nessa propriedade pequena”. (Sergipe)

Posteriormente, os gestores indicaram que a diversificação contribui para fixação do produtor na propriedade (5), agrega valor à propriedade (4), gera estabilidade econômica à cooperativa (4) e proporciona geração de empregos na região (4).

Quanto à agregação de valor à propriedade:

- “[...] a diversificação veio como alternativa de agregar valor em pequenas áreas”. (Sergipe)

Quanto à estabilidade econômica:

- “Então, é diferente. Se, em um ano, a área de fios não vai bem e as outras sim, cria um bom resultado para a empresa. No outro ano, se a área de fios for bem, mas a de óleos não, as outras também acabam compensando. Então, quando você não está com os ovos todos na mesma cesta, a chance de ter sucesso, é maior”. (Goiás)
- “[...] quanto mais diversificada a cooperativa em termos de sustentabilidade, principalmente econômica, acho que é mais estável, porque tem momentos em que um setor vai bem economicamente e outro setor vai mal, então, na média, no longo prazo, você automaticamente cria uma coisa mais estável”. (Tocantins)

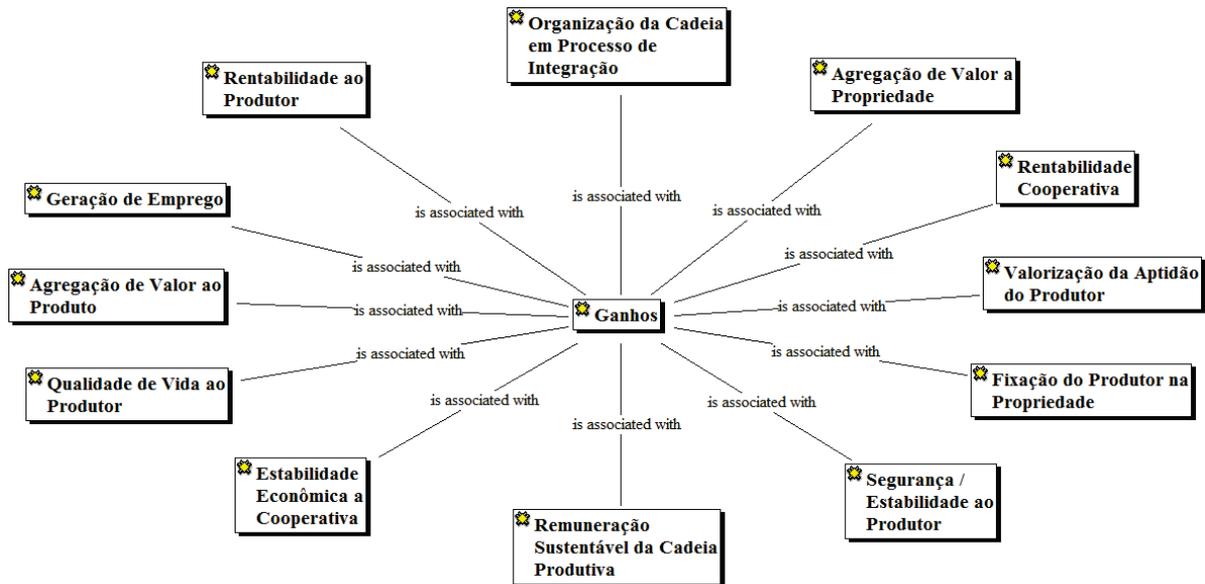
Quanto à fixação do produtor na propriedade e à geração de emprego:

- “[...] a diversificação, além de fixar parte da família na propriedade, pode também, com uma indústria, empregar outra parte”. (Piauí)
- “Seria preciso uma atividade em eles dessem o trabalho para os seus filhos, tentando os segurar na propriedade”. (Piauí)

Os resultados dessas explicações encontradas nas entrevistas com os diretores convergem para conclusões de alguns autores. Bialoskorski Neto (2002, p. 3) afirma que a orientação do cooperativismo brasileiro é “para o seu associado, isto é, procura desenvolver e agregar renda ao produtor rural, diversificando-se de acordo com as exigências deste”. Ferreira e Braga (2004) relatam que a agroindustrialização de matéria-prima confere a oportunidade de se elaborar novos produtos, agregando valor. O mesmo autor coloca que a importância econômico-social é notória, tendo em vista a sua contribuição na arrecadação tributária, sua significativa participação na geração de divisas na balança de exportações, além do fato de contribuir para a diminuição da concentração de renda, para a fixação do homem no campo e para a melhoria da qualidade de vida da população cooperativada. Trechter (1996) destacou a importância de se relacionar a diversificação a outras medidas de desempenho cooperativo, como rentabilidade, nível de distribuição de sobras e valor do patrimônio líquido incorporado ao capital social.

A Figura 4 demonstra a relação das categorias com os ganhos atribuídos à diversificação.

Figura 4 – Ganhos atribuídos à diversificação



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

4.5.2 Percepção sobre Problemas e Dificuldades Trazidos pela Diversificação

De acordo com os diretores entrevistados, pôde-se evidenciar a existência de diversos tipos de problemas e dificuldades que influenciam a cooperativa no processo de diversificação como: resistência (gestores/diretores e produtores), necessidade de investimento elevado, etc. Na Tabela 2, pode-se observar uma gama de categorias citadas, algumas com maior e outras com baixa frequência, o que denota uma grande diversidade de percepções. As duas categorias de maior frequência como mais relevantes são a resistência de gestores (diretores) e produtores e a necessidade de investimentos elevados.

Observa-se que as falas dos entrevistados referindo como um dos problemas a resistência de diretores e produtores encontram-se amparadas em estudos de Bialoskorski Neto (1998), que trazem características que geram uma série de dificuldades na gestão dessas organizações e favorecem o surgimento de diversos conflitos entre os membros que assumem cargos de direção na cooperativa e os demais cooperados. Essas condições têm seu referencial teórico com base na Teoria da Agência, em que os potenciais conflitos de agência são provocados pela forma de estruturação organizacional das cooperativas.

Zylbersztajn (2002), com relação ao oportunismo dos cooperados, explica que, como eles também são clientes da cooperativa, existe forte tendência de definição de posições de negócios que os beneficiem, em detrimento da

corporação, especialmente em investimentos que prejudicam as decisões de longo prazo, conforme citações dos entrevistados:

- “[...] Teve de ter muito diálogo, conversa, reunião. Estudar projetos, mostrar possibilidades, cenários de viabilidade. Mas, principalmente, dedicação por parte das pessoas, direções, para que pudessem acreditar nisso e, evidentemente, conseguisse criar corpo. Porque de nada valeria a pena fazer o esforço, se as pessoas não tivessem entendido e feito a parte delas”. (Acre)
- “[...] E aí, é um sócio que vem com polêmicas em questão de diretoria, mesmo, dos produtores associados. Mapearam durante a experiência negativa lá há 20 e poucos anos atrás, então agora relembram os fracassos, e dentro da diretoria também houve bastante discussão”. (Bahia)
- “[...] no início nós até tivemos algumas resistências, alguns produtores achando que não devíamos investir tanto nisso e naquilo, dar prioridade mais a uma área que já estava sendo consolidada. Internamente, o pessoal tinha resistência, mas nós fizemos um trabalho muito grande de integração de área”. (Ceará)
- “[...] Existe uma resistência que percebemos pelo não conhecimento da atividade. Se não tem a segurança, pessoalmente você retraindo uma iniciativa”. (Tocantins)

Tabela 2 – Problemas e dificuldades trazidos pela diversificação

Categoria	Frequência
Resistência (Gestores/Diretores e Produtores)	7
Necessidade de Investimento Elevado	4
Gestão Complexa da Cooperativa	2
Necessidade de Capacitação Interna	2
Abandono da Atividade por Parte dos Produtores (Falta de Vocação)	1
Conquista de Confiança dos Produtores em Negócios Iniciais	1
Descontrole nas Atividades	1
Dificuldade em Firmar Parcerias com Outras Cooperativas	1
Dificuldade na Obtenção de Financiamento (Produtor)	1
Elevação do Custo da Cooperativa	1
Falta de Valores Cooperativistas	1
Questionamentos dos Produtores	1

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

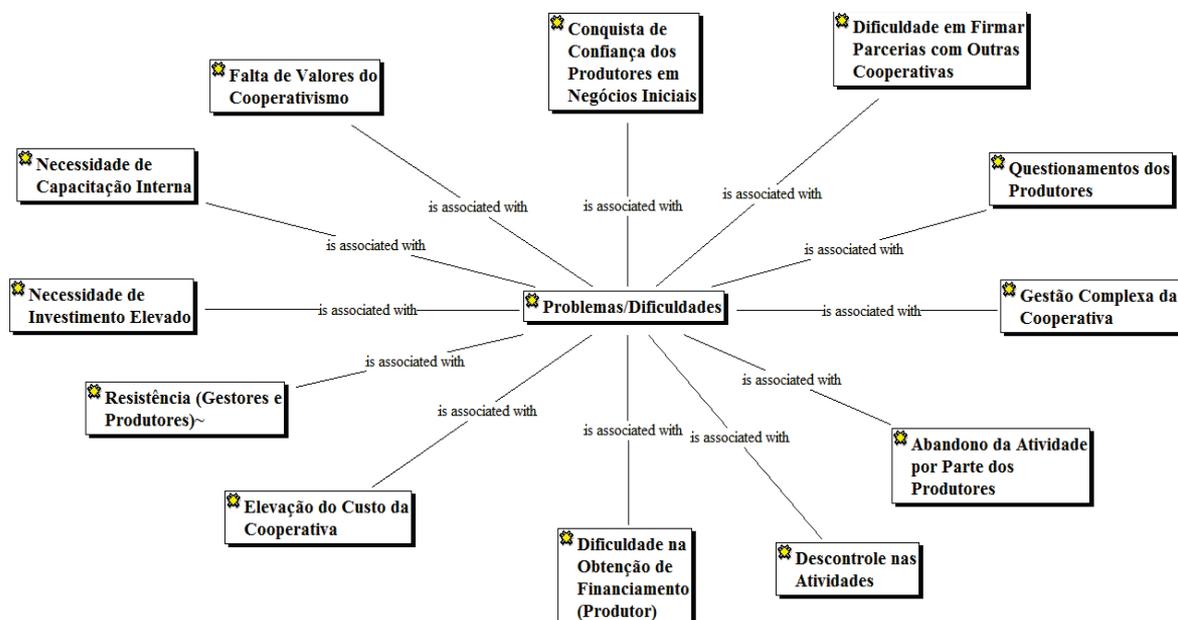
Quanto à necessidade elevada de investimentos, citada em falas dos gestores abaixo, como uma das dificuldades no avanço da diversificação, esta é salientada em estudos de Penrose (2006), que alerta para o risco da estratégia de diversificação

incoerente. Ao ingressar em novo campo, além do retorno previsto para o investimento, a firma deve avaliar se seus recursos são suficientes para manter os investimentos necessários para enfrentar inovações e expansão dos concorrentes – nos campos novos e nos existentes. A coerência na diversificação deve considerar que a necessidade de contínuos investimentos para enfrentar concorrentes restringe o número de campos em que a firma pode participar em um mesmo momento:

- “[...] já a desvantagem é que, quando você é diversificado, a sua demanda de investimento, de capital, é muito mais elevada”. (Goiás)
- “[...] agora, a grande dificuldade é, para o nosso caso, a demanda de capital. Quanto mais negócios, maior sua necessidade de capital”. (Goiás)
- “[...] significa criar novas estruturas, buscar dinheiro para suportar as necessidades”. (Amapá)
- “[...] e a cooperativa, por seu lado, também tinha de fazer essa parte. Investir fortemente na industrialização”. (Acre)

A Figura 5 demonstra a relação das categorias percebidas como problemas e dificuldades trazidos pela diversificação.

Figura 5 – Problemas trazidos pela diversificação



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

4.5.3 Percepção sobre a Importância de Agregar Valor Transformando (Industrializando) Produtos

De acordo com os diretores entrevistados, a importância do processo de transformação (industrialização) dos produtos da cooperativa está ligada: à agregação de valor ao produto, à rentabilidade ao produtor, à rentabilidade cooperativa, ao acesso a outros mercados, à cooperativa mais competitiva, ao fato de se evitar perdas (naturais) nas vendas de matéria-prima, à industrialização como sustentabilidade do negócio e à remuneração sustentável da cadeia produtiva. A Tabela 3 demonstra as categorias e a correspondente frequência de citação pelos entrevistados.

Observa-se que as categorias de maior frequência aparecem como as mesmas citadas na percepção dos ganhos atribuídos à diversificação, tratada no item 4.5.1, ou seja, as percepções dos diretores tratam a transformação na forma de industrialização como fator essencial em um processo de diversificação.

Tabela 3 – Importância da transformação de produtos

Categoria	Frequência
Agregação de Valor ao Produto	6
Rentabilidade ao Produtor	3
Rentabilidade Cooperativa	2
Acesso a Outros Mercados	1
Cooperativa mais competitiva	1
Evita Perdas (Naturais) nas Vendas de Matéria-Prima	1
Industrialização como Sustentabilidade do Negócio	1
Remuneração Sustentável da Cadeia Produtiva	1

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

As falas transcritas abaixo como percepções dos entrevistados encontram suporte em pesquisas de Bialoskorski Neto (2002), Ferreira e Braga (2004) e Trechter (1996), citadas no item 4.5.1:

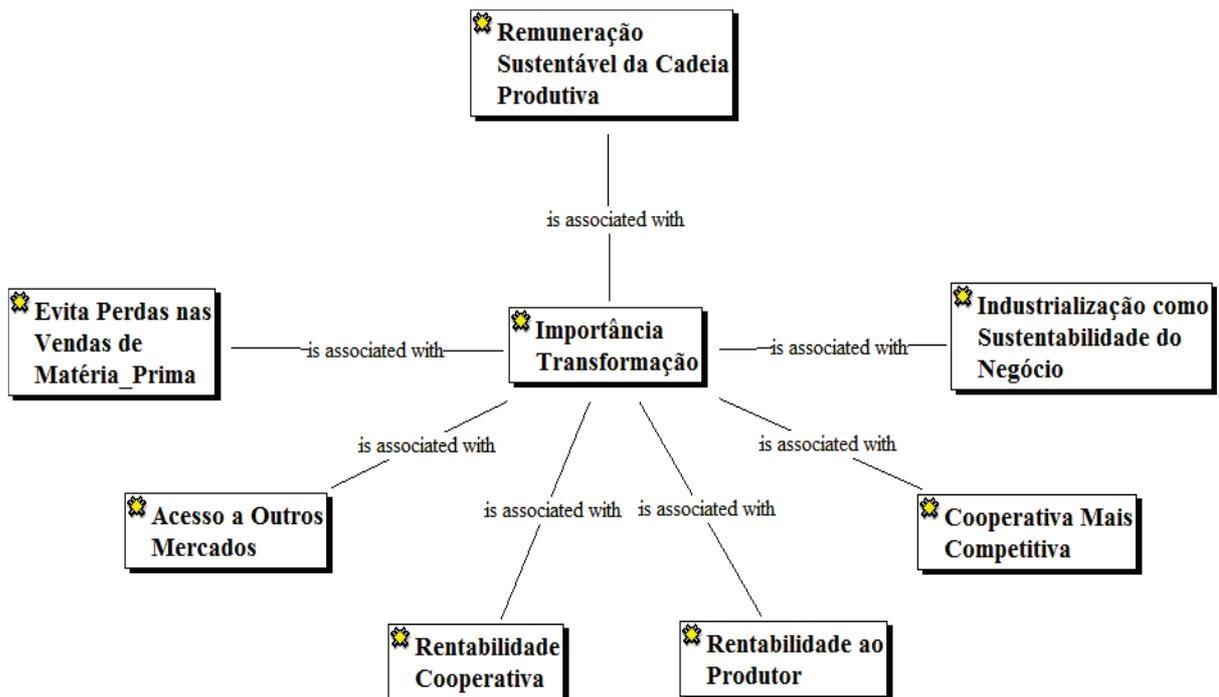
- “[...] indústria também tem certos momentos ruins, em que compensa mais vender o grão do que industrializar? Sim. Mas é muito raro isso, no momento. Que tem a segurança. Porque, à medida que você verticaliza, vamos pegar a soja, por exemplo, tem o farelo, o óleo bruto, óleo refinado, margarina, gordura e assim por diante. Você tem o café, por exemplo, a parte de café em grão, você tem a

torrefação. O trigo. Então, você tem também essa possibilidade, a farinha, o grão. Isso dá sustentação”. (Pará)

- “[...] é aquela história, não apostar tudo num mesmo cesto. Acreditamos que a industrialização é um passo que tem que ser adotado, uma política de sustentabilidade”. (Amapá)
- “[...] a diversificação veio como alternativa de agregar valor em pequenas áreas, oportunidade de agregar valor numa pequena propriedade, é mais uma oportunidade, áreas de terra que no passado valiam muito pouco, falava-se banhado, área de banhado que não tinha valor, hoje é mais caro que áreas de espigão. Então, foi uma mudança no perfil da região”. (Sergipe)
- “[...] você agregar cada vez mais valor vai, automaticamente, ter uma condição melhor de remunerar o produtor e ter um ganho para a cooperativa, e isso é importante”. (Ceará)
- “[...] agora se nós transformarmos esse milho num produto que agrega valor, daí podemos pagar um pouco mais ao nosso associado, pois o diferencial de frete é menor para o produto de maior valor”. (Piauí)

A Figura 6 demonstra a relação das categorias com a importância da transformação (industrialização) dos produtos.

Figura 6 – Importância da transformação



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

4.5.4 Percepção sobre a Importância da diversificação para o desempenho financeiro

No questionamento, como os diretores analisam se a cooperativa não tivesse diversificado seus negócios e atividades, o desempenho financeiro poderia ser diferente. De acordo com os diretores entrevistados, dois (Acre e Amapá) em seus relatos acreditam que “talvez” seria diferente, mas não poderiam dizer com exatidão se para melhor ou pior. Oito diretores afirmam que “sim” creem que seria diferente. A Tabela 4 mostra a frequência para as respostas dos entrevistados. Ressalta-se que a percepção de que a diversificação traz melhor desempenho financeiro apresenta-se em estudos de acordo com as proposições de Rumelt (1974): as empresas que realizaram seu processo de diversificação entrando em negócios relacionados entre si apresentam rentabilidade maior do que as empresas que se mantiveram em um único negócio e ainda as empresas apresentam melhor *performance*, por serem diversificadas, em negócios relacionados, com a dominância de um deles ou não.

Tabela 4 – Importância da diversificação para o desempenho financeiro

Categoria	Frequência
Sim	8
Talvez	2

Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

Desses oito diretores, apenas um deles acredita que o desempenho sem a diversificação poderia ser melhor:

- “[...] quem menos diversificar tem um desempenho financeiro melhor. Quando eu digo diversificação, não penso como um cidadão falando, ‘eu tenho soja, vou montar uma fábrica de farelo, ração e abatedouro’. Não está diversificando. Para mim, diversificação: ‘eu tenho soja, algodão e laranja, vou montar outra produção de álcool’. (Goiás).

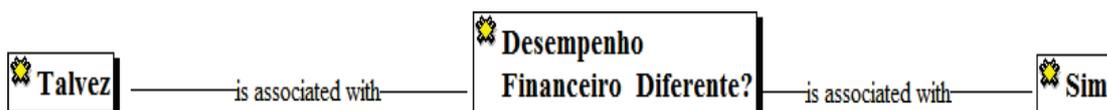
Os outros sete diretores acreditam que o desempenho sem a diversificação poderia ser pior:

- “[...] hoje nós podemos dizer que existe um aspecto interessante. Nós sempre falamos ‘a cooperativa antes do abatedouro e depois’. Então, se nós estivéssemos só na área de grãos, talvez não estivéssemos mais aqui”. (Ceará)

- “[...] com certeza. No nosso caso, não seria esse desempenho que a gente tem hoje. O desempenho que a gente tem hoje é a somatória dessas atividades, e ele traz esse resultado”. (Minas)
- “[...] Se nós não tivéssemos a diversificação, eu tenho a maior certeza de que 50% talvez, a metade da área não seria da cooperativa”. (Piauí)
- “[...] ah, eu acredito que sim. É difícil de você afirmar isso porque você não tem a parte de comparação, só tem o que tem. Não sei como seria isso sem todo o processo de verticalização, mas eu não tenho dúvida de que se agrega muito valor”. (Sergipe)
- “[...] com certeza, ele seria pior porque, quando você está focado numa só atividade, principalmente na agropecuária, existe um momento em que fisicamente é difícil ver você expandir”. (Tocantins)
- “[...] com certeza, seria diferente, sim. Quem sabe por alguns exercícios, alguns períodos, você até teria bons resultados se a cooperativa não tivesse diversificado. Agora o resultado da cooperativa poderia ter sido melhor durante alguns anos, mas eu tenho certeza de que, se você pegar esses investimentos mais novos, acho que todo investimento tem seu período de maturação na diversificação, acho que todo investimento bem planejado acaba sendo viável”. (Bahia)
- “[...] à medida que você verticaliza, vamos pegar a soja, por exemplo, tem o farelo, o óleo bruto, óleo refinado, margarina, gordura e assim por diante. Você tem o café, por exemplo, a parte de café em grão, você tem a torrefação. O trigo. Então, você tem também essa possibilidade, a farinha, o grão. Isso dá sustentação”. (Pará)

A Figura 7 demonstra o resultado da percepção da importância da diversificação para o desempenho financeiro.

Figura 7 – Importância da diversificação para o desempenho financeiro



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, são apresentadas as conclusões a partir da realização do estudo, as limitações e dificuldades encontradas desde a coleta e o tratamento dos dados até os resultados alcançados no decorrer da pesquisa, bem como as sugestões para futuros estudos abordando o assunto.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a relação entre os tipos e níveis de diversificação com o desempenho financeiro e as tipologias estratégicas de Miles e Snow em cooperativas agropecuárias do Paraná.

Fizeram parte desta pesquisa as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná que, em seu perfil, apresentavam-se como empresas diversificadas em negócios e que tivessem faturamento em 2014 superior a R\$ 1.000.000.000 (um bilhão de reais) ao ano. O período de análise está compreendido entre os anos de 2008 e 2014, período definido após o levantamento de dados e constatada uma categorização de negócios consolidada na fonte desses dados e com informações financeiras comuns das cooperativas que atendiam aos critérios de seleção.

De 74 cooperativas agropecuárias do estado, 14 atendiam aos critérios de seleção, sendo que duas delas não aceitaram participar da pesquisa e outras duas retornaram um percentual de questionários enviados inferior a 15%, sendo, dessa forma, não incluídas no estudo. Assim, o trabalho foi realizado com dez cooperativas, que juntas representaram 69,1% do total do faturamento das cooperativas do setor agropecuário do Paraná em 2014 (OCEPAR, 2014).

O estudo tem suporte teórico em três categorias: a) estratégias de diversificação; b) tipologia estratégica de Miles e Snow; c) desempenho financeiro, especificamente o ROI. Pelo suporte teórico, foram adotados conceitos direcionadores da pesquisa.

O modelo de categorização de diversificação criado por Rumelt (1974) serviu de base para a classificação dos grupos em três níveis e cinco tipos de diversificação, sendo: a) diversificação de níveis reduzido e tipo unidade única para cooperativas, em que mais de 95% da receita provém de uma única unidade, ou de nível reduzido e tipo unidade dominante, em que entre 70% e 95% da receita provém de uma única unidade; b) diversificação de níveis moderado a elevado e tipo limitado e relacionado para cooperativas em que menos de 70% da receita provém de uma unidade e todas

as unidades possuem elos relacionados a produto, tecnologia e distribuição ou de níveis moderado a elevado e tipo vinculado e relacionado, em que menos de 70% da receita provém de uma unidade e existem elos limitados entre as unidades; c) diversificação de níveis muito elevado para cooperativas em que menos de 70% da receita provém de uma unidade dominante e inexistindo elos comuns entre as unidades.

O modelo de classificação tipológica de comportamentos estratégicos desenvolvido por Miles e Snow (1978) serviu como referência para classificação, pois baseia as decisões costumeiramente adotadas pelos gestores em relação aos três problemas que chamaram de ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais, de engenharia e administrativos. Essa tipologia também classificou os comportamentos estratégicos em quatro categorias chamadas de prospectora, analista, reativa e defensiva. Como ferramenta para a determinação do perfil tipológico, utilizou-se o questionário específico para essa classificação construído por Conant, Monkwa e Varadajan (1990) aplicado aos gestores de cada uma das dez cooperativas.

Como definição adotada para levantar o desempenho financeiro, foi utilizado o indicador ROI, baseado no conceito de Gitman (1997), como a razão entre o lucro operacional líquido pelo investimento, que neste trabalho utilizou-se da variação do valor do patrimônio imobilizado no período de 2008 a 2014.

A partir dessa contextualização teórica sobre as categorias em análise (diversificação, tipologia estratégica e desempenho financeiro) com os dados coletados e informações levantadas, guiou-se a pesquisa para atender aos objetivos específicos e, em consequência, ao objetivo geral.

1º) Como conclusão da identificação dos tipos e níveis de diversificação adotados pelas cooperativas, identificou-se que as dez cooperativas se classificam em níveis de diversificação moderado a elevado, pois todas apresentaram o percentual de receita inferior a 70% em qualquer de suas unidades de negócio. Em relação ao tipo de diversificação, cinco cooperativas (Pará, Minas, Bahia, Goiás e Tocantins) foram classificadas como relacionado e limitado e cinco cooperativas (Amapá, Acre, Sergipe, Ceará e Piauí) como vinculado e relacionado.

2º) Como conclusão do desempenho financeiro das cooperativas tendo como base o indicador ROI, os levantamentos e cálculos mostram que o desempenho financeiro das cooperativas Pará e Goiás, com respectivos valores de percentual do

ROI de 249,2% e 217,3%, destacam-se por apresentarem um desempenho superior às demais cooperativas; seguido pelas cooperativas Bahia, Minas e Tocantins, com respectivos valores do ROI de 112,0%, 85,2% e 73,9%, com desempenhos medianos; e por fim as cooperativas Amapá, Sergipe, Acre, Piauí e Ceará, com respectivos valores do ROI de 55,0%, 54,3%, 47,4%, 44,4% e 42,7%.

3º) Como conclusão da identificação do perfil comportamental estratégico das cooperativas, três delas (Pará, Minas e Bahia) apresentaram-se com perfil analítico, quatro (Acre, Goiás, Tocantins e Piauí) com perfil prospector, duas cooperativas (Amapá e Sergipe) com perfil defensor e uma cooperativa (Ceará) com perfil reator.

4º) Como análise final da relação entre a diversificação, o perfil tipológico e o desempenho financeiro nas cooperativas pesquisadas, pode-se concluir, com base nos dados, que os melhores resultados de desempenho financeiro tomando-se como indicador o ROI estão vinculados às cooperativas de perfis tipológicos analistas e prospectoras e que apresentaram o tipo de diversificação limitado e relacionado. Ressalta-se que a cooperativa de desempenho superior no comparativo com as demais tem seu perfil tipológico analítico e o tipo de diversificação limitado relacionado, seguida também por uma cooperativa de desempenho superior de perfil tipológico prospector e tipo de diversificação limitado relacionado. O pior desempenho foi constatado na cooperativa de perfil tipológico reatora e o tipo de diversificação vinculado e relacionado. Por fim, os melhores desempenhos das cooperativas em estudo estão essencialmente ligados ao tipo de diversificação limitado e relacionado e, quanto às tipologias estratégicas, tanto podem ser analíticas como prospectoras.

5º) As entrevistas semiestruturadas trouxeram pontos importantes na percepção dos diretores quanto à diversificação, ressaltando-se os principais itens categorizados na análise de conteúdo.

Quanto aos ganhos atribuídos à diversificação, a questão econômica e financeira de agregar valor ao produtor e à cooperativa, a questão social de fixação do homem no campo e a geração de empregos demonstram a essência da doutrina do cooperativismo.

Quanto ao processo de transformação com a industrialização, há o entendimento claro e explicitado de que a agregação de valor aos produtos é maximizada com a diversificação de atividades, minimizando os riscos de se ter produtos únicos sem qualquer flexibilidade para atender o mercado. Outro ponto a

constatar é a percepção quase unânime de que, sem a diversificação, muitas cooperativas não mais existiriam.

Em complemento aos resultados encontrados e já discutidos, alguns pontos captados nas entrevistas e dados coletados são relevantes, merecendo destaque que fornecem subsídios para outras conclusões. O país passou nestes últimos anos, no qual o período em estudo está incluído, por um ciclo virtuoso de excelência em resultados das atividades ligadas a agropecuária, o que poderia esconder ineficiências em alguns negócios, mas deve-se considerar que as condições de comparação neste estudo são as mesmas oportunizadas a todas cooperativas, porém algumas delas tiveram resultados superiores em suas escolhas pelas estratégias de diversificação dos negócios e ainda aliada ao perfil de gestão, ou seja, a combinação perfil analista ou prospectora aliada a uma diversificação limitada e relacionada apresentam desempenhos superiores.

A preocupação dos gestores em promover o desenvolvimento sustentável para seus associados leva a condições de investimentos seguros nas estratégias de crescimento onde pode-se dizer que há um “mimetismo nas decisões de diversificação”, onde a diversificação está ancorada nas experiências bem-sucedidas de outras cooperativas regionalmente próximas, ou seja, diversifica-se em negócios já testados e de resultados reconhecidos.

Observa-se a preocupação individualizada na divulgação de resultados financeiros setorizados, como uma forma de proteção ao negócio, procurando evitar incentivos a novos entrantes, o que é normal no mercado. E também o entendimento que a administração como um todo é mais salutar para o sistema e é o papel da cooperativa preservar atividades que passem por dificuldades por conjunturas de mercado.

Por fim, um ponto sobre as dificuldades encontradas no trajeto da cooperativa em busca da diversificação, o qual não se esperava e não foi tratado de forma mais profunda por não ser parte dos objetivos deste trabalho, foi o relato da resistência de diretores e produtores nos momentos de tomadas de decisões muitas vezes por conflitos de interesses, que poderiam retardar ou até mesmo descartar tomadas de decisões estratégicas de crescimento.

Portanto, a abordagem teórica e empírica testada neste estudo apresenta uma contribuição útil para a literatura e ampliação no entendimento da diversificação

estratégica de atividades relacionadas ao desempenho financeiro e ao tipo comportamental estratégico dos gestores nas cooperativas estudadas.

5.2 LIMITAÇÃO

A principal limitação foi que não se tem informações de outra fonte de dados sobre os indicadores econômicos financeiros, assim ficou-se limitado somente aos dados da Ocepar, uma vez que os balanços apresentados e divulgados pelas cooperativas não são abertos por negócios e atividades.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Observando-se os principais itens citados nas entrevistas com os diretores, recomenda-se investigar:

- O conflito de interesses de diretores e produtores como uma dificuldade no processo decisório de investimentos com o intuito de diversificação.
- A importância do processo de transformação-industrialização para o desempenho financeiro das cooperativas.
- Uma análise comparativa do desempenho entre cooperativas e empresas privadas de atuação no ramo agropecuário.

REFERÊNCIAS

- ABE, E. R.; FAMA, R. A utilização da duration como instrumento de análise financeira: um estudo exploratório do setor de eletrodoméstico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 1-12, 1999.
- ACI. Aliança Cooperativa Internacional. **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 11 jun. 2016.
- ALBERTI, V. **Manual da história oral**. São Paulo: FGV, 2004.
- ALMEIDA, I. C. et al. Comportamento estratégico das mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.
- ANDRADE, H. S.; SILVEIRA, S. F. R.; TAVARES, B. Os índices financeiros como uma ferramenta de benchmarking empresarial: uma aplicação da Análise Envoltória de Dados (DEA). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/FIC/2005_FI CD591.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: R. D. Irwin, 1980.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 16, p. 9-25, jul./dez. 1997.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
- BARNI, E. J.; BRANDT, S. A. Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 1-10, jan./mar. 1992.

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre: Coojournal, 1980.

BETTIS, R. A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 379-393, out./dez. 1981.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativistas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba: Esalq, 1998. (Apostila).

_____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS, 2002, Viçosa, MG.

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília v. 45, n. 1, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BOYD, H. W. et al. **Marketing research**: text and cases. 7. ed. Homewood: R. D. Irwin, 1989.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROWN, S. et al. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.

CANÇADO, A. C. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios na prática. Salvador: IES, 2007.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENIG, S. Determinants of financial performance: a meta-analysis. **Management Science**, Catonsville, v. 36, n. 10, p. 1143-1159, 1990.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F. Medidas contábeis-financeiras como indicadores de desempenho organizacional: análise crítica de sua conceituação e operacionalização. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 3, jul./ago. 2010.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 437-458, set./out. 1986.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. 13. ed. Cambridge: MIT Press, 1984.

_____. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Chicago: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

_____. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. **Strategic Management Journal**, [S. I.], v. 12, p. 31-50, 1991.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, [S. I.], v. 12, n. 1, p. 33-48, jan. 1991.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, [S. I.], v. 6, n. 1, p. 1-21, jan. 1972.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a system of classifying business strategies. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 13, p. 413-428, 1988.

CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático: estratégia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 67-99.

CHRISTENSEN, K. H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. **Strategic Management Journal**, [S.I.], v. 2, n. 4, p. 327-343, out./dez. 1981.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, [S.I.], v. 11, n. 5, p. 365-383, set. 1990.

COOL, K.; SCHENDEL, D. Performance differences among strategic group members. **Strategic Management Journal**, [S.I.], v. 9, n. 3, p. 207-223, maio/jun. 1988.

DAFT, R. L. **Management**. 5. ed. Orlando: Dryden, 2000.

DALTON, D. R. et al. Number of directors and financial performance: a meta-analysis. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 42, n. 6, p. 674-686, dez. 1999.

DATTA, D.; RAJAGOPALAN, N.; RASHEED, A. Diversification and performance critical review and future directions. **Journal of Management Studies**, [S.I.], v. 28, n. 5, p. 529-558, set. 1991.

DEARDEN, J. The case against ROI control. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 124-135, maio 1969.

DEGENHARDT, V. W.; MANÃS, A. V. O modelo de estratégia competitiva de Miles e Snow e a complexidade conforme Genelot. In: VIII SEMEAD, 2005, São Paulo. Disponível em:

<<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/138.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 27, 3, p. 467-488, set. 1984.

DONOSO, I. et al. The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development. **Australasian Agribusiness Perspectives Papers**, Nova Zelândia, n. 61, jul. 2003.

DRUCKER, P. F. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUNDAS, K.; RICHARDSON, P. Corporate strategy and the concept of market failure. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 1, p. 177-188, 1980.

EVANS, J. D.; GREEN, C. L. Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: an application of the Miles and Snow typology to closely held firms in chapter 11 bankruptcy. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 50, n. 2, p. 225-231, nov. 2000.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. Harmondsworth: Penguin Books, 1974.

GHOBRIL, A. N.; MORRI, R. G. Alinhamento estratégico entre indústria de bem de capital e alimentos: uma análise com base em Miles e Snow. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul (SP), v. 25, n. 73, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Desafios para a gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Economia Solidária e Ação Cooperativa**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 60-69, jan./jun. 2007.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

_____. _____. 10. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

_____. _____. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GODOY, A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GORT, M. J. **Diversification and integration in american industry**. Princeton: Princeton University Press, 1962.

GORT, M. J.; GRABOWSKI, H.; MCGUCKIN, R. Organizational capital and the choice between specialization and diversification. **Managerial and Decision Economics**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1-9, mar. 1985.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage Publications, 2002.

GRANT, R. M.; JAMMINE, A. P. Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 333-346, jul./ago. 1988.

GRZEBIELUCKAS, C. et al. Estratégia de diversificação: conceitos, motivos e medidas. In: TERCEIRO ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2007, São Paulo. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES655.pdf>.

Acesso em: 17 jun. 2016.

HALL JUNIOR, E. H.; JOHN, C. H. S. A methodological note on diversity measurement. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 153-168, fev. 1994.

HAMBRICK, D. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 4, p. 687-707, dez. 1983.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 3, 1995.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

- HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. Eagan: West Publishing Company, 1978.
- HOSKISSON, R. E. et al. **Estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2009.
- ILHA, P. C. A história do pensamento cooperativo e o modelo de gestão organizacional. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 5, n. 8, p. 23-41, jan./jun. 2005.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; RANDALL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 28, n. 7, p. 715-742, 2003.
- IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JUSTICIA, J. M. Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5. Barcelona: Universidade Autônoma de Barcelona, 2005.
- KASSAI, J. R. et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. _____. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU; Edusp, 1996.
- KING, A.; LENOX, M. Exploring the locus of profitable pollution reduction. **Management Science**, Catonsville, v. 48, n. 2, p. 289, fev. 2002.
- KOCHHAR, R.; HITT, M. A. Research notes and communications linking corporate strategy to capital structure: diversification strategy, type and source of financing. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 19, n. 6, p. 601-610, 1998.
- KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- LAGO, A. **Fatores condicionantes ao desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos**. 176 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- LANG, L. H. P.; STULZ, R. M. Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 102, n. 6, p. 1248-1280, dez. 1994.
- LEBAS, M. J.; EUSKE, K. J. Delineation of performance. In: NEELY, A. **Business performance measurement**. Reino Unido: Cambridge, 2002.
- LI, S.; GREENWOOD, R. The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 25, n. 12, p. 1131-1153, 2004.

- LOPO, A. et al. (Coords.). **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas; Fipecafi, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, T. S. et al. Análise de grupos estratégicos e desempenho na indústria de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 9, p. 100-125, maio/ago. 2010.
- MEHRA, A. Resource and market based determinants of performance in the U.S. banking industry. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 307-322, 1996.
- MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.
- MENEZES, C. **Princípios de gestão financeira**. 12. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Nova York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003.
- MINTZBERG, H. Strategic making in three modes. **California Management Review**, Berkeley, v. 16, n. 2, inverno 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- MONTGOMERY, C. A. Product-market diversification and market power. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 28, n. 4, p. 789-298, dez. 1985.
- _____. Corporate diversification. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 8, n. 3, 1994.
- NEVES, J. C. **Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa**. 2. ed. Lisboa: Texto Editora, 2011.
- NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade avançada**: e análise das demonstrações financeiras. 12. ed. São Paulo: Frase, 2003.

- OCB. Organização das Cooperativas do Brasil. **Sete linhas orientam o cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- OCEPAR. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc>>. Acesso em: 20 jul. 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.
- OMAKI, E. T. Recursos intangíveis e desempenho em grandes empresas brasileiras: avaliações dos recursos intangíveis como estimadores de medidas de desempenho financeiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/ESO/2005_ESOA1941.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- PALEPU, K. Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 239-255, jul./set., 1985.
- PALICH, L. E.; CARDINAL, L. B.; MILLER, C. C. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 155-174, fev. 2000.
- PANDYA, A. M.; RAO, N. V. Diversification and firm performance an empirical evaluation. **Journal of Financial and Strategic Decisions**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 67-81, 1998.
- PASINI, F. K.; CUNHA, M. A.; GIMENEZ, F. A. P. **Influência de um ambiente turbulento, estratégia e liderança no desempenho de empresas de pequeno porte**: um estudo no setor industrial paranaense. Porto Alegre: Anpad, 2011.
- PENROSE, E. G. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.
- PÉRIUS, V. **Problemas estruturais do cooperativismo**. Porto Alegre: Ocergs, 1983.
- PERRY, S. R. A meta-analytic review of the diversification: performance relationship – aggregating findings in strategic management. 212 f. Tese (Doutorado) – Florida Atlantic University, Boca Raton, 1998.
- PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 7, n. 4, p. 620-629, out. 1982.
- PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: a synthesis. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE.** Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/classificacao-nacional-de-atividades-economicas-2013-cnae>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

REIS, J. A. F. **Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo de suas relações em indústrias de pequeno e médio porte.** 100 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlo, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINS, J. A.; WIERSEMA, M. F. The measurement of corporate portfolio strategy: analysis of the content validity of related diversification indexes. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 39-59, jan. 2003.

RODRIGUES, R. Novos rumos do cooperativismo. In: XI CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 1997, Brasília, p. 90-96.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSETTO, C. R. **O estudo das mudanças estratégicas no processo de adaptação organizacional para o gerenciamento do agronegócio.** Rio de Janeiro: Sober, 2000.

RUMELT, R. **Strategy, structure and economic performance.** Boston: Harvard, 1974.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 7. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHULER, D.; CORDING, M. A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 31, p. 540-558, 2006.

SETTI, E. Cooperativismo paranaense: Ocepar 35 anos – mais de um século de história. Curitiba: Ocepar, 2006.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 39, n. 4, p. 817-832, 1990.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1. São Paulo: FEA/USP, 2003.

SINGH, H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate acquisition strategies and economic performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 377-386, jul./set. 1987.

SINGH, M. et al. An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification. **Journal of Business and Economic Studies**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 25-80, 2001.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 22, n. 11, p. 1055-1067, nov. 2001.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 25, p. 317-336, jun. 1980.

STARLING, R. N.; PORTO, R. B. Dinâmicas do desempenho financeiro, da mudança estratégica e da concentração industrial em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 397-415, jul./ago. 2014.

TEECE, D. et al. Understanding corporate coherence, theory and evidence. **Journal of Economic Behavior and Organization**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 1-30, jan. 1994.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor: um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 157-178, out./dez., 2013.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, F. T.; REZENDE, R. S. Estudo do desempenho das 500 maiores empresas privadas operando no Brasil entre 1990 e 2000: evolução das vendas e relacionamentos com origem do controle acionário, setor econômico e tamanho. In: ENCONTRO ANUAL DA ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

VALENTE, E. **Coordenação via cooperação**: uma abordagem histórica institucionalista. 277 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

VIRLANUTA, F. O.; ZUNGUN, D. Economic effects of the cooperatives development. **Economics and Applied Informatics**, Galati, n. 1, maio 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGLEY, L. **Divisional autonomy and diversification**. Tese (Doutorado) – Harvard Business School, Cambridge, 1970.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles and Snow typology. **Journal of Management**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZHAO, H.; LUO, Y. Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. **Management International Review**, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 27-48, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa, MG: UFV, 2002.

ANEXO 1

Prezado (a) Senhor (a),

A presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Cooperativas do Programa de Pós-Graduação – PUC/PR, o tema da referida dissertação é “**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO, DESEMPENHO E TIPOLOGIA DE MILES E SNOW: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ**”.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo (a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Portanto, pela natureza da pesquisa ser estritamente acadêmica, sua participação não acarretará qualquer dano à sua pessoa ou à sua cooperativa.

Para melhor interpretação dos dados coletados, solicito que todas as perguntas sejam respondidas escolhendo apenas uma resposta, em que em sua percepção está mais adequada à sua cooperativa.

Agradeço sua participação e ênfase a importância da sua contribuição para a pesquisa acadêmica e para a construção do conhecimento na área aqui pesquisada.

AS 11 PERGUNTAS ANALISARÃO OS TIPOS DE ESTRATÉGIA:

1. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes-mercado são melhores caracterizados como:

- São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

2. Nossa cooperativa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa.

3. O tempo investido pela cooperativa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

4. O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à:

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/produtos.
- Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços/produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.

5. Uma das metas mais importantes da cooperativa é a dedicação e compromisso com:

- Manter os custos sob controle.
- Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob

controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.

- Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

6. As competências e habilidades que os funcionários da cooperativa possuem podem ser melhores caracterizados como:

- Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

7. Uma proteção da cooperativa contra os concorrentes é:

- Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- Ser capaz de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

8. O gerenciamento da cooperativa tende a concentrar em:

- Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
- Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que

apresentam potencial e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.

- Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

9. A cooperativa se prepara para o futuro da seguinte forma:

- Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
- Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

10. A estrutura de nossa cooperativa é:

- Funcional por natureza (organizada em departamentos).
- Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços aos mercados nas áreas que são mais novas.
- Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

11. Os procedimentos que a cooperativa usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

- Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

- Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

APÊNDICE 1
Roteiro de Entrevista

ENTREVISTA “A DIVERSIFICAÇÃO NA COOPERATIVA”

OBJETIVO: evidenciar, complementar e validar elementos presentes no processo de diversificação

- 1) Explicar ao entrevistado sobre o programa de mestrado.
- 2) Explanar sobre o tema da pesquisa que está desenvolvendo.
- 3) Esclarecer sobre a confidencialidade das informações na entrevista.
- 4) Solicitar permissão para gravação.
- 5) Contextualizar sobre as atividades e a pesquisa que fez sobre a diversificação da cooperativa entrevistada.

PERGUNTAS:

- A.** Em sua opinião, quais ganhos o Sr. atribui à diversificação? Poderia relatar?
- B.** Quais problemas ou dificuldades que a diversificação trouxe? Poderia falar sobre (estrutura, resistência interna, algo mais)?
- C.** Analisando os resultados das atividades de industrializados em relação aos demais negócios, como percebe a importância de ter optado pela transformação (industrialização)?
- D.** Em sua percepção, o desempenho financeiro da cooperativa sem que se fizesse a diversificação seria diferente? Como? Por quê?