

Cooperativas agropecuárias e a diversificação de negócios
Agricultural cooperatives and business diversification
Cooperativas agrícolas y diversificación empresarial

Recebido: 08/09/2020 | Revisado: 15/09/2020 | Aceito: 16/09/2020 | Publicado: 18/09/2020

Rosani Marisa Spanevello

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4278-6895>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: rspanevello@yahoo.com.br

Mariele Boscardin

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3308-4189>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: marieleboscardin@hotmail.com

Eduarda Raquel Ropke

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8810-5381>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: eduardaraquel@outlook.com

Paola Francine Brizola

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7849-8799>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: paolinha_brizola@hotmail.com

Caroline Casado Fagundes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4236-7244>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: carolcasadofagundes@gmail.com

Adriano Lago

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-102X>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: adrianolago@yahoo.com.br

Tanice Andreatta

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1427-2248>

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: tani.andreatta@hotmail.com

Resumo

As cooperativas agropecuárias contribuem para o desenvolvimento rural de distintas formas nas regiões em que estão inseridas. Para garantir tais contribuições, as mesmas utilizam de algumas estratégias, dentre elas, a diversificação de negócios, as quais podem ser classificadas em estratégias concêntricas e estratégias conglomeradas. Para tanto, este artigo tem como objetivo apontar os negócios existentes nas cooperativas agropecuárias gaúchas, através da análise da diversificação. A diversificação concêntrica é definida como aquela em que a nova área de negócios da organização está diretamente relacionada com os negócios já existentes. Por sua vez, a diversificação conglomerada define-se com a área de negócios com fraca ou nenhuma relação as áreas de negócios anteriormente executados pela organização, seja no aspecto tecnológico ou comercial. Para detalhar as estratégias de negócios das cooperativas agropecuárias no que tange aos tipos de diversificação foram realizadas pesquisas em 17 cooperativas agropecuárias da metade norte do estado do Rio Grande do Sul. Como resultado, constatou-se que, considerando a diversificação classificada como concêntrica, os tipos de negócios estão relacionados com a agroindustrialização de grãos resultantes da produção do quadro de associados, em especial arroz, feijão, trigo e milho, além de outros subprodutos destinados a nutrição animal como é caso de farelos e rações. No referente a diversificação conglomerada, as cooperativas apresentam supermercados voltados a atender a demanda dos associados e a comunidade em geral, loja de insumos destinadas a venda de produtos para a agricultura e pecuária, lojas de eletrodomésticos, máquinas agrícolas, roupas e materiais de construção, posto de combustíveis, farmácias, entre outros. Esta diversificação de negócios presente nas cooperativas, além de ampliar a inserção das mesmas nos mercados, possibilita manutenção da interação entre os associados e a comunidade em geral.

Palavras-chave: Cooperativas agropecuárias; Diversificação; Estratégias.

Abstract

Agricultural cooperatives contribute to rural development in different ways in the regions in which they operate. To guarantee such contributions, they use some strategies, among them, business diversification, which can be classified into concentric strategies and conglomerate strategies. To this end, this article aims to point out the existing businesses in agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul, through the analysis of diversification. Concentric diversification is defined as that in which the new business area of the organization is directly related to existing businesses. In turn, conglomerate diversification is defined with the business area with little or no relation to the business areas previously performed by the

organization, whether in the technological or commercial aspect. To detail the business strategies of agricultural cooperatives with respect to the types of diversification, surveys were conducted in 17 agricultural cooperatives in the northern half of the state of Rio Grande do Sul. As a result, it was found that, considering diversification classified as concentric, types of business are related to the agro-industrialization of grains resulting from the production of members, especially rice, beans, wheat and corn, in addition to other by-products intended for animal nutrition, such as bran and feed. With regard to conglomerate diversification, the cooperatives have supermarkets aimed at meeting the demand of members and the community in general, an input store for the sale of products for agriculture and livestock, appliance stores, agricultural machinery, clothing and building materials, gas station, pharmacies, among others. This diversification of business present in the cooperatives, in addition to expanding their insertion in the markets, makes it possible to maintain the interaction between members and the community in general.

Keywords: Agricultural cooperatives; Diversification; Strategies.

Resumen

Las cooperativas agrícolas contribuyen al desarrollo rural de diferentes formas en las regiones en las que operan. Para garantizar dichos aportes, utilizan algunas estrategias, entre ellas, la diversificación empresarial, que se puede clasificar en estrategias concéntricas y estrategias de conglomerado. Para ello, este artículo tiene como objetivo señalar los negocios existentes en las cooperativas agrícolas en Rio Grande do Sul, a través del análisis de la diversificación. La diversificación concéntrica se define como aquella en que la nueva área de negocios de la organización estea directamente relacionada con los negocios existentes. A su vez, la diversificación del conglomerado se define con el área de negocio con poca o nula relación con las áreas de negocio que anteriormente desempeñaba la organización, ya sea en el aspecto tecnológico o comercial. Con el fin de detallar las estrategias comerciales de las cooperativas agrícolas con respecto a los tipos de diversificación, se realizó una investigación en 17 cooperativas agrícolas de la mitad norte del estado de Rio Grande do Sul. Como resultado, se encontró que, considerando la diversificación clasificada como concéntrica, los tipos de negocios están relacionados con la agroindustrialización de granos resultantes de la producción de los socios, especialmente arroz, frijol, trigo y maíz, además de otros subproductos destinados a la nutrición animal, como el salvado y los piensos. En cuanto a la diversificación del conglomerado, las cooperativas cuentan con supermercados orientados a atender la demanda de los socios y de la comunidad en general, una tienda de insumos para la

venta de productos para la agricultura y ganadería, tiendas de electrodomésticos, maquinaria agrícola, confecciones y materiales de construcción, gasolinera, farmacias, entre otros. Esta diversificación de negocios presente en las cooperativas, además de ampliar su inserción en los mercados, permite mantener la interacción entre los socios y la comunidad en general.

Palabras clave: Cooperativas agrícolas; Diversificación; Estrategias.

1. Introdução

As cooperativas são consideradas organizações importantes do ponto de vista social e econômico do meio rural, em especial para o segmento da agricultura familiar. De acordo com a Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, considera-se agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família.

Conforme dados do Censo Agropecuário de 2017, dos 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, 77% dos estabelecimentos agrícolas do país foram classificados como da agricultura familiar. Em extensão de área, a agricultura familiar ocupava no período da pesquisa 80,9 milhões de hectares, o que representa 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros e representa 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária. A agricultura familiar também foi responsável por 23% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários.

No contexto do sul do Brasil, em especial no Rio Grande do Sul, o Censo Agropecuário de 2017 apontou que quase 80% das propriedades rurais gaúchas pertencem à agricultura familiar. A maior concentração deste perfil de agricultores é na metade norte, em especial na região de agricultores descendentes dos imigrantes europeus que desde a sua chegada ao Rio Grande do Sul fomentaram a criação de cooperativas vinícolas e de trigo para facilitar a produção e a comercialização da produção. No entanto, é preciso ponderar que o estreitamento da relação da agricultura com a indústria e a própria modernização do setor agropecuário trouxe mudanças na forma de produzir na agricultura familiar e na organização das cooperativas no referente às relações com os associados e com os mercados.

Estas mudanças, de acordo com Moraes e Schwab (2019) atrelou os agricultores familiares ao sistema agroindustrial de produção, o qual, envolve mercados de insumos, processamento, distribuição e comercialização. Esta conexão, segundo Moraes e Schwab (2019, p. 68) “faz com que o produtor rural tenha que se defrontar com as complexidades do

negócio que envolvem também fatores econômicos, políticos, legais, sociais, naturais, competitivos e tecnológicos”.

Neste sentido, as cooperativas agropecuárias podem auxiliar os agricultores familiares, seus associados, a produzir a partir das demandas dos sistemas agroindustriais. As cooperativas agropecuárias atualmente, conforme Lago (2009, p. 20) “apresenta-se com uma forma de organização da produção, 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”.

No Brasil, 11% das propriedades rurais do país, tem um produtor associado a uma cooperativa. No caso do Rio Grande do Sul este número atinge 143.481 propriedades ou 39% do total. Analisando as regiões gaúchas verifica-se que a metade norte é a região com maiores percentuais, onde mais de 70% das propriedades possuem pessoas cooperadas, sendo esta uma região de predominância da agricultura familiar. No Rio Grande do Sul, são 217 sedes de cooperativas de produção agropecuária e 11 sedes de entidades representativas de cooperativas (Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul, 2019).

Krug (2019) reforça a importância do cooperativismo brasileiro ao apontar que 48% de tudo o que é produzido no meio rural brasileiro passa por uma cooperativa de alguma forma. Ainda, segundo a autora, no país, as cooperativas são responsáveis por mais de 70% da produção de trigo, mais de 40% da produção de soja, 40% de leite, 38% de algodão, 21% de café e 16% de milho, sendo deste modo responsável por 11% do Produto Interno Bruto (PIB).

Ainda, em se tratando de informações referentes ao cooperativismo no Brasil, Krug (2019), com base nos dados da Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul – OCERGS apresenta um levantamento da evolução no número de cooperados no Brasil entre os anos de 2001 e 2016. Na análise, a autora, constatou que, tratando-se dos números de associados, houve um significativo aumento de 4.779.000 associados em 2001 para 12.942.196 associados em 2016. Tratando-se especificadamente do estado do Rio Grande do Sul, constata-se que significativa adesão da população gaúcha ao cooperativismo, visto que, há no estado aproximadamente 2,7 milhões de associados, 58,9 mil colaboradores, 41,2 bilhões de faturamento, o que representa que, 70,6% da população gaúcha está inserida no cooperativismo (Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, 2019).

Segundo dados da OCERGS – RS (2019) as cooperativas agropecuárias formam atualmente o ramo com maior expressão econômica do cooperativismo gaúcho. Ainda, conforme esta Organização, o estado tem mais de 90% das suas cooperativas funcionando a

mais de 10 anos. No caso das agropecuárias são 126 cooperativas atuando principalmente nas cadeias de grãos, carnes, leite e vitivinicultura, somando 312 mil associados.

Em termos de investimentos, as cooperativas agropecuárias, nos últimos 5 anos investiram mais de 2 bilhões nas cadeias produtivas de soja, milho, leite, trigo e aveia e em processamento industrial (Ocergs – RS, 2019). Na oferta de serviços aos associados, as cooperativas estão entre as empresas ou organizações que garantem a oferta de assistência técnica aos associados, além da oferta de operações de varejo como, supermercados, postos de combustíveis e lojas agropecuárias (máquinas, equipamentos, insumos agrícolas e pecuários) (Ocergs – RS, 2019).

Os desafios das cooperativas agropecuárias perpassam por garantir serviços e comercialização aos seus cooperados. No caso do setor agropecuário, um dos principais ramos do cooperativismo brasileiro, o mesmo caracteriza-se por distintos serviços prestados aos seus associados, que vão desde recebimento, comercialização da produção, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. De acordo com Ritosa e Bulgovac (2008) apesar das cooperativas terem sido criadas para dar resguardo aos produtores agrícolas, às mudanças atuais de mercado tem pressionado as cooperativas para novas alternativas de serviços, produtos e estruturas distintas das já realizadas.

Estes novos negócios apresentam distintas características. Ritosa e Bulgovac (2008) abordam a internacionalização das cooperativas agropecuárias como um negócio crescente e necessário. O objetivo principal, segundo os autores, é a ampliação do mercado, gerando aumento no leque de produtos exclusivamente para os mercados internacionais. Para Lago (2012) a intercooperação entre cooperativas agropecuárias, cuja finalidade é facilitar a execução de negócios, com vantagens econômicas para as cooperativas que transacionam desta forma, é outra possibilidade de negócios.

Na questão interna, os negócios versam sobre a necessidade das cooperativas agropecuárias, conforme argumentam Dal' Magro e Spanevello (2012), de criar ou estruturar novos negócios para, de um lado, minimizar as diferenças produtivas encontradas nas propriedades dos cooperados e, por outro, ampliar ou manter a competitiva no mercado. De modo geral, este conjunto de ações, realizadas em diferentes escalas, podem ocorrer para ganhar eficiência, reduzir custos de transporte, custos administrativos, atender exigências de associados ou mercados, entre outros (Barn & Brandt, 1992).

Os novos negócios dizem respeito a uma estratégia de gestão das cooperativas, especialmente quando se trata da diversificação de atividades (Spanevello & Dal' Magro,

2012; Ferreira, 2002). Segundo Ferreira e Braga (2004), os baixos retornos ou até mesmo prejuízos econômicos decorrentes das atividades principais das cooperativas servem de estímulo para as mesmas buscarem a diversificação. De modo geral, segundo Souza e Braga (2007) a diversificação gera produtos com maior valor agregado.

O trabalho de Ferreira e Braga (2004) mostra que as razões internas que levam as cooperativas a diversificar são principalmente à satisfação dos interesses dos cooperados e à busca de melhor desempenho financeiro, enquanto a principal razão externa é a satisfação das necessidades expressas pela comunidade em que a cooperativa opera. Esta razão externa se justifica, segundo Ferreira e Braga (2004, p.45) pelo fato de “em algumas regiões, as cooperativas são a única forma que os produtores têm de comercializar sua produção e de adquirir os insumos agrícolas, além do fato de ser, em muitas localidades, a maior força empregadora”.

Para Ferreira (2002), dois tipos de estratégias de diversificação de negócios podem ser encontrados dentro das cooperativas agropecuárias: diversificação concêntrica e conglomerada. Para Souza e Braga (2007) a diversificação concêntrica é definida como aquela atividade em que a base produtiva ou comercial do novo negócio tem relação estreita com as já existentes na cooperativa. Por outro lado, a diversificação conglomerada é definida quando o novo negócio ou atividade não apresenta relação com as demais áreas que a cooperativa trabalha em termos tecnológicos ou comerciais.

Spanevello e Dal Magro (2012) exemplificam como diversificação concêntrica a utilização de silos e armazéns, unidades de vendas de insumos agrícolas, laboratório de análise de sementes e do departamento técnico de uma cooperativa produtora de soja e milho que passa a ser destinado para produzir também cereais de inverno e outras oleaginosas. O mesmo conceito se aplica a cooperativas que agroindustrializam leite e ingressam em um novo ramo de negócios passando a produzir derivados de leite, como é o caso, de bebidas lácteas.

Em relação à diversificação conglomerada, os autores, relacionam serviços distintos que não tem relação direta com os já prestados pela cooperativa, tais como postos de combustíveis e supermercados, os quais são destinados à sociedade em geral e não diretamente e exclusivamente aos sócios, nem ao setor primário (Spanevello & Dal' Magro, 2012).

O trabalho de Paixão, Fernandes e Rosalem (2017) realizado em Minas Gerais com cooperativas agropecuárias com associados produtores de leite apontam que quando esta organização gera subprodutos com base no principal produto recebido (leite) está operando na

perspectiva da diversificação concêntrica, agregando novos produtos, enquanto que a criação de outros negócios como supermercados, postos de combustíveis, lojas de utilidades domésticas tem como foco a diversificação conglomerada.

Em suma, conforme Paixão, Fernandes e Rosalem (2017) a diversificação concêntrica tem relação direta com o que é produzido pelo quadro de associados, já a diversificação conglomerada tem como objetivo novas atividades não relacionadas com os principais produtos produzidos pelas cooperativas.

O trabalho de Souza e Braga (2007) analisando a diversificação concêntrica conclui que a ampliação destes negócios depende do tamanho da cooperativa (em termos econômicos) e do número de cooperados, pois o investimento em novas áreas só acontece com cooperativas que tenham capital para tal investimento. Como resposta a esta ampliação, segundo os autores, é aumentar as margens e oferecer melhores condições aos associados de ampliar seus negócios dentro das propriedades, além da renda.

Considerando as possibilidades de diversificação concêntrica e conglomerada trabalhadas pelas cooperativas agropecuárias e os efeitos desta diversificação sobre os associados e os negócios de cada cooperativa, este artigo tem como objetivo apontar os negócios existentes nas cooperativas agropecuárias gaúchas, através da análise da diversificação. Considera-se, neste trabalho, a análise da diversificação do tipo concêntrica e conglomerada realizada pelas cooperativas agropecuárias.

O artigo apresenta, além da introdução, os procedimentos metodológicos, seguido dos resultados e das considerações finais, bem como as referências utilizadas.

2. Procedimentos Metodológicos

Considerando o objetivo proposto, a pesquisa que embasa este artigo é de cunho descritivo, tendo como principal propósito detalhar a diversificação dos negócios conglomerados e concêntricos das cooperativas pesquisadas. Para tanto, foi selecionada uma amostra das cooperativas agropecuárias gaúchas, que segundo dados Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul, em 2018, representam um montante de 128 cooperativas. Para compor a amostra foi realizada uma seleção entre as cooperativas agropecuárias da metade norte do Rio Grande do Sul. No total, foram selecionadas 17 cooperativas agropecuárias. A seleção das cooperativas apresenta caráter exploratório.

As cooperativas agropecuárias selecionadas, bem como o município sede e o número de municípios atendidos são apresentados no Quadro 1:

Quadro 1. Identificação das cooperativas estudadas na metade norte do estado do RS.

Cooperativas	Município sede - n° municípios atendidos
1.Cooperativa Triticola de Frederico Westphalen/RS – Cotrifred	Frederico Westphalen - 8
2. Cooperativa Agrícola Mista General Osório - Cotribá	Ibirubá – 34
3.Coagrisol Cooperativa Agroindustrial - Coagrisol	Soledade – 6
4. Cooperativa Triticola Sarandi Ltda - Cotrisal	Sarandi – 28
5.Coperativa Triticola Mista Campo Novo - Cotricampo	Campo Novo – 15
6. Cooperativa Triticola de Santa Rosa - Cotrirosa	Santa Rosa – 18
7. Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial - Cotrijal	Não Me Toque - 32
8. Cotripal Agropecuária Cooperativa - Cotripal	Panambi -11
9. Cooperativa Agropecuária de Júlio de Castilhos - Cotrijuc	Júlio de Castilhos - 10
10. Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda - Cotriel	Espumoso – 10
11. Cooperativa Triticola Taperense Ltda - Cotrisoja	Tapera – 10
12. Cooperativa Triticola Regional São-Luizense Ltda – Copatrigo	São Luiz Gonzaga - 13
13. Cooperativa dos Agricultores de Chapada - Coagril	Chapada – 2
14. Cooperativa Mista Tucunduva Ltda - Comtul	Tucunduva – 7
15. Cooperativa Agrícola Mista São Roque - Cooperoque	Salvador das Missões - 1
16. Cooperativa Regional Sananduva de Carnes e Derivados Ltda – Majestade	Sananduva - 9 municípios e 4 estados
17. Cooperativa Mista São Luiz Ltda - Coopermil	Santa Rosa – 29

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De modo geral, as cooperativas selecionadas apresentam mais de 50 anos desde a sua fundação. Uma característica comum entre elas é o fato de as mesmas terem sido fundadas na década de 1950 devido a introdução do cultivo de trigo na metade norte do Rio Grande do Sul (Lago, 2009). Atualmente, são cooperativas diversificadas com um amplo leque de negócios voltados a produção de grãos, agroindustrialização, serviços de suporte técnico e de comércio em geral tanto para os associados como para a comunidade do entorno (OCERGS - RS, 2019). Considerando os critérios de seleção e escolha das cooperativas para compor a amostra deste estudo, foram considerados os seguintes critérios: 1) Estar localizada geograficamente na metade norte do Rio Grande do Sul; 2) Possuir abrangência regional em termos de municípios atendidos; 3) Apresentar diversificação dos negócios no que diz respeito à diversificação concêntrica e conglomerada.

A coleta de dados ocorreu através de fontes secundárias de informações: Relatórios de gestão das cooperativas, Balanços sociais, Informações disponibilizadas nos sites oficiais e redes sociais (em especial Facebook e Instagram) das cooperativas selecionadas, durante os meses de junho e julho de 2020. Através das informações coletadas foi possível identificar a diversificação, tanto concêntrica como conglomerada, e os exemplos de negócios dentro de cada tipo de diversificação, conforme será detalhado no item análise e discussão dos resultados.

3 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados permitem afirmar que as cooperativas apresentam os dois tipos de diversificação, tanto a diversificação concêntrica quanto a conglomerada. Inicialmente, apresenta-se a diversificação concêntrica das 17 cooperativas analisadas e os principais negócios que englobam este tipo de diversificação, em seguida está a discussão da diversificação conglomerada.

3.1 Diversificação concêntrica

Considerando a diversificação classificada como concêntrica (Quadro 2) os tipos de negócios são basicamente os que envolvem o processamento da matéria prima advinda dos associados e outros bens e serviços necessários para a produção, tais como: agroindustrialização de grãos, leite e animais (bovinos e suínos) e fábrica de ração, armazenamento da produção para posterior comercialização (armazéns), da oferta de locais para aquisição de insumos agropecuários pelos associados (lojas de insumos agropecuários), bem como demais insumos agrícolas necessários à propriedade (loja de peças e ferragens, maquinário agrícola), unidades de certificação de sementes e assistência técnica.

Quadro 2. Diversificação Concêntrica das cooperativas.

Cooperativas	Diversificação Concêntrica
Cotrifred	Fábrica de ração, frigorífico, laticínio, assistência técnica, armazenamento e comercialização de grãos, loja de insumos agropecuários e peças, ferragens e implementos agrícolas.
Cotribá	Fábrica de ração, loja de peças, ferragens e implementos e insumos, armazenagem e comercialização de grãos, tratamento de sementes, assistência técnica, captação de leite.
Coagrisol	Armazenagem de produtos, loja de insumos agrícolas, assistência técnica, transporte de grãos e agropecuária.
Cotrisal	Fábrica de ração, moinho de trigo, captação de leite, loja de insumos agropecuários, lojas de peças, ferragens e implementos agrícolas, beneficiamento de sementes, assistência técnica.
Cotricampo	Fábrica de ração, indústria de farinha de trigo, unidade de recebimento e comercialização de produtos agrícolas e insumos, armazenamento de produtos, beneficiamento de grãos, assistência técnica, agropecuária, área experimental de pesquisa.
Cotrirosa	Indústria de farinha de trigo e milho, armazenamento, beneficiamento e comercialização de grãos e sementes, assistência técnica, loja de insumos agropecuários e loja de peças e ferragens, captação de leite.
Cotrijal	Fábrica de ração, assistência técnica, produção de sementes, armazenamento de produtos, loja de insumos agropecuários e loja de peças e ferragens, captação de leite.
Cotripal	Fábrica de ração, frigorífico, assistência técnica, área experimental, armazenagem de grãos, captação de leite.
Cotrijuc	Fábrica de ração, indústria de farinha de trigo, armazenamento de grãos, produção de sementes, assistência técnica, captação de leite.
Cotriel	Fábrica de ração, frigorífico, indústria de arroz e feijão, farinha de trigo e milho, assistência técnica, transporte, posto de resfriamento do leite, loja de insumos agropecuários e loja de peças e ferragens.
Cotrisoja	Fábrica de ração, assistência técnica, loja de insumos agropecuários, loja de peças e ferragens, beneficiamento de sementes e comercialização, beneficiamento e armazenagem de grãos.
Copatrigo	Fábrica de ração, indústria de arroz, unidades de recebimento de grãos, beneficiamento de sementes, matizeiro de suínos, loja de insumos agropecuários, lojas de peças e ferragens, assistência técnica.
Coagril	Fábrica de ração, posto de recebimento e resfriamento de leite, recebimento de grãos, loja de insumos agropecuários, lojas de peças e ferragens, assistência técnica.
Comtul	Recebimento de grãos, lojas de insumos agropecuários, loja de peças e ferragens, assistência técnica.
Cooperoque	Fábrica de farinha de trigo, posto de recebimento e resfriamento de leite, recebimento de grãos, assistência técnica.

Majestade	Fábrica de ração, frigorífico, loja de insumos agropecuários.
Coopermil	Fábrica de ração, recebimento de grãos, lojas de insumos agropecuários, lojas de peças, ferragens, máquinas e implementos agrícolas, assistência técnica, captação de leite, produção e comercialização de sementes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em diversas cooperativas analisadas, verifica-se a presença da agroindustrialização de grãos resultantes da produção do quadro de associados, em especial arroz, feijão e também trigo e milho. O arroz é agroindustrializado por cooperativas como a Cotriel, chegando no mercado sob as marcas Cotriel e Rio do Sol. No caso do feijão, este produto passa pelo processo de agroindustrialização dentro das cooperativas Cotrirosa e Cotriel, sendo colocado no mercado com as marcas comerciais Nutrirosa e Rio do Sol, respectivamente.

Considerando a produção de trigo, cooperativas como a Cotrisal, Cotrirosa, Cotricampo, Cooperoque possuem moinhos para gerar farinhas colocadas no mercado sob a marca de mesmo nome das cooperativas. Em especial, a Cotricampo oferta ao consumidor farinhas voltadas a produção doméstica dos associados e também para a indústria (fábrica de massas) e panificação (padarias). A agroindustrialização do milho serve também para a produção de farinhas como faz a Cotrirosa que coloca no mercado farinha de milho com a marca Nutrirosa.

Um quantitativo das cooperativas analisadas (Cotribá, Cotrisal, Cotrirosa, Cotrijal, Cotripal, Cotrijuc, Cotriel, Coagril, Cooperoque e Coopermil) possui posto de recebimento e resfriamento de leite ou transporte com captação direta das propriedades dos associados. Nestes casos, as cooperativas não possuem laticínio para processamento da matéria prima, pois todo o leite advindo dos associados é processado na indústria da Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL).

A CCGL, composta por cooperativas singulares, possui uma indústria processadora de lácteos localizada no município de Cruz com a finalidade de processar unicamente a produção leiteira das cooperativas mantenedoras. Com isso, as cooperativas associadas não precisam montar unidades individualizadas de processamento da produção leiteira, o que implica em menores investimentos individuais e maior agregação de poder de barganha (Lago, 2009). A exceção, neste caso, fica por conta da cooperativa Cotrifred que possui laticínio próprio.

Outros subprodutos destinados à nutrição animal (obtidos a partir do processamento de trigo, milho e soja) são destinados a produção de farelos e rações (realizada em fábrica de rações próprias das cooperativas). Este tipo de diversificação é encontrado na quase totalidade

das cooperativas pesquisadas. Analisando a realidade específica de cooperativas que fazem parte da amostra verifica-se que a Cotripal e a Cotribá oferecem rações voltadas a produção leiteira dos associados, enquanto a Cotrijuc coloca no mercado maior leque de rações, sendo tanto para a pecuária leiteira, como corte e ovinos (Cotrijuc, 2020), da mesma forma que a cooperativa Coopermil que produz rações das marcas Bovimil, Suimil e Avemil e Minerais e Núcleos da marca Nutrimil, indicados para a alimentação do rebanho bovino, suíno e aves (Coopermil, 2020).

A presença de frigoríficos em quatro cooperativas: Cotrifred, Cotripal, Cotriel e Majestade são também um exemplo de estratégia de negócio concêntrica, visto que as cooperativas possuem frigoríficos e agroindustrializam produtos de origem animal, mais especificamente carne bovina e suína. No caso específico da Cotripal, a mesma coloca no mercado uma marca específica de carne bovina da raça Angus, denominada “Angus Supreme” tendo as únicas duas únicas lojas licenciadas 100% Angus no Rio Grande do Sul (Cotripal, 2020). Já a cooperativa Majestade tem seu processo de agroindustrialização específico na carne suína para a produção de embutidos (inclusive defumados) como salames, copas, bacon, entre outros comercializados na marca Majestade (Majestade, 2020).

Ainda se destaca como estratégias de negócios concêntricas, o foco nas questões produtivas dos associados propriedade dita: campos experimentais de pesquisa presente em cooperativas como Cotricampo, Cotrijal e Cotripal, servindo de suporte ao departamento de assistência técnica, na geração de tecnologias para os associados. Neste aspecto de atendimento as questões produtivas também são importantes os negócios voltados a produção de sementes e armazenagem de grãos, presente em quase todas as cooperativas analisadas

Outro aspecto importante dentro deste tipo de diversificação são as lojas de insumos destinadas à venda de produtos para a agricultura e pecuária. Neste caso, são comercializados, especialmente, adubos, agroquímicos, fertilizantes, sementes, rações e produtos para tratamento de animais, em especial para atividade leiteira, para criação de suínos e aves. No suporte a produção agropecuária ainda encontram-se lojas de peças, ferragens e implementos agrícolas.

3.2 Diversificação conglomerada

No referente à diversificação conglomerada, trata-se de estratégias de negócios indiretas que visam atender aos associados, mas também o público não associado. Entre as principais estratégias estão supermercados, postos de combustíveis, lojas de eletrodomésticos,

farmácias e restaurantes. As estratégias de negócios conglomeradas adotadas pelas cooperativas estão detalhadas no Quadro 3:

Quadro 3. Diversificação conglomerada das cooperativas.

Cooperativas	Diversificação Concêntrica
Cotrifred	Supermercados.
Cotribá	Supermercados, posto de combustível.
Coagrisol	Supermercados, loja de móveis, eletrodomésticos e materiais de construção.
Cotrisal	Supermercados, posto de combustível, restaurante, lojas de eletrodomésticos e materiais de construção.
Cotricampo	Supermercados, posto de combustível e restaurante.
Cotrirosa	Supermercados, posto de combustível.
Cotrijal	Supermercados, lojas de eletrodomésticos.
Cotripal	Supermercados, posto de combustível, loja de materiais de construção, loja de roupas, oficina mecânica, loja de eletrodomésticos e farmácia de manipulação.
Cotrijuc	Supermercados, posto de combustível.
Cotriel	Supermercado, posto de combustível, restaurante e loja de roupas.
Cotrisoja	Supermercados, posto de combustível.
Copatrigo	Supermercados, posto de combustível.
Coagril	Supermercado, posto de combustível.
Comtul	Supermercado, posto de combustível.
Cooperoque	Supermercados.
Majestade	Supermercados.
Coopermil	Supermercados, posto de combustível.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os supermercados são um exemplo de negócios das cooperativas, sem interação direta com as atividades produtivas realizadas pelos associados, presentes em todas as cooperativas estudadas (17 cooperativas). Os supermercados são considerados uma forma de alcançar um público consumidor que perpassa o quadro de associados, visando atender a comunidade do entorno da cooperativa.

Cooperativas com a Cotrisal apresentam 17 supermercados, ou seja, possui este negócio no município sede e também nos municípios onde tem instalada filiais da cooperativa. Outros exemplos de cooperativas que mantém supermercados fora do município sede são: Cotrijal, Cotribá, Cotripal, Comtul, Coopermil e Cotriel.

Outros negócios estão relacionados com o comércio de bens necessários aos cooperados e demais pessoas da comunidade, tais como: lojas de eletrodomésticos, máquinas agrícolas, roupas e materiais de construção. Neste caso, as condições de compra tendem a ser facilitada para os cooperados através da aquisição de produtos que podem ser pagos na safra, com a renda gerada pela produção de leite, entre outras formas. Os postos de combustíveis, restaurantes e as farmácias (presente especialmente na Cotripal) obedecem à mesma lógica das lojas destacadas anteriormente: servem aos cooperados, mas também ao público em geral.

Finalmente, cabe ressaltar que, as 17 cooperativas analisadas dedicam-se as duas estratégias de diversificação combinadas entre si, embora, a diversificação concêntrica tende a prevalecer. O trabalho de Ferreira e Braga (2004) entre cooperativas diversificadas confirma a prevalência da diversificação concêntrica (58,5%), ou seja, a diversificação está atrelada às atividades já existentes. De acordo com Spanevello e Dal Magro (2012), o maior foco nas estratégias de diversificação concêntrica tende a ocorrer devido ao próprio “espírito cooperativista” em que atender à demanda dos associados é o objetivo primordial da cooperativa, garantindo a agregação de valor a produção e também a fidelização dos cooperados.

4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apontar os negócios existentes nas cooperativas agropecuárias gaúchas, através da análise da diversificação de negócios em 17 cooperativas agropecuárias gaúchas, localizadas na metade norte do Rio Grande do Sul.

De modo geral, pode-se afirmar que todas as cooperativas pesquisadas apresentam os dois tipos de diversificação. Em relação à diversificação concêntrica, que possui relação direta com a produção dos associados, em todas as cooperativas destaca-se o fomento da produção (por meio do departamento técnico e lojas de insumos), recebimento, transporte, armazenamento e comercialização da produção do setor primário, bem como a agroindustrialização da produção primária, tais como moinhos, frigorífico e captação e processamento de leite (através da intercooperação com a Cooperativa Central Gaúcha).

Quanto à diversificação conglomerada, sem interação direta com produção primária dos associados, identificou-se a presença de supermercados em todas as cooperativas analisadas, além de outros negócios presentes em parte das cooperativas estudadas, tais como, postos de combustíveis, farmácias, restaurantes e lojas de eletrodomésticos.

De modo geral, as cooperativas analisadas se dedicam tanto à diversificação concêntrica quanto à conglomerada, ainda que se identifique predominância da concêntrica. A estratégia de diversificação concêntrica está atrelada ao atendimento das necessidades produtivas e mercadológicas provenientes dos produtos e criações produzidos pelos associados, bem como sua agregação de valor e acesso aos mercados. A estratégia de diversificação conglomerada pode estar vinculada à demanda dos associados e da comunidade local. Mas também pode ser uma estratégia de diminuição dos riscos através da diversificação e ampliação dos negócios.

Apesar dos resultados deste trabalho tratar de um universo limitado, não permitindo conclusões generalizadas sobre a questão da diversificação dos negócios das cooperativas agropecuárias, os resultados descritos confirmam que todas as organizações analisadas operam com os dois tipos de diversificação de negócios, tanto concêntricas quanto conglomeradas, como forma de ampliar a sua participação nos mercados, reduzir riscos e manter a interação com os associados e com a comunidade em geral.

Do ponto de vista mercadológico, tanto a diversificação concêntrica quanto a conglomerada tende a resultar na redução de riscos, ampliação do faturamento e dos resultados financeiros da cooperativa. No entanto, como sugestão de pesquisa, recomenda-se analisar a satisfação dos associados, público prioritário da cooperativa, em relação à diversificação conglomerada, uma vez que este tipo de diversificação pode ocasionar perda do foco da cooperativa e, portanto, redução da qualidade dos serviços essenciais ao agricultor associado.

Referências

Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2019). *Cooperativismo na produção agropecuária*. Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. (4a ed.), Porto Alegre, 2019. Recuperado de <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/cooperativismo-na-producao-agropecuaria>

Barni, E. J. E., & Brandt, S. A. (1992). Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, DF, 30(1), 1-10.

Brasil (2006). Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional de Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília, DF, 2006. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm

Coagrisol Cooperativa Agroindustrial. (2020). *Nossos negócios*. Recuperado de <http://www.coagrisol.com.br/nossos-negocios>

Cooperativa Agrícola Mista General Osório. (2020). *Negócios*. Recuperado de <http://www.cotriba.com.br/index.php/negocio>

Cooperativa Agropecuária e Industrial. (2020). *Unidades de negócios*. Recuperado de <https://www.cotrijal.com.br/acotrijal/unidadesatendimento>

Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. (2020). *Negócios*. Recuperado de <https://www.cotrijuc.com.br/negocios/>

Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. (2020). *Loja, produtos e serviços*. Recuperado de <http://www.cotriel.com.br/ProdutoServico>

Cooperativa Tritícola de Frederico Westphalen/RS. (2020). *Atividades*. Recuperado de <http://www.cotrifred.com.br/>

Cooperativa Tritícola de Santa Rosa. (2020). *Negócios*. Recuperado de http://www.cotricampo.com.br/a_cooperativa.php?id=3

Cooperativa Tritícola Mista Campo Novo Ltda. (2020). *Onde atuamos*. Recuperado de http://www.cotricampo.com.br/a_cooperativa.php?id=3

Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda. (2020). *Conheça a Cotrisal*. Recuperado de http://www.cotrisal.com.br/conheca_a_cotrisal

Cotripal Cooperativa Agropecuária (2020). *Nosso negócio*. Recuperado de <http://www.cotripal.com.br/>

Dal' Magro, G. P., Spanevello, R. M. (2002). A diversificação das atividades nas cooperativas agropecuárias no norte gaúcho. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, 14(2), 199-211, 2012

Ferreira, M. A. M. (2002). Fatores internos associados à decisão de diversificação nas Cooperativas Agropecuárias, 88 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2004). Diversificação e competitividade nas Cooperativas Agropecuárias. *Revista Administração Contemporânea*, 8(4), 34-55, Out./Dez. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000400003>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017). *Censo Agropecuário 2017*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Recuperado de <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>

Krug, A. U. (2019). Manual teórico e prático de governança corporativa para cooperativas. Porto Alegre. *Sescoop/RS*.

Lago, A. (2013). *Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário*. Doutorado. Programa de Pós Graduação Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18439>

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2020). *Cooperativismo e Associativismo*. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo>.

Moraes, J. L., & Schwab, P. I. (2019). Papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. *Revista Estudos do CEPE*, (49), 67-79. Doi: 10.17058/cepe.v0i49.13679

Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (2019). *Expressão do Cooperativismo Gaúcho* – 2019. Recuperado de <http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2019/07/expressao-cooperativismo-gaucha-2019-07-03.pdf>

Paixão, J. A., Fernandes, S. C., & Rosalem, V. (2017). Estratégia de diversificação para manutenção dos fins cooperativistas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC Santa Maria, RS*, 4(8). Doi: 10.5902/2359043225972

Ritossa, C. M., & Bulgacov, S. (2008). A Internacionalização de Cooperativas Agropecuárias: um Estudo Multi-Método das Cooperativas Agropecuárias do Estado do Paraná.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Rosani Marisa Spanevello – 40%

Mariele Boscardin – 10%

Eduarda Raquel Ropke – 10%

Paola Francine Brizola – 10%

Caroline Casado Fagundes – 10%

Adriano Lago – 10%

Tanice Andreatta – 10%