

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

ANDRESSA ALINE GALANTE

**CUSTOS DE TRANSAÇÃO ASSOCIADO A DIVERSIFICAÇÃO ESTRATÉGICA
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA REGIÃO
OESTE DO PARANÁ.**

CURITIBA

2021

ANDRESSA ALINE GALANTE

**CUSTOS DE TRANSAÇÃO ASSOCIADO A DIVERSIFICAÇÃO ESTRATÉGICA,
ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA REGIÃO
OESTE DO PARANÁ.**

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

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva.

CURITIBA

2021

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

G146c Galante, Andressa Aline
2021 Custos de transação associado a diversificação estratégica : estudo de caso em uma cooperativa agropecuária na Região Oeste do Paraná / Andressa Aline Galante ; orientador: Eduardo Damião da Silva. -- 2021
153 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2021.
Bibliografia: f. 139-150

1. Cooperativismo. 2. Agropecuária. 3. Planejamento estratégico. 4. Transação de custo. I. Damião, Eduardo, 1968-
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 334

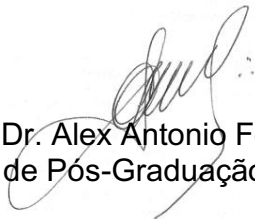
TERMO DE APROVAÇÃO

CUSTOS DE TRANSAÇÃO ASSOCIADO A DIVERSIFICAÇÃO ESTRATÉGICA ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ.

Por

ANDRESSA ALINE GALANTE

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 Damiano da Silva
Orientador



Prof. Dr. Reginaldo Ferreira Barreiros
Examinador



Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca
Examinador

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me fortaleceu, ajudou e sustentou minhas emoções e intelecto durante todo esse período. Aos meus pais, Dulci e Laercio, incentivadores incondicionais do meu desenvolvimento. Ao meu marido, Matheus, por me apoiar nos momentos mais difíceis, pelas orações e pelo amor e carinho, estando sempre ao meu lado.

Meus agradecimentos a PUCPR, que por meio do programa de mérito acadêmico, prêmio Marcelino Champagnat, possibilitou que eu pudesse realizar o mestrado.

À todos membros do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas da PUCPR, especialmente aos professores, Prof. Dr. Alex Ferraresi, Prof. Dr. Alex Weymer, Prof. Dr. Vilmar Rodrigues e Prof. Dr. Reginaldo Barreiros, com os quais tive a oportunidade de aprender e desenvolver minha pesquisa. Também a simpática Danielle, pelo suporte administrativo. E ainda, à Prof. Dr. Dilmeire Vosgerau do Pós-Graduação em Educação da PUCPR, que acolheu e proporcionou aprofundamento nas técnicas de análise qualitativas.

Expresso minha profunda gratidão ao meu orientador Professor Dr. Eduardo Damião da Silva, por todo conhecimento transmitido e pelos momentos de aprendizado nas orientações, sempre muito precisas e qualificadas. Igualmente por seu exemplo como professor e orientador e, sobretudo pela sua seriedade e exigência sobre a realização da pesquisa científica, minha gratidão pela confiança que me dedicou e por toda paciência e estímulo, fazendo-me sempre enxergar mais possibilidades.

À Cooperativa Agroindustrial estudada, pela oportunidade de realizar a pesquisa. Agradecimento especial, a diretoria e colaboradores, com muito profissionalismo, competência, abriram caminhos para coleta de dados da pesquisa, sempre muito disponíveis, simpáticos e humildes ao longo das entrevistas ao compartilhar suas experiências e conhecimentos.

Agradeço especialmente aos meus colegas e amigos de caminhada, turma 2019 do PPGCOOP, pelo compartilhamento de ideias e por todo apoio, fazendo com que o mestrado não fosse um processo solitário, mas em equipe, com amizade sincera, otimismo e parceria. E a todos que participaram de alguma forma na condução desse trabalho, muito obrigada!

*“Muitos são os planos no coração do homem,
mas o que prevalece é o propósito do Senhor”.*

(Provérbios 19:21)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar a relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação, em uma cooperativa do ramo agropecuário na região oeste do Paraná. A pertinência do tema está amparada na relevância econômica e social das cooperativas agropecuárias em diversas regiões brasileiras e a inserção em ambientes de concorrência, cada vez mais intensos. O estudo teve como suporte teórico as estratégias de diversificação e os custos de transação. O procedimento metodológico foi definido tendo em vista a problemática de pesquisa, realizada revisão bibliográfica sobre as categorias de análise que norteiam o tema, sendo uma pesquisa de natureza qualitativa e um estudo de caso único. Na sequência, prosseguiu-se com a coleta dos dados e análise de conteúdo das entrevistas, junto aos membros da diretoria, conselho administrativo, conselho fiscal e nível executivo da cooperativa, por meio do software Atlas Ti. Com a metodologia da pesquisa aplicada, a partir da revisão teórica, sobre as categorias de análise, com os dados primários e dados secundários coletados, guiou-se o estudo para atender ao objetivo de pesquisa, tendo em vista analisar a relação e contribuir com o desenvolvimento das estratégias de diversificação das cooperativas agropecuárias aliado a busca por menores custos de transação. Foi possível identificar que a cooperativa agropecuária, ao longo do processo de diversificação passou por algumas fases e atualmente classificada como diversificação relacionada vinculada, de negócios relacionados com elos, vínculos e atributos comuns. Os fatores associados às decisões de diversificação da cooperativa indicaram as estratégias visando redução de riscos do negócio, satisfação e interesse dos cooperados, economia de escala, economia de escopo e sinergia, em maior frequência. Nesse sentido, três categorias verificadas a priori na base teórica de estratégias de diversificação, não foram observadas na análise de conteúdo, sendo o excesso de recursos produtivos, o foco em atender a comunidade externa e a economia anticompetitiva de escopo. Os custos de transação relacionados ao processo de diversificação estratégica na cooperativa agropecuária, se evidenciaram especialmente nas categorias de situações de incerteza e complexidade, custos com governança e coordenação e especificidade dos ativos. A pesquisa revelou uma associação entre as diversificações realizadas pela cooperativa e os custos de transação, indicando as relações entre a frequência dos custos de transação associada a estratégia de diversificação motivada pela economia de escala, assim como, com a economia financeira e com a redução de riscos do negócio. Constatou-se que a diversificação trouxe equilíbrio e sustentabilidade econômico-financeira para a cooperativa. Por fim, a pesquisa possibilitou compreender a associação entre as diversificações e os custos de transação, possibilitando uma melhor gestão estratégica e acompanhamento da cooperativa agropecuária e de seus cooperados.

Palavras-chave: Cooperativismo agropecuário. Estratégias de diversificação. Custos de transação.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the relationship between transaction costs and diversification strategies in a cooperative in the agricultural sector in the western region of Paraná. The relevance of the topic is supported by the economic and social relevance of agricultural cooperatives in several Brazilian regions and their insertion in increasingly intense competition environments. The study was theoretically supported by diversification strategies and transaction costs. The methodological procedure was defined in view of the research problem, a literature review was carried out on the categories of analysis that guide the theme, being qualitative research and a single case study. Afterwards, the data collection and content analysis of the interviews continued with the members of the board, administrative council, supervisory board and executive level of the cooperative, using Atlas Ti software. With the applied research methodology, the from the theoretical review, on the categories of analysis, with the primary data and secondary data collected, the study was guided to meet the research objective, in order to analyze the relationship and contribute to the development of diversification strategies of agricultural cooperatives combined with the search for lower transaction costs. It was possible to identify that the agricultural cooperative, throughout the diversification process, went through some phases and is currently classified as linked related diversification, of businesses related to nexus, links and common attributes. Factors associated with the cooperative's diversification decisions indicated strategies aimed at reducing business risks, satisfaction and interest of members, economy of scale, economy of scope and synergy, more frequently. In this sense, three categories verified a priori in the theoretical basis of diversification strategies, were not observed in the content analysis, being the excess of productive resources, the focus on serving the external community and the anti-competitive economy of scope. The transaction costs related to the strategic diversification process in the agricultural cooperative were especially evident in the categories of situations of uncertainty and complexity, costs with governance and coordination, and asset specificity. The research revealed an association between the diversification carried out by the cooperative and transaction costs, indicating the relationships between the frequency of transaction costs associated with the diversification strategy motivated by the economy of scale, as well as with the financial savings and the reduction of business risks. It was found that diversification brought balance and economic-financial sustainability to the cooperative. Finally, the research made it possible to understand the association between diversification and transaction costs, enabling better strategic management and monitoring of the agricultural cooperative and its members.

Keywords: Agricultural cooperativism. Diversification strategies. Transaction costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa.....	20
Figura 2 - Princípios do Cooperativismo	24
Figura 3 - Relacionamento Cooperativo.....	27
Figura 4 - Indicadores Ramo Agropecuário	33
Figura 5 - Planos de Desenvolvimento Cooperativismo Paraná.....	36
Figura 6 - Custos de Governança	50
Figura 7 - Quadro de Falhas Organizacionais	51
Figura 8 - Custo de Governança Financeira e Especificidade dos Ativos	53
Figura 9 - Tipos de Diversificação.....	63
Figura 10 - Modelo de Diversificação de Barney	68
Figura 11 - Modelos relação diversificação e performance.....	69
Figura 12 - Estágios de Diversificação.....	71
Figura 13 - Problema de Pesquisa.....	80
Figura 14 - Faturamento Cooperativas Agropecuárias por Região.....	87
Figura 15 - Funil de Entrevistas	94
Figura 16 - Perfil dos Entrevistados	94
Figura 17 - Fases da Análise de Conteúdo.....	98
Figura 18 - Categorias de Análise.....	99
Figura 19 - Estágios da Diversificação.....	103
Figura 20 - Áreas de negócios e participação no faturamento bruto	105
Figura 21 - Áreas de Negócios da Cooperativa:	107
Figura 22 - Fatores associados à decisão de diversificação.....	116
Figura 23 - Fatores associados aos Custos de Transação.....	123
Figura 24 - CT Frequência e ED Economia de Escala	126
Figura 25 - CT Frequência e ED Economia Financeira	129
Figura 26 - CT Incerteza e Complexidade e ED Redução de Riscos do Negócio e Satisfação Interesses dos Cooperados.....	130
Figura 27 - Relação Custos de Transação e Estratégias de Diversificação	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico do Cooperativismo	30
Quadro 2 - Representatividade dos ramos do cooperativismo	31
Quadro 3 - Cooperativismo Paranaense	38
Quadro 4 - Conceitos de Custos de Transação	46
Quadro 5 - Eixos do Roteiro de Entrevistas	91
Quadro 6 - Referências instrumento de pesquisa	91
Quadro 7 - Identificação dos entrevistados e informações da entrevista.....	92
Quadro 8 - Negócios, atividades e produtos relacionados.....	102
Quadro 9 - Áreas de negócios e participação no faturamento bruto.....	105
Quadro 10 - Estratégias de Diversificação co-ocorrências	114
Quadro 11 - Custos de transação co-ocorrências.....	122
Quadro 12 - Custos de transação e Estratégias de Diversificação co-ocorrências	125
Quadro 13 - Custos de transação e estratégias de diversificação completo	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação Comercialização Cooperativas Líderes sobre Produção Nacional	34
Tabela 2 - Participação Nacional da Produção Agropecuária do Paraná	39
Tabela 3 - Modelos de Governança	55
Tabela 4 - Tipos de Diversificação	61
Tabela 5 - Ganhos da Diversificação	63
Tabela 6 - Categorias de Diversificação de Rumelt	67
Tabela 7 - Etapas da Pesquisa	86
Tabela 8 - Cooperativas Agropecuárias Oeste do Paraná.....	88
Tabela 9 - Fatores Associados à decisão de diversificação	109
Tabela 10 - Fatores Custos de Transação	117

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABCOOP	Associação Brasileira de Cooperativas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BNCC	Banco Nacional de Crédito e Cooperativo
CBC	Congresso Brasileiro de Cooperativismo
CNAE	Classificação Nacional de Atividade Econômica
CNC	Conselho Nacional de Cooperativismo
CT	Custos de Transação
DAC	Departamento de Assistência da Secretária de Agricultura
ED	Estratégias de Diversificação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	International Cooperative Alliance
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
NEI	Nova Economia Institucional
Norcoop	Projeto Integração Norte de Cooperativismo
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE	Organização Estadual de Cooperativas
Ocepar	Organização das Cooperativas Paranaenses
PIB	Produto Interno Bruto
PIC	Projeto Iguaçu de Cooperativismo
PRC100	Plano Estratégico Paraná Cooperativo 100
RBV	Resource Based View
ROI	Return on Investment
Senacoop	Secretaria Nacional do Cooperativismo
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
Sulcoop	Projeto Integração Sul de Cooperativismo
TCT	Teoria dos Custos de Transação
UNASCO	União Nacional das Associações Cooperativas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo geral e específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 COOPERATIVISMO	21
2.1.1 A Natureza das Sociedades Cooperativas	26
2.1.2 O Cooperativismo no Brasil	29
2.1.2.1 O Cooperativismo no Paraná	35
2.2 ESTRATÉGIA	40
2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	43
2.3.1 Pilares da teoria dos custos de transação	47
2.3.2 Quadro de falhas organizacionais	50
2.3.3 Estrutura das organizações	52
2.4 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	56
2.4.1 Fatores de motivação da diversificação	59
2.4.2 Direção das estratégias de diversificação	61
2.4.3 Tipologia de diversificação	62
2.4.4 Níveis de diversificação	66
2.4.5 Diversificação em cooperativas agropecuárias	73
2.4.6 Custos de transação e estratégias de diversificação	77
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	78
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	79
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	79
3.1.2 Apresentação das categorias de análise	80
3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise	80
3.1.2.2 Definição constitutiva de termos relevantes	83
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	84
3.2.1 Etapas da pesquisa	86

3.2.2 Definição do Estudo de Caso.....	87
3.2.3 Tipos de dados	89
3.2.4 Coleta dos dados	89
3.2.4.1 Dados Secundários	89
3.2.4.2 Dados Primários.....	90
3.2.5 Procedimentos Aplicados na Coleta de Dados.....	92
3.2.6 Critérios de Seleção.....	92
3.2.7 Tratamento dos Dados	95
3.2.7.1 Análise de Conteúdo.....	97
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	101
4.1 RESULTADO DA IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS E NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO ADOTADOS PELA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA.....	101
4.2 RESULTADOS DOS FATORES ASSOCIADOS À DECISÃO DE DIVERSIFICAÇÃO NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA.....	108
4.3 IDENTIFICAR OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO RELACIONADOS AO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA....	117
4.4 RELAÇÃO ENTRE OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO NA COOPERATIVA PESQUISADA	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
5.1 CONCLUSÕES	133
5.2 LIMITAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS.....	137
REFERÊNCIAS.....	138

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas o agronegócio brasileiro passou por mudanças em sua estrutura, marcando seu desenvolvimento. As cooperativas do ramo agropecuário, neste cenário de abertura econômica e comercial, desregulamentação de mercados, processos de integração e crises econômicas mundiais precisaram se redesenhar à arquitetura do comércio exterior globalizado. Em um ambiente globalizado e com tantas situações novas, surgem com frequência novos problemas, diferentes dos enfrentados pelos primeiros movimentos cooperativistas e, então as cooperativas atuais necessitam realizar esforços de modernização e adaptação aos sistemas e economia.

Manter o equilíbrio entre os esforços econômicos e sociais e a competitividade no mercado, é um importante desafio das lideranças cooperativistas. Nesse sentido, conforme anuário Organização das Cooperativas Paranaenses - Ocepar (2019), faz parte da missão de atuação das cooperativas sustentar investimentos em projetos que agreguem valor ao produto do cooperado, via agroindustrialização, diversificação de produtos, negócios ou mercados, pela implementação de novas tecnologias e melhorias de processos produtivos ou ainda pelo atendimento especializado ao cooperado, que em consequência não se limitam aos membros, mas influenciam positivamente todo meio social.

Ferreira e Braga (2004) explicam que são observadas várias áreas estratégicas que direcionam a escolha do comportamento competitivo das cooperativas, destacando a integração (vertical e horizontal), as alianças estratégicas (acordos ou parceiras, holdings e joint ventures), a concentração ou enfoque (formação de centrais, união de cooperativas e fusões) e a diversificação (em produtos ou negócios). A estratégia de diversificação é uma opção de desenvolvimento empresarial da organização, motivada por diferentes fatores, como expansão de mercados, otimização de recursos, redução do risco de investimentos em negócios únicos, por necessidade dos associados ou membros da organização (FERREIRA, 2002).

Diversificar compreende um processo de extensão das habilidades da empresa, sobre um produto ou área, que leva a organização a entrar em uma nova atividade de produto ou negócio, implicando em aumento da competência administrativa da empresa (RUMELT, 1986). O processo de entrada em um novo

mercado ou com outro produto, pode ocorrer mediante desenvolvimento interno deste novo negócio ou por aquisição (GRANT; JAMMINE; THOMAS, 1988). A estratégia de diversificação da organização apresenta o padrão e grau de relação pelos quais as atividades e negócios estarão ligados (ZHAO; LUO, 2002), e conforme esta sinergia, podem ser classificadas como relacionadas ou não relacionadas (WOOD, 1971).

É condição essencial para eficiência da cooperativa e de todo o sistema agroindustrial envolvido, que as relações sejam articuladas, otimizadas e transparentes e que haja investimentos ao longo de todo processo. Nesse sistema, são presentes os custos de transação, associados a elaboração de instrumentos e relações contratuais entre os agentes, tanto em nível de mercado como fora deste (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

As transações nos mercados, contam com os fatores de altos níveis de assimetria de informações e mercados imperfeitos, tendem a custos de transação elevados. Conseqüentemente, estimulam a organização desenvolver internamente os produtos ou serviços, afim de minimizar os custos de transação e organizar seus recursos de forma mais eficiente em todo seu conjunto de negócios, destacado pelos autores Billett e Mauer (2000), Campello (2002), Hubbard e Palia (1999) e Stein (1997), conforme revisão bibliográfica realizada por Vallandro (2016).

Diversos fatores ligados a globalização, liberação de comércio e competitividade influenciaram a adoção de novas estratégias pelas organizações, para atuar no ambiente no qual estão inseridas. As cooperativas favorecem as relações comerciais entre os membros e o mercado, pois estão concentradas nessas estruturas, coordenando todo um sistema agroindustrial (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Nesse sentido e com a expectativa de esclarecer esses questionamentos, se definiu o problema de pesquisa, apresentado na seção seguinte 1.1.

Assim, diante da complexidade e implicações inerentes à decisão estratégica de diversificar, atividades ou produtos em organizações cooperativas e à relevância do cooperativismo no saldo da balança comercial brasileira, deve-se proceder com análise das implicações das estratégias de diversificação nos custos de transação presentes na estrutura de uma cooperativa do ramo agropecuário, a partir do enfoque da Nova Economia Institucional (NEI), tanto sobre seu processo inicial, quanto a sua transformação e implicações na performance da cooperativa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações e premissas iniciais, pretende-se analisar neste estudo o seguinte problema: **Qual a relação entre as estratégias de diversificação e os custos de transação em uma cooperativa agropecuária na região oeste do Paraná?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral e específicos

Objetivo geral:

Identificar a relação entre as estratégias de diversificação e os custos de transação, em uma cooperativa agropecuária na região oeste do Paraná.

Objetivos específicos:

1. Identificar os tipos de diversificação adotados pela cooperativa agropecuária.
2. Identificar os fatores associados à decisão de diversificação na cooperativa agropecuária.
3. Identificar os custos de transação relacionados ao processo de diversificação estratégica na cooperativa agropecuária.
4. Analisar a relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação na cooperativa agropecuária.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

A crescente globalização tem aumentado gradativamente a competitividade do mercado, afetando diretamente o setor produtivo das empresas (sejam elas relacionadas a construção, saúde, agronegócio, entre outras) e influenciando-as a progredir no que diz respeito a estratégias, políticas e controle econômico. Estes progressos referem-se tanto aos processos produtivos quanto aos processos de

gestão (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Sordi (2008) afirma que, o cenário econômico atual faz com que o tempo entre as transações de negócios se torne cada vez mais curto, propiciando redução de espaço e tempo entre a gestão das empresas e o relacionamento com o consumidor, parceiros e fornecedores. Portanto, apenas as empresas que conseguem se adaptar a este ambiente é que sobrevivem no mercado competitivo.

Para Ferraz *et al.* (1995), competitividade é a capacidade empresarial de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, uma posição sustentável no mercado.

As cooperativas vêm contribuindo para o desenvolvimento da economia brasileira. No estado do Paraná, as cooperativas agropecuárias possuem um papel relevante para a economia do estado, gerando resultados significativos na produção de alimentos, com participação de 60% no PIB no segmento agropecuário (OCEPAR, 2019) e de 17% do PIB do Estado do Paraná (OCEPAR, 2018). Tal relevância se dá pelo foco do cooperativismo, com a opção de desenvolver os membros e as comunidades ao entorno das cooperativas, gerando emprego, renda, dinamização das economias, acessibilidade de crédito e desenvolvimento profissional. A necessidade de investimentos no campo, via associados cooperados, assim como na cooperativa em si, são fomentados a partir de estratégias do cooperativismo e com incentivos governamentais. Esses dados demonstram a importância das cooperativas agropecuárias para o desenvolvimento econômico de nosso estado e do país.

Neste ambiente, as cooperativas necessitam desenvolver suas estratégias competitivas sem deixar de lado os princípios norteadores do movimento cooperativista. Dentre as estratégias de desenvolvimento, destaca-se as estratégias de diversificação que vem sendo adotadas pelas cooperativas nos últimos anos, em seu portfólio de produtos e negócios, ou com ações de incentivo na diversificação direta no negócio do associado. Em pesquisa Faria (2016) apontou que em dez cooperativas agropecuárias paranaenses estudadas, todas apresentam níveis de diversificação de moderado a elevado, confirmando que estratégias de diversificação de negócios presentes nas cooperativas agropecuárias do estado.

Conforme Montgomery (1994), a diversificação não é entendida como um movimento aleatório, mas tomadas de decisões dos proprietários e executivos que conduzem as estratégias da empresa. Nesse sentido a diversificação se torna um

movimento estratégico relevante, cooperativas conseguiram alterar suas formas organizacionais e viabilizar estratégias de novos negócios, em muitos casos tornando-se sistemas agroindustriais mais completos.

Em organizações cooperativas, de acordo com Bialoskorski Neto (2000, p. 236), “as economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea”. Zylbersztajn (2002), explica que as cooperativas agrícolas são arranjos estruturais com características próprias, podem ser vistos como uma rede de contratos que coordena complexos sistemas produtivos e, sempre que tais sistemas crescem em complexidade, consideram que leva a perda em eficiência.

A implementação de novos produtos ou novos negócios na cooperativa, implica na necessidade de um sistema responsável pelo direcionamento, alocação de recursos e um relacionamento com o nível externo da organização, com outras variáveis e condicionantes, são arranjos entre os diversos atores econômicos (BIALOSKORSKI NETO, 1998). O autor faz referência ao trabalho de Coase (1991), que preocupado com essa situação, pondera que há um custo para essas relações, além do sistema de preços da Teoria Neoclássica, custos de estabelecer negociações, de estabelecer contratos que não podem ser desconsiderados, os custos de transação. Bialoskorski Neto (1998) infere que tais custos, devem ser minimizados, por meio da otimização da organização.

Com a visão da NEI, a performance das organizações continua a depender dos fatores neoclássicos, mas incluem-se os custos associados as relações contratuais dentro da organização, os custos de transação associados aos mercados e ao ambiente institucional em que a organização está estabelecida. No ambiente institucional, considera-se que todos os contratos são incompletos e o agente econômico tem racionalidade limitada, partindo da visão que o agente é propenso a agir em interesse próprio de forma oportunista. Desconsiderando o aspecto que o agente possa agir de forma passiva, sem buscar o que lhe seja oportuno. Entretanto, na perspectiva da teoria neoclássica, parte-se da compreensão da hiper racionalidade do agente, tanto o consumidor como a empresa, detêm todas as informações necessárias e conseguem agir de modo eficiente (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Partindo da premissa de racionalidade limitada do agente e de suas ações

oportunistas, os processos de contratação são custosos, demandam custos de salvaguarda e de monitoramento no desenvolvimento das transações. Investigar os custos de transação, não foca sua medição direta, mas no conhecimento das relações das organizações, como práticas contratuais e estruturas de governança que correspondem aos atributos das transações. Tais custos precisam ser contrapostos aos ganhos potenciais de eficiência (WILLIAMSON, 1985).

Nesse sentido Vallandro (2016), pondera que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) se apresenta predominantemente positiva como base para estudo da estratégia de diversificação, fundamentada nos pilares da alocação mais eficiente dos recursos da organização e na redução de custos de transação, a partir da internalização de atividades da organização, como forma de empreender essa estratégia de redução dos custos de transação.

Herek (2009), destaca a importância de estudos que englobam as estratégias de diversificação em cooperativas e salienta a diversificação não é a única forma de obter crescimento e que sua adoção não necessariamente leve ao crescimento da cooperativa, mas reconhece que é uma forma estratégica adotada por cooperativas. No estudo, a autora identificou que os fatores contextuais obtidos como motivadores para diversificação, corroboram com os motivadores sugeridos por Barney (2006), sendo eles: compartilhamento de atividades, redução de risco, exploração do mercado e incentivos de funcionários. Nesse sentido, sugeriu-se aprofundamento do estudo em trabalhos sobre os Custos de Transação no processo de diversificação das cooperativas.

Apesar da relevância econômica para o estado e de sua significativa presença, as cooperativas agropecuárias enfrentam situações desafiadoras quanto seu aspecto organizacional e cooperativo, para responder a globalização, livre comércio e industrialização da agricultura. As falhas em estratégias nas cooperativas, reestruturações e diante do surgimento de novos modelos cooperativos não tradicionais, motivaram estudiosos de cooperativismo e estratégias corporativas, a estudar a aplicação de estratégias em organizações cooperativas e suas implicações no desempenho da organização (ILIOPOULOS; COOK, 2013; ORSATTO, 2018).

Analisando as pesquisas realizadas, observou-se estudos sobre as formas de diversificação e suas tipologias em cooperativas, com base na tipologia proposta por Rumelt (1974), por Miles e Snow (1978). Assim como estudos sobre seu impacto no

desempenho e resultados econômico e financeiros dessas organizações, a partir de indicadores como exemplos ROI, Índices de Liquidez, Endividamento, Valor Econômico Agregado e Análise Envoltória de Dados, bem como estudos qualitativos afim de aprofundar análises dos fatores motivadores da adoção da estratégia de diversificação (FARIA, 2016; FERREIRA, 2002; FERREIRA; BRAGA, 2004; GRZEBIELUCKAS *et al.*, 2007; HEREK, 2009; PAIXÃO, 2017; SOUZA; BRAGA, 2007; SPAVANELLO; DAL'MAGRO, 2012; VIEIRA, 2016).

A partir dessas motivações na literatura prévia e na observação de demandas práticas do setor cooperativista, esse trabalho propõe dar um passo nas investigações de estratégias de diversificação, com a realização de um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária, combinando a análise da abordagem da teoria dos custos de transação à pesquisa em estratégias de diversificação.

Dessa forma, pretende-se contribuir com essa lacuna na pesquisa sobre estratégias de diversificação, com aplicação teórica-empírica em uma cooperativa agropecuária no estado do Paraná, baseando-se nas perspectivas teóricas da NEI, contemplando a TCT e, nas bases de Estratégias Corporativas, inclui a Diversificação, diferenciando-se dos trabalhos anteriormente realizados. O ramo agropecuário foi escolhido pelo intuito de analisar uma organização já diversificada.

O trabalho se justifica pela contribuição há um dos setores mais importantes do cooperativismo, o ramo agropecuário, com a abordagem de um tema ainda pouco difundido na literatura, sobre a estratégia de diversificação a partir de uma visão da teoria dos custos de transação.

No campo empírico possibilitará uma melhor compreensão dos custos de transação envolvidos nas estratégias de diversificação, a partir da análise em uma cooperativa agropecuária do estado do Paraná, sendo capaz de contribuir para que os agentes econômicos possam desenvolver melhores soluções para esse modelo de organização, a partir incentivos e suporte da Ocepar, por meio dos governos com políticas institucionais equilibradas, que resultem de modo geral no fortalecimento da forma de organização cooperativista, promotora do desenvolvimento agropecuário no estado do Paraná.

Este trabalho visa ainda oferecer subsídios para decisão gerencial sobre diversificação e custos de transação associados, que poderá avaliar suas diversificações a partir dos resultados identificados e ainda se estruturar com base nesses, considerando novas estratégias, com vistas a eficiência sobre os custos de

transação em cooperativa agropecuária. Contribuindo no entendimento do posicionamento estratégico, fatores internos e inovações que agregam na região de atuação cooperativista.

A ampliação do conhecimento gerado, possibilita análises dos principais custos de transação envolvidos, seu impacto nos tipos de estratégia evidenciados, fornecendo dados para prática gerencial e promovendo fundamentos empíricos para escolhas estratégicas mais adequadas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

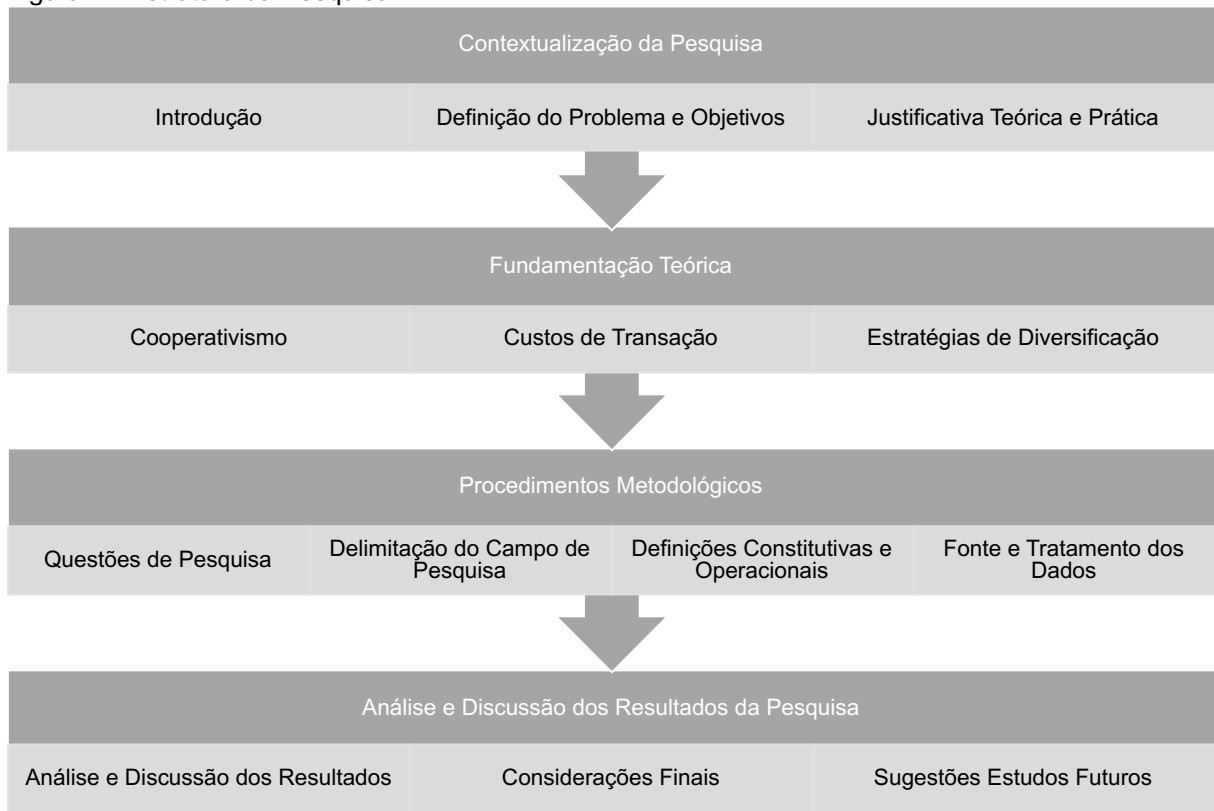
Para melhor compreensão dos fenômenos em estudo, a presente dissertação está estruturada da seguinte maneira: na primeira seção foi apresentada a contextualização da temática proposta com a introdução. Na sequência foram expostos o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, assim como a estrutura do trabalho para realização do estudo.

Na segunda seção, inicialmente apresenta-se um breve contexto sobre o cooperativismo e as cooperativas agropecuárias, a fim de apresentar a natureza da organização cooperativista e a relevância desse segmento agropecuário no estado e a nível nacional. Seguidos pelos elementos conceituais da pesquisa, a partir de revisão teórica do assunto, que vão fundamentar as discussões sobre a temática dos custos de transação e diversificação, sob a visão teórica limitada à NEI.

Com o problema de pesquisa e bases teóricas apresentadas, na terceira seção destaca-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. São expostas as questões de pesquisa, delimitação do campo de pesquisa, da população e da amostra, as definições constitutivas e operacionais e, por fim as fontes e tratamento dos dados.

Na quarta seção, explora-se a análise dos resultados obtidos e a discussão dos resultados com base na revisão teórica anterior. Incluindo as considerações finais e as sugestões de pesquisas futuras para continuidade do tema de estudo. Encerra-se a dissertação com a apresentação do referencial teórico utilizado e com os apêndices e anexos que apoiaram na realização deste trabalho acadêmico.

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa



Fonte: a autora, 2020.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com intuito de contribuir com a discussão e embasar teoricamente essa pesquisa, neste capítulo de fundamentação, foram apresentados os principais conceitos que serviram como base para elaboração desta pesquisa. Iniciando com uma abordagem geral sobre o cooperativismo, histórico, características desse modelo de organização e a importância do ramo agropecuário de cooperativismo no Estado do Paraná.

Na sequência discutem-se temas relacionados a base da Teoria dos Custos de Transação, a partir da visão da Nova Economia Institucional, assim como de fatores relacionados importantes para a análise, e, um levantamento dos principais conceitos sobre custos de transação em cooperativas agropecuárias e suas características centrais. No tópico seguinte, foram abordados os conceitos ligados a estratégia corporativa, delineando as estratégias de diversificação, conceitos e formas de diversificação. Finalizando com uma abordagem sobre as estratégias de diversificação e custos de transação em organizações cooperativas.

2.1 COOPERATIVISMO

As bases do cooperativismo se delinearam no começo do século XIX, como uma reação dos trabalhadores que buscavam ações para minimizar ou suprimir os desequilíbrios econômicos e sociais que viviam, resultantes do liberalismo econômico. Inicialmente as cooperativas foram desenvolvendo timidamente seus mecanismos de funcionamento, praticando o auxílio mútuo e a solidariedade, em oposição ao meio competitivo do capitalismo atomizado e, como solução de sobrevivência à Revolução Industrial, que levou muitos trabalhadores ao desemprego (PINHO, 1987).

Neste contexto de competitividade do mercado que as cooperativas de consumo firmaram suas bases, movidas por experiências como dos Pioneiros de Rochdale (1844), das cooperativas de crédito (Raiffeisen) e nas cooperativas de produção (PINHO, 1987). A experiência em Rochdale na Inglaterra em 1844, uma associação de trabalhadores britânicos formada por vinte e oito tecelões, para superar uma crise econômica, é considerada o grande marco do cooperativismo.

A experiência que marca o início do movimento cooperativista, foi a fundação

da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, caracterizada por ser uma cooperativa de consumo, com a oferta de gêneros de produtos de primeira necessidade aos membros e sequencialmente estendendo a outras atividades produtivas, com objetivo de propiciar melhores condições para a situação econômica precária da época (POLÔNIO, 2001).

O movimento cooperativista cresce como uma luta pelo interesse público, não de uma classe especial, mas em suas várias finalidades, seja venda, produção, crédito, construção, ou outro, e tem como característica, conforme pondera Gide (1953, p. 368) “a abolição de algum conflito’, de algum duelo de interesses antagônicos”. Assim, não tem um sentido somente econômico, mas com grande importância moral.

Em um ambiente globalizado e com tantas situações novas, surgem com frequência novos problemas, diferentes dos enfrentados pelos primeiros movimentos cooperativistas e, então as cooperativas atuais precisam realizar esforços de modernização e adaptação aos sistemas e economia.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é o principal órgão representante do cooperativismo no mundo, sua abrangência chega a mais de 12% da população mundial, 1,2 bilhões de cooperados que detém 3 milhões de cooperativas no mundo. De acordo com a ACI, a cooperação não é um fenômeno marginal, dada toda sua amplitude. Na esfera internacional, se somado o faturamento das 300 cooperativas mais importantes, US\$ 1,7 bilhões de dólares, equivale a um país com a oitava maior economia mundial (INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE - ICA, 2020).

Os pioneiros de *Rochdale*, formulavam as decisões em cima de ambientes práticos e assim surgiram os primeiros princípios cooperativistas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB, 2020). Para se adequar ao meio, as cooperativas enfrentam ainda o desafio de manter-se fiéis aos princípios cooperativos e não se esvaziar da essência e do conteúdo doutrinário do movimento. A ACI considera como válidos os “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”, que mesmo sendo colocados em xeque quanto sua validade em diversos fóruns internacionais ao longo dos anos, passaram por atualizações e permanecem como base da doutrina cooperativista no mundo.

Conforme Pinho (1987), no histórico do cooperativismo brasileiro, se observa um papel muito ativo do estado. Numa economia onde os recursos eram limitados,

humanos e especialmente materiais financeiros, o Estado realizou ações de estímulo e motivação da população, promovendo o conteúdo cooperativista, sobretudo em regiões agrícolas. As cooperativas surgiram como uma forma de organização econômica, mas também com papel na educação básica (alfabetização), técnica e gerencial dos membros, corroborando ao papel do Estado, que criou diversos órgãos para fomentar o cooperativismo. A autora compara o desenvolvimento aos outros países e destaca que no Brasil surge “[...] um Cooperativismo de cima para baixo, ao contrário das realizações cooperativas europeias do século passado, que nasceram “das próprias entranhas do povo”.” (PINHO, 1987, p. 41).

As cooperativas são uma forma de arranjo institucional presentes nos mais diferentes setores da economia, compartilhando os princípios fundamentais do cooperativismo, que apesar de não ser homogêneo, criou as bases para uma referência de movimento cooperativista internacional (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Os princípios cooperativistas que se indica anteriormente, representa um elo entre as organizações no mundo cooperativista, que possuem ao mesmo tempo, os mesmos princípios que norteiam as estratégias possíveis adotadas em cooperativas e, deste modo contrastam com outras organizações, principalmente as empresas de capital, que possuem como finalidade lucros, diferente que comparado ao foco da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 2002).

De acordo com a Organização Brasileira de Cooperativismo - OCB e em alinhamento com a ACI, os Princípios Cooperativos são sete e estão apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Princípios do Cooperativismo



Fonte: adaptado de OCB, 2020.

O compartilhamento dos princípios é um grande diferencial na manutenção do movimento cooperativo e, por meio de sua prática, conseguem trazer a essência e missão do cooperativismo em âmbito mundial. Dada sua relevância para as cooperativas, se destacam a seguir os conceitos que regem os princípios (OCB, 2020):

1° - O primeiro princípio, **Adesão Voluntária e Livre**, esclarece que as cooperativas são abertas para todas as pessoas que alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir responsabilidades, queiram participar como membros, sem qualquer discriminação (sexo, raça, classe, crença ou ideologia).

2° - Seguido pelo princípio da **Gestão Democrática**, as cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que possuem a responsabilidade de participar ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas os representantes oficiais, são membros eleitos democraticamente pelo grupo.

3° - O terceiro princípio que rege as cooperativas se refere à **Participação Econômica dos Membros**, em uma cooperativa os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Uma parte da contribuição normalmente é propriedade comum da cooperativa e, os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes, comumente denominados “sobras” da cooperativa podem ser destinados

como benefícios aos membros, como apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou ainda, para o desenvolvimento da própria cooperativa.

4° - A **Autonomia e Independência**, elucida o quarto princípio, sendo as cooperativas organizações autônomas, de ajuda mútua e controladas por seus membros. Se a cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.

5° - Desde os primeiros movimentos cooperativistas no mundo, uma das ações sempre foi o olhar para o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. O ser cooperativo está comprometido com a promoção da educação dos seus membros e trabalhadores, como meio facilitador ao desenvolvimento dos negócios e social. Representando o quinto princípio cooperativista **Educação, Formação e Informação**.

6° - A união e atuação conjunta são características fortes do cooperativismo. No ambiente dinâmico e complexo, além da união das pessoas para formação cooperativa, o movimento tem como fundamento a intercooperação, isto é, cooperativas atuando juntas, com mais força no ambiente competitivo e servindo de forma mais eficaz aos cooperados, assim se ilustra o sexto princípio, **Intercooperação**.

7° - O **Interesse pela Comunidade** é o sétimo princípio que rege o cooperativismo. Marcado por ser um movimento formado pela união das pessoas a favor de um objetivo comum, é natural às cooperativas, no papel de seus membros e trabalhadores, as ações sociais com a comunidade, de forma a colaborar com o desenvolvimento sustentável do cooperativismo.

As cooperativas, diferente de empresas de capital, são um modelo de negócio com foco principal às necessidades e aspirações dos membros cooperados, não simplesmente a maximização de lucros. A visão de atuação cooperativista considera o desenvolvimento dos membros cooperados, da comunidade e um crescimento econômico e social num horizonte de longo prazo (ICA, 2020).

Complementado por Baggio (2019), se observa o cooperativismo como uma doutrina que propõem a colaboração e associação das pessoas ou grupos, com interesses comuns, que se unem visando obterem vantagens comuns em suas atividades econômicas. Bem como, seu papel enquanto fator econômico, atuando no

sentido de reduzir custos de produção, obter melhores condições de negociação, gerar edificações e estruturas de uso comum entre os associados, trazendo alternativas e soluções.

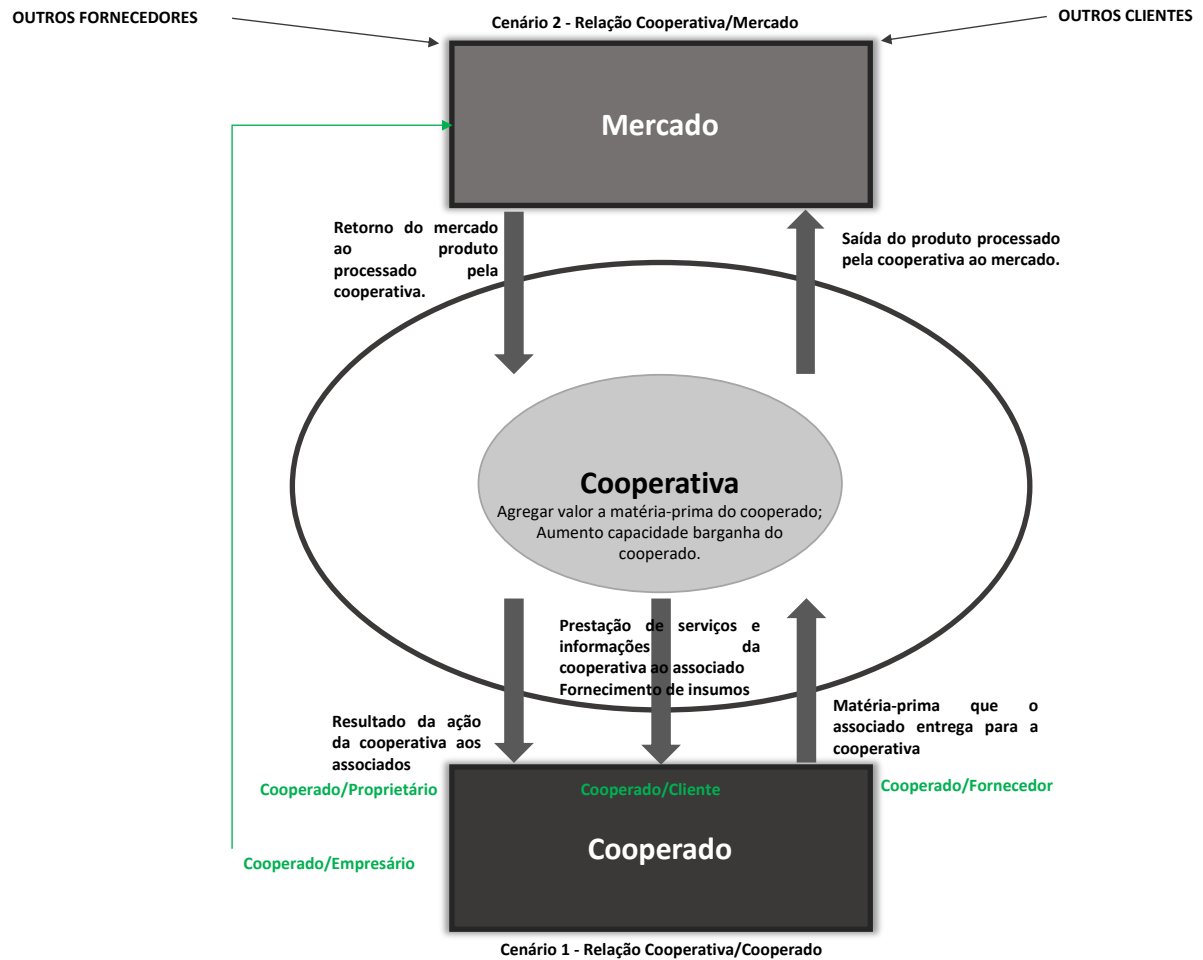
2.1.1 A Natureza das Sociedades Cooperativas

Na realização do décimo Congresso Brasileiro de Cooperativismo, realizado em Brasília, em 1988, a cooperativa foi definida como “uma sociedade autônoma, composta por pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida” (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP; OCB, 2017). Assim, as cooperativas se diferem em sua estrutura das empresas não-cooperativas, conhecidas como empresas ou firmas de capital.

A união das pessoas em associação por meio de uma empresa traz ao cooperativismo uma dualidade em sua natureza organizacional, se de um lado é uma associação-cooperativa de indivíduos que se instrumentalizam em uma empresa, de outro lado, é uma empresa-cooperativa, com toda sua estrutura operacional para realização dos interesses dos membros associados.

As cooperativas de produtores rurais são estruturas de trabalho, de produção e de prestação/utilização dos serviços organizadas economicamente, tendo como base a associação dos membros. Nesta estrutura, cada membro tem a qualidade de ser proprietário, cliente (usuário dos serviços) e fornecedor. Deste exemplo, podemos interpretar a dupla condição da cooperativa, os membros possuem a empresa (donos) e ao mesmo tempo fazem uso dos seus serviços ou instalações (clientes/usuários). Há de ser considerado ainda nesta relação, o mercado, que além de se relacionar com a cooperativa, está cercado por outros fornecedores e outros clientes, ilustrados na Figura 3.

Figura 3 - Relacionamento Cooperativo



Fonte: adaptado de Bialoskorski Neto (2006 e 2012); Beuthien; Hanrath; Weber (2008 *apud* GROSSKOPF; MUNKNER; RINGLE, 2009, p. 11) e Feng e Hendrikse (2008, p. 13-26).

A formação cooperativa está estritamente relacionada com sua natureza, de promoção dos membros, que conforme Grosskopf (2009) “*Promotion of members is the **highest maxim** of every cooperative society*”, a razão de ser cooperativa depende do atingimento deste objetivo. A promoção representa igualmente a base da filosofia corporativa da sociedade cooperativa e o núcleo da missão, visão e cultura organizacional da cooperativa.

Grosskopf (2009), descreve que o termo “valor do membro” representa a percepção de valor das atividades da sociedade cooperativa na perspectiva do membro. Se o valor avaliado pelo membro for muito pequeno ou insignificante, não há incentivo para se tornar ou permanecer cooperado. Para o autor, o valor do membro é o fator central para medir o sucesso do trabalho cooperativo, pois reflete o valor sobre o total de benefícios que os membros podem obter da cooperativa. O valor do membro pode ser econômico (sobras, reembolso do patronato, dividendo)

ou de atividades não econômicas (sociais, culturais, lazer), mas é imprescindível que seja reconhecível.

Para atingir sua missão enquanto organização, a sociedade cooperativa precisa ser hábil para fazer com que os associados sintam que a organização não representa os interesses da administração, mas os interesses dos membros cooperados (GROSSKOPF, 2009).

Enquanto algum tipo de falha de mercado é propulsor da formação de cooperativas, outros elementos também estão presentes, o comprometimento dos membros. Não somente no início, mas para manutenção da natureza da sociedade cooperativa, o fortalecimento do comprometimento dos associados e respectivamente de seu engajamento com a atuação da cooperativa se faz necessário.

Conforme Fulton (1999), o comprometimento dos membros com a cooperativa demonstra quão bem a cooperativa é capaz de se diferenciar de uma empresa de capital, ou seja, quanto mais a cooperativa conseguir se diferenciar de uma firma de capital, mais fácil será para a cooperativa manter participação de mercado (interno ou externo). O autor exemplifica que o comprometimento dos membros é como se fosse uma cola, que permite que o número de associados e de negócios sejam mantidos, mesmo quando o comércio se torna mais fluído e com menos barreiras para reorganização.

Em sua pesquisa, Fulton (1999) verificou que o comprometimento dos membros em uma cooperativa de agricultores estava ao mesmo tempo relacionado com a oportunidade que a cooperativa oferece de investimento na cadeia de fornecimento e diversificação, algo que as empresas de capital apresentavam mais dificuldade em dispor aos clientes. Nesse sentido, o autor versa que as cooperativas precisam encontrar meios de introduzir o compromisso dos membros em suas organizações, visando encontrar e ofertar um conjunto de características que sejam atrativas aos membros e não sejam aos não membros.

Deste modo, os gestores da cooperativa devem buscar o equilíbrio entre o lado econômico e o social da cooperativa, visando não somente o desempenho da empresa, mas olhar o desenvolvimento dos cooperados e o desempenho relacionado a este conjunto.

2.1.2 O Cooperativismo no Brasil

As primeiras cooperativas começaram a surgir no Brasil, após 1888, com o início do livre trabalho (PINHO, 2004). Neste contexto, passam a ser notados movimentos iniciais de cooperativismo, com a cooperativa de consumo no município de Ouro Preto (1889), voltada a obtenção de produtos agrícolas (OLIVEIRA JÚNIOR; WANDER, 2020), a cooperativa telefônica em Limeira (1891) e a cooperativa de crédito em Nova Petrópolis (Sicredi Pioneira) (1902), esta última em especial, vigora até a atualidade. A partir daí as cooperativas foram se difundindo para outros estados.

Entre 1903 e 1970, muitas foram as pesquisas e formulações de políticas visando a regulamentação cooperativista no país. Foram criados órgãos de representatividade nacional e fiscalização do cooperativismo no país, com forte atuação estatal, como a União Nacional das Associações Cooperativas - UNASCO em 1956, seguido pela Associação Brasileira de Cooperativas - ABCOOP em 1965, este último em um modelo que começava se aproximar da ACI. Mas somente no final da década de 60 e início de 70 que cooperativismo se ajusta nas grandes linhas do formato dos dias atuais.

Em 1969 ocorreu a consolidação dos dois principais órgãos de representatividade cooperativista, a UNASCO e ABCOOP, surgindo a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, reunindo e fortalecendo os interesses do setor.

No Brasil o processo de formação cooperativista foi promovido e estimulado pelo governo, tendo sido abraçado pelas elites políticas e econômicas, especialmente ligados a agricultura. Com a Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971) da Política Nacional do Cooperativismo, foi instituído o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Na década de 80, outro grande evento marca o cooperativismo; em 1988 é assinada a Constituição Federal da República Brasileira (BRASIL, 1988). Um divisor de momento, pois o estado passou a ter um papel de pouca intervenção. Em seu artigo 174, § 2º foi definido que a lei apoiará e estimulará o cooperativismo no país. A constituição inaugura a era de autogestão cooperativista, ao proibir a interferência do Estado nas associações desse setor, assim o governo deixa de tutelar para somente fomentar e apoiar o movimento cooperativista por meio da atuação do Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC) e da Secretaria Nacional do

Cooperativismo – Senacoop. No mesmo ano o Cooperativismo brasileiro passou a acompanhar eventos internacionais, trocar experiências e participar da definição das diretrizes do cooperativismo no mundo, com a filiação da OCB a ACI. O histórico dos principais momentos do cooperativismo no Brasil está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Histórico do Cooperativismo

PERÍODO	ANO	ACONTECIMENTO
MOVIMENTO INTERNACIONAL	1844	Pioneiros de Rochdale, Inglaterra
	1895	Aliança Cooperativa Internacional
BRASIL PRÉ-COOPERATIVISMO	1889	Cooperativa de Consumo de Ouro Preto
	1891-1902	Crescimento cooperativismo para outros ramos
BRASIL PRIMEIRO CICLO	1903	Decreto 979/1903 Sindicatos Agrícolas
	1907	Decreto 1.637/1907 Sindicatos Profissionais e Sociedades Cooperativas
	1932	Decreto 22.239/1932 Reformou o decreto 1.637/1907
	1939	Decreto-Lei 581/1938 Revigora Decreto 22.239/1932
	1943	Decreto-Lei 5.893/1943 Novo regime
	1956	UNASCO (União Nacional das Associações Cooperativas)
	1965	ABCOOP (Associação Brasileira de Cooperativas)
BRASIL MODELO COOPERATIVISTA NACIONAL	1969	OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras)
	1971	Lei 5.764/1971 Lei das Cooperativas
	1988	Promulgação da Constituição Federal de 1988
	1988	Filiação da OCB à ACI
	1998	Medida Provisória 1.715/1998
	1996	Reunião Executiva OCB
	2005	Criação da CNCoop (Confederação Nacional das Cooperativas)
	2011	Registro CNCoop
	2012	Lei 12.690/2012 Nova Lei das Cooperativas
2020	Modernização dos Ramos Cooperativismo	

Fonte: a autora, 2020.

Os órgãos representantes do cooperativismo no país são a OCB em nível nacional, Organização Estadual de Cooperativas - OCE em nível estadual de cada unidade da federação, no Paraná representado pela Ocepar.

Até o ano de 2019, o cooperativismo no Brasil estava dividido em treze ramos, sendo Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional,

Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e, Turismo e Lazer. A mais recente mudança na estrutura é a modernização nos ramos do Cooperativismo (OCB, 2020), a fim de que a OCB esteja mais próxima da realidade das cooperativas e fortalecendo a economia brasileira, os treze ramos do cooperativismo passam a ser sete, sendo eles: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de Bens e Serviços, e Transporte. Considerando a recente mudança, esclarece-se que os dados apresentados dos anos anteriores para fins de análises ainda apresentam os treze segmentos cooperativos.

Quadro 2 - Representatividade dos ramos do cooperativismo

Ramo de Atividade	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.613	1.021.019	209.778
Consumo	205	1.991.152	14.272
Crédito	909	9.840.977	67.267
Educacional	265	60.760	3.412
Especial	10	377	8
Habitacional	282	103.745	742
Infraestrutura	135	1.031.260	5.824
Mineral	95	59.270	177
Produção	230	5.564	1.132
Saúde	786	206.185	107.794
Trabalho	925	198.466	5.105
Transporte	1.351	98.190	9.792
Turismo e Lazer	22	1.867	15
Total Geral	6.828	14.618.832	425.318

Fonte: adaptado de OCB, 2019.

No quadro 2, estão destacados os ramos e representatividade, de acordo com o anuário OCB 2019 resultado 2018, indicam que no Brasil existem 6.828 cooperativas ativas, redução de 0,9% com relação ao ano de 2017. Com um total de 14.618.832 membros cooperados, representando um crescimento de 2,5% sobre o ano anterior e de 15% comparado a 2014, atualmente cerca de 6,92% da população brasileira é membro de uma cooperativa. O cooperativismo é responsável pela

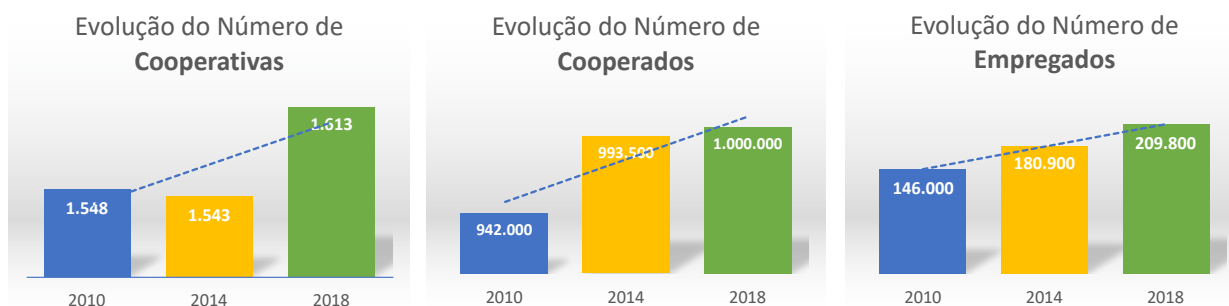
geração de 425.318 postos de trabalho no país, um aumento de 6,8% comparado a 2017 e, de 18% entre 2014 e 2018, período em que a média brasileira de empregabilidade cresceu apenas 5% (OCB, 2019). Segundo Márcio Lopes de Freitas (SESCOOP RS, 2019), presidente da OCB, considerados os cooperados e empregados, pode se considerar que 50 milhões de brasileiros estão ligados ao cooperativismo. Os ramos que os brasileiros mais se relacionam são de saúde, transporte, consumo e crédito.

O anuário da OCB acompanha o envolvimento das regiões do país com o cooperativismo, das quais a região sul (67%) está em primeiro lugar na questão maior conhecimento sobre o cooperativismo de maior crescimento, seguido pelo Centro-Oeste (54%), Sudeste (42%), Norte (38%) e Nordeste (36%). Comparado conhecimento por classe social, a maior concentração de conhecimento sobre o cooperativismo está entre as classes mais altas (66%), B1 (63%), B2 (51%), C1 (38%), C2 (32%) e D1 (32%). Demonstrando que existe muito espaço para o crescimento do cooperativismo, especialmente nas regiões com população mais carente, norte e nordeste brasileiro, que os indicadores confirmam conhecerem menos sobre o cooperativismo.

Atualmente o cooperativismo agropecuário apresenta-se como uma forma de organização da produção e oferece uma coordenação dos sistemas agroindustriais. Busca-se nesta ação junto aos cooperados aumentar a eficiência e eficácia produtiva, especial no que tange a inserção nos mercados dinâmicos. Para alcançar os resultados de eficiência e inserção, o cooperativismo tem se tornado uma alternativa para pequenos, médios e grandes produtores agropecuários (LAGO, 2009).

As cooperativas do ramo agropecuário, destinam-se a prover o fomento de atividades ligadas a agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Os modelos de negócios deste ramo estão presentes em diversas cadeias produtivas e proporcionam aos seus cooperados economia de escala, agregação de valor a produção e atuação mais competitiva no mercado (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2019). É um dos segmentos mais antigos e o mais representativo no Brasil, mas seus números não param de evoluir, indicadores apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Indicadores Ramo Agropecuário



Fonte: adaptado de Anuário OCB, 2019.

Embora o número de cooperativas e de membros cooperados tenha apresentado modesto crescimento, no que tange número de empregados verifica-se um aumento significativo, de 43,67% de 2010 a 2018, conforme anuário OCB, resultado de grandes investimentos realizados pelo setor, para ampliação e modernização dos parques agroindustriais das cooperativas. O setor é reconhecido por referência no agronegócio nacional e, ao investir em industrialização as cooperativas agregam valor ao produto do associado e à própria empresa-cooperativa. A tabela 1 apresenta a participação das cooperativas líderes nos principais segmentos agropecuários em 2018 com relação a produção total brasileira, nota-se que somente uma cooperativa comercializa 3,48% da produção de soja do país, 8,5% de toda produção de peixe e na comercialização de suínos, a cooperativa líder atinge 12,6% (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2019).

Neste cenário também é necessário que as cooperativas evoluam de acordo com os padrões produtivos e do mercado, revendo seus produtos, estratégias e estruturas organizacionais e interorganizacionais, ações visando melhorar a eficácia e competitividade dessas organizações cooperativas. Nesta mesma perspectiva, a união dos cooperados em torno da cooperativa, não é mais suficiente para manter a competitividade (LAGO, 2009).

Tabela 1 - Participação Comercialização Cooperativas Líderes sobre Produção Nacional

Participação Cooperativas líderes nos segmentos agropecuários - 2018			
	Comercialização	Participação (%)	Produção Brasileira
Amendoim (t) - comercializado	96.314	17,60%	511.400
Soja (t) - comercializado	4.054.280	3,48%	116.384.000
Milho (t) - comercializado	1.834.529	1,63%	112.299.000
Leite (l) - comercializado	1.142.607	3,26%	35.000.000
Aves (t) - comercializado	231.551	1,77%	13.050.000
Suínos (t) - comercializado	472.635	12,60%	3.750.000
Peixe (t) - comercializado	13.500	8,50%	158.824
Café (sacas) - comercializado	4.955.913	8,04%	61.657.500
Malte (t) - comercializado	440.000	31,00%	1.419.355

Fonte: adaptado Anuário OCB, 2019.

Nota: *O volume comercializado exposto na tabela, para cada uma das cadeias produtivas especificadas, diz respeito a uma única cooperativa, sendo a mesma líder no segmento em que atua quando consideramos o cooperativismo agropecuário.

* (t) tonelada

No sistema cooperativo agropecuário os associados o buscam como um mercado competitivo, onde suas unidades produtivas se unem com a cooperativa. De acordo com Bialoskorski Neto (2007), não há definição contratual em transações entre cooperados com a cooperativa, implicando em um custo de oportunidade no mercado, que concomitante pode incentivar oportunismos contratuais e influenciar a eficiência econômica.

A inovação e o avanço tecnológico têm colaborado com o desenvolvimento econômico e social dos países ao longo dos anos. A inovação tornou-se para muitas empresas, a principal estratégia competitiva, no que tange a sobrevivência dos negócios, crescimento, oportunidades de mercado, direcionados a gerar vantagens competitivas (PORTER, 2000). Essa dinâmica traz um contexto em que as cooperativas necessitam estar continuamente buscando e acompanhando o surgimento de inovações, na produção e mercado (COUTINHO *et al.*, 1994), por ser fator preponderante da vantagem competitiva nos mercados globalizados.

2.1.2.1 O Cooperativismo no Paraná

Os primeiros movimentos cooperativistas no estado do Paraná são observados no início do século XX, com a cooperativa de ferroviários em 1906 (Associação Beneficente 26 de Outubro), cooperativa de indústrias madeireiras em 1909 (Cooperativa Florestas Paranaense) e, em 1920 já havia catorze cooperativas ativas e em atuação no estado (RITZMANN, 2016). O cooperativismo no estado é resultado de experiências bem-sucedidas das cooperativas, formadas por imigrantes europeus e japoneses, assim como, pela influência de migrantes gaúchos e catarinenses, no Oeste e Sudoeste e de paulistas, mais no Norte do estado (KAICK, 2011).

Essa dissertação versa sobre o cooperativismo agropecuário no estado do Paraná, diante disso, a seguir serão apresentadas mais informações sobre este ramo cooperativista para aprofundar a compreensão do objeto de estudo.

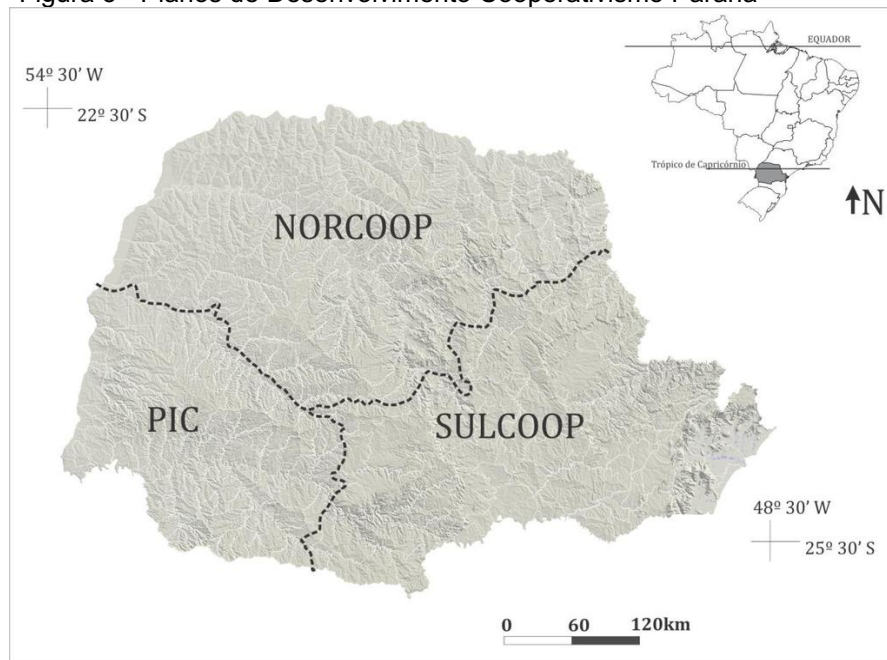
A primeira fase do cooperativismo no estado foi marcada pelas cooperativas unidas em torno da Erva-Mate e da Madeira, até a década de 30, que criou a base da economia do Paraná. Seguido pela grande fase dos cafeicultores, 1960, que levaram o estado ao patamar de maior produtor de café do país. As condições climáticas foram desfavoráveis a cultura do café e levaram a gradativa redução da cafeicultura, passando a agricultura para um novo momento, de produção da soja, trigo, milho e algodão. A infraestrutura era um ponto crítico e de entrave no crescimento produtivo, nas estradas, armazéns, portos, linhas de crédito (KOSLOVSKI, 2018).

Durante o desenvolvimento da produção agropecuária no Paraná, são observadas várias iniciativas de organização cooperativa por produtores, mas conforme Ricken (2009), o movimento se intensificou a partir da década de 70, quando também ocorreu uma grande ampliação da área de plantio, levando o estado ao patamar de maior produtor de grãos do país.

A Ocepar foi criada em 1971 e logo no início de sua atuação trabalhou com a reorganização e desenvolvimento do cooperativismo paranaense. Tutelado pelo governo, a Ocepar em conjunto com a Secretaria da Agricultura, INCRA, Banco Nacional de Crédito e Cooperativo - BNCC e do Departamento de Assistência da Secretária de Agricultura - DAC criaram e foram responsáveis pela implantação de projetos de integração (KOSLOVSKI, 2018). Os projetos visavam trazer a inovação

ao setor e um saneamento da estrutura cooperativista, para que as cooperativas pudessem organizar os produtores e a sua produção (KAICK, 2011). O primeiro deles abrangeu a região Sudoeste e Oeste, tendo sido lançado em 1973, conhecido como Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC. O plano foi positivo e nos anos seguintes, foram trabalhados o Projeto Integração Norte de Cooperativismo - Norcoop em 1974 e o Projeto Integração Sul de Cooperativismo - Sulcoop, para cooperativas do Centro Sul. Na figura 5 estão apresentados no mapa do estado a área de abrangência de cada plano. Nos anos seguintes, de 1983 e 1984, uma grave crise econômica afetou o país, para os agricultores e cooperativas não foi diferente, levando muitos ao endividamento (KOSLOVSKI, 2018).

Figura 5 - Planos de Desenvolvimento Cooperativismo Paraná



Fonte: Andrade, 2013, p. 162.

A Ocepar realizou grandes esforços para organização das cooperativas, por meio dos planos de integração, de autogestão e outros, com foco no desenvolvimento da produção agropecuária, mas o crescimento das cooperativas ocorreu em descompasso, ou seja, algumas em maior proporção que outras, frustrando o modelo de integração e, ocasionando conflitos entre as cooperativas agropecuárias (RICKEN, 2009).

Diferenciando-se em nível nacional, já em 1983 o cooperativismo paranaense realizou uma experiência altamente positiva e pioneira no Brasil, no que concerne ao

desatrelamento da ingerência estatal nas cooperativas, que permitiu alicerçar os primeiros passos rumo à autogestão das cooperativas no Paraná. Em 1988, a Constituição Federal vedou a interferência estatal no funcionamento das cooperativas e as cooperativas paranaenses em conjunto com a Ocepar iniciaram efetivamente o programa de autogestão (RITZMANN, 2016).

Novamente na década de 90 houve uma crise econômica intensa no país, ocorrendo uma troca constante de planos econômicos visando o reestabelecimento, mas criando um contexto de instabilidade. O Governo Federal com a contribuição da Ocepar na definição e elaboração, inicia um programa de revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, conhecido como Recoop. O Programa definia que as cooperativas deveriam se reestruturar e realizar um planejamento estratégico, para o intervalo de tempo de quinze anos e, as dívidas das pessoas, para serem renegociadas com as instituições bancárias oficiais. Em conjunto com este plano, por meio da Medida Provisória 1.715/1998 foi aprovada a constituição do S do Cooperativismo, o SESCOOP (RITZMANN, 2016), ambos contribuíram para retomada e profissionalização das cooperativas. No quadro 3 estão destacados os acontecimentos principais do histórico do cooperativismo paranaense.

A representatividade das cooperativas agropecuárias equivale a 17% do PIB do Estado do Paraná (OCEPAR, 2018). Tal relevância se dá pelo foco do cooperativismo, com a opção de desenvolver os membros e as comunidades ao entorno das cooperativas, gerando emprego, renda, dinamização das economias, acessibilidade de crédito e desenvolvimento profissional.

Conforme anuário Ocepar (2019), faz parte da missão de atuação das cooperativas manter investimentos em projetos que agreguem valor ao produto do cooperado, via agroindustrialização, diversificação de produtos, implementação de novas tecnologias e melhorias de processos produtivos e de atendimento especializado ao cooperado, que em consequência não se limitam ao membro, mas influenciam positivamente todo meio social.

Quadro 3 - Cooperativismo Paranaense

PERÍODO	ANO	ACONTECIMENTO
PARANÁ PRÉ-COOPERATIVISMO	1829	Colônia Rio Negro fundada por 248 imigrantes alemães.
	1847	Colônia Tereza Cristina Faivre formada por imigrantes franceses com ideais de vida coletiva.
PARANÁ PRIMEIRO CICLO	1906	Associação Beneficente 26 de Outubro formada por ferroviários, chegou a 5000 cooperados.
	1909	Cooperativa Florestal Paranaense, a partir da união das indústrias madeireiras locais.
	1920	Expansão pelo Cooperativas no Estado. Ex.: Witmarsum em Palmeira, Agrária em Entre Rios, Castrolanda em Castro, Capal em Arapoti.
	1925	Sociedade Cooperativa Holandesa Batavo, fundada por um grupo de 450 holandeses.
	1930	Década 30 - Marco 40 cooperativas de Mate unidas em torno da Agromate (mais de 30 mil cooperados).
	1960	Década 60 - Marco 33 Cooperativas de Café, levando o Paraná como maior produtor do país no período.
COOPERATIVISMO PARANAENSE	1969	Projetos Integração.
	1971	Projeto Integração Iguazu - Oeste e Sudoeste (PIC).
	1971	Criação Ocepar (Organização das Cooperativas do Paraná).
	1972	Centro de Pesquisa Ocepar.
	1974	Projeto Integração Norte de Cooperativismo (NORCOOP).
	1976	Projeto Integração Sul de Cooperativismo (SULCOOP).
	1983	Projeto Piloto Autofiscalização.
	1991	Início do Programa Autogestão.
	1998	Criação do SESCOOP-PR (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Paraná).
	2003	Criação da Federação e Org. das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecooper).
	2006	CNES Cadastro Nacional de Entidades Sindicais – Fecooper.
	2015	Programa Ocepar Paraná Cooperativo PRC100.
2018	Cooperativismo - Marco de 215 Cooperativas no Estado.	

Fonte: a autora, 2020.

Na tabela 2 a composição da participação das cooperativas agropecuárias no recebimento da produção do Estado do Paraná, por tipo de produto, com base na Safra 2018/2019, em percentual.

Tabela 2 - Participação Nacional da Produção Agropecuária do Paraná

Participação Coop. Paraná s/ Nacional	Produção	Ano Safra 2018/2019
Soja		70%
Milho		64%
Trigo		64%
Leite Industrializado		34%
Café Beneficiado		63%
Cevada		64%
Aves para Corte		34%
Suínos para Corte		53%
Aveia		16%
Arroz		21%
Mandioca		14%

Fonte: adaptado de Ocepar, 2019.

Conforme citado anteriormente, o cooperativismo paranaense está representado pela Ocepar. Esta instituição, no ano de 2015, em conjunto com as cooperativas, lançou o PRC100 (Paraná Cooperativo 100) com objetivo de dobrar o faturamento das cooperativas até 2020 e atingir a casa de 100 bilhões em faturamento, por meio de um planejamento estratégico e de bases sólidas para as cooperativas. O setor conta com dois milhões de cooperados, gerando mais de cem mil empregos diretos. As 215 cooperativas do estado, em 2018, atingiram um faturamento de 83,6 bilhões, em 2019, já no primeiro semestre com relação ao mesmo período no ano anterior, com um crescimento de 8,3% no faturamento. O cooperativismo se mantém relevante no estado (OCEPAR, 2019).

Alves *et al.* (2020), destaca que além da importância econômica do cooperativismo, possui impacto social, especialmente em regiões que são o único meio disponível para que os agricultores possam se organizar e comercializar sua produção.

As cooperativas agropecuárias do estado do Paraná possuem um papel

relevante para a economia do estado e do país, gerando resultados significativos na produção de alimentos, com participação de 60% no PIB no segmento agropecuário (OCEPAR, 2019). A partir de estratégias de atuação, com alianças estratégicas e diversificações, as cooperativas permanecem competitivas no mercado, colaborando no desenvolvimento local e regional, especialmente das comunidades menores e na geração de renda aos cooperados. Sendo esse um importante desafio das lideranças cooperativistas, manter o equilíbrio entre os esforços econômicos e sociais de sua atuação. Nas próximas seções, serão aprofundados os temas de estratégia e organização, que fazem parte do movimento cooperativista nacional.

2.2 ESTRATÉGIA

O campo da Estratégia recebe um pluralismo teórico, com várias abordagens e diversos autores, como a visão da Teoria Contingencial de Donaldson, os pressupostos de Jensen e Meckling (1976) com a Teoria da Agência, a abordagem da Teoria da Organização Industrial de Chamberlin e outros autores, Teoria da Firma de Coase, Teoria de Crescimento da Firma de Penrose, a Visão Baseada em Recursos de Barney e Williamson, corroborando com a Teoria da Firma propôs a Teoria dos Custos de Transação. Essas abordagens são as destacadas por Maranhão, Abib e Fonseca (2013) em estudo sobre as pesquisas em estratégia do Brasil, assim nessa revisão essas abordagens serão expostas, mas reconhece-se que o campo é muito vasto e contempla ainda outras abordagens.

Na visão da teoria da Contingência Estratégica se observa que quando o ambiente externo passa por momentos de mudanças, com novas legislações, mudanças ambientais, dificuldades financeiras, novas tecnologias, a empresa para se adaptar e atingir seus objetivos, utiliza como alternativa estratégias de diversificação, seja na busca de outros mercados ou com novos produtos (VENKATRAMAN, 1989).

Na interpretação da Teoria da Agência, se analisa o dilema entre o principal e o agente. Nesta relação, uma das partes, o principal, contrata o agente para administrar e tomar ações e decisões, que conseqüentemente dão retornos ao principal, com possíveis ocorrências de conflitos de interesses, quando ambas as partes diferem de alguma forma. Nesta visão teórica, se o agente estiver motivado a agir em proveito próprio, pode prejudicar o principal, pois os contratos não são

perfeitamente completos, assim outro problema de agência, é criar uma estrutura que gere menores custos e minimize essas ações oportunistas, estimulando à convergência dos interesses e a eficiente governança corporativa (SOUZA; BRAGA, 2007). A estratégia de diversificação da firma deve focar os objetivos do principal e não do agente.

Vasconcelos e Cirino (2000) acerca da diversificação, apresentam que à luz da Teoria dos Recursos (organização industrial), são os recursos que guiam mais fortemente a estratégia, não as restrições do ambiente externo. Para os autores, o agrupamento dos recursos (produtos e mercados) em torno das competências únicas da organização, é o que explica os esforços com resultados bem-sucedidos na estratégia de diversificação.

A estratégia de diversificação é analisada ainda, sob a luz da Teoria do Crescimento da Firma, cujas bases se remetem aos trabalhos de Penrose (1959). Nesta perspectiva, baseada na disponibilidade dos recursos da firma, a diversificação é explicada pelo excesso de capacidade dos fatores produtivos da organização, destacado o know-how, sua habilidade sobre como fazer na prática, que se adquire com a experiência do negócio. Nesse sentido, quando a empresa tem excesso de capacidade dos recursos produtivos, possui a alternativa de aplicá-los em novos negócios diversificados. Embora os recursos específicos gerem mais estratégias diversificação, fatores menos específicos das empresas também podem fornecer a base de diversificação, com menores retornos, por serem ofertados no mercado por várias empresas, mas contribuindo para maximização dos lucros (MONTGOMERY, 1985). Penrose (1959 e 2009) pondera a influência do tamanho da organização na estratégia, quer dizer quanto maior o grupo, existe uma tendência de maior disponibilidade de recursos para diversificar. Assim, embora firmas com menos recursos também possam diversificar, grandes organizações com recursos específicos podem obter lucros maiores e com menos diversificação.

Sob aspectos da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View RBV), a diversificação dos produtos ou portfólios de negócios da empresa criam um conjunto de recursos que são meios para sustentação da vantagem competitiva da organização (BARNEY, 1991). Corroborado por Silva (2019), os recursos, capacidades e competências de uma empresa, quando articulados adequadamente são propulsores da criação de valor para organização.

Os recursos são os determinantes do desempenho da empresa, por isso

precisam ser raros, valiosos, de difícil imitação e não facilmente substituíveis por outros recursos, ao criar esse contexto, Barney (1991) expõe que a empresa possui vantagem competitiva no mercado em que atua. Nesta visão, para as empresas se manterem diversificadas ou expandirem suas vantagens competitivas iniciais, precisam sempre preencher e aumentar seus ativos estratégicos, que são a base de suas vantagens para criar novas estratégias de ativos, um processo constante.

A RBV pressupõe que o montante dos lucros e o nível de diversificação da empresa são funções do estoque de ativos estratégicos partilháveis ou não específicos da organização (FERREIRA; BRAGA, 2004). Assim, a RBV analisa a diversificação estratégica com olhar a geração de vantagem competitiva para organização, quanto mais relacionados os negócios da organização, maior a tendência de alto desempenho, pois a administração das empresas possui bagagens de conhecimentos importantes na área de marketing, administração especialidade e habilidades tecnológicas.

A Teoria dos Custos de Transação concebida por Williamson (1975, 1979 e 1985) é uma abordagem relacionada aos pressupostos iniciais da Teoria da Firma na Microeconomia, de Coase (1937), sua base central consiste na análise da melhor forma de transacionar fatores, sejam eles insumos, produtos e serviços, se o melhor resultado nos menores custos de transação para organização, serão via mercado externo ou internamente, dentro da organização (VALLANDRO, 2016). Os custos de transação se resumem aos custos de negociação, execução e monitoramento, necessários para que haja uma relação de troca entre as partes envolvidas. As fontes desses custos são as dificuldades das transações, que podem estar presentes no processo de troca (JONES; HILL, 1988). Nesse sentido, caso os custos de transacionar no mercado forem muito elevados, a empresa poderá optar em produzir dentro de sua própria estrutura organizacional, internalizando as transações (VALLANDRO, 2016). Assim, desde as primeiras etapas de um processo produtivo, até a finalização com a comercialização de um produto ou serviço, os custos de transação estão presentes na estrutura da organização.

As transações nos mercados, contam com os fatores de altos níveis de assimetria de informações e mercados imperfeitos, tendem a custos de transação elevados. Conseqüentemente, estimulam a organização a desenvolver internamente os produtos ou serviços, a fim de minimizar os custos de transação e organizar seus recursos de forma mais eficiente em todo seu conjunto de negócios, conforme

Vallandro (2016) os autores Billett e Mauer (2000), Campello (2002), Hubbard e Palia (1999) e Stein (1997), corroboram nessa perspectiva. A TCT em conjunto com a Teoria da Agência, formam as bases dos estudos contemporâneos sobre os fundamentos econômicos e comportamentais das organizações.

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem da Nova Economia Institucional, com enfoque na Teoria dos Custos de Transação, a fim de contribuir na associação de conhecimento empírico em sua relação com as Estratégias de Diversificação, analisadas a partir das bases de Estratégias Corporativas, temas que serão discutidos nos próximos capítulos da fundamentação teórica.

2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação é uma corrente teórica que tem se revelado na explicação do comportamento organizacional. Até a introdução do conceito de custos de transação, conforme Zanella *et al.* (2015, p. 65) “não havia um argumento para existência das firmas”. Nesse sentido, cabe observar a contribuição no desenvolvimento da Teoria da Firma de Coase (1937) pelos complementos da Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1971, 1975, 1985, 1996), ambos sob a perspectiva da Nova Economia Institucional.

A Nova Economia Institucional constitui-se a partir de dois grandes campos de pesquisa, o ambiente institucional (visão macro) e o arranjo institucional (visão micro), iniciados por Coase, especialmente a partir do artigo *The nature of the firm* (1937). Dando continuidade, no ambiente institucional, Douglas North desenvolveu pesquisa com objetivo de estudar questões como contratos, leis, normas, costumes, convenções. E dos arranjos institucionais, desenvolvido nos trabalhos de Oliver Williamson, destacando a análise sobre as estruturas de governanças e o construto de custos de transação, identificado e batizado por Coase (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002).

Assim, a Teoria dos Custos de Transação tem sua abordagem central nos estudos de Williamson (1975, 1979, 1985), com a temática de investigar a melhor forma de transacionar os fatores, insumos, produtos e serviços, se via mercado (externo a organização) ou se internamente à organização (hierarquia), como resultante o formato que apresentar menores custos de transação para a organização (VALLANDRO, 2016).

Os trabalhos de Oliver Williamson (1971, 1975, 1983, 1985 e 1996) desenvolveram o arcabouço da TCT, ao estudar a formação das estruturas de governança das empresas, via mercado, hierarquia ou sob forma híbrida, propondo-se a estudar como essas instituições se comportam frente aos problemas vinculados às transações. O autor, parte de pressupostos teóricos: “a) os atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos); b) os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada).” (ZANELLA *et al.*, 2015, p. 65).

Conforme Williamson (1985) os custos de transação são uma nova forma de analisar as organizações na economia contemporânea. Williamson (2005) explica que a teoria econômica da transação, em contraste a teoria neoclássica, é uma construção micro analítica da empresa, ou seja, de baixo para cima, onde o custo de transação é tido como a unidade básica de análise. Em nível micro analítico, os custos de transação estão associados à organização em si e por isso sofre problemas específicos de contratação. As formas com que acontecem essas transações e seus respectivos atributos, são uma variável na decisão da organização, competem à governança da organização. Nesse sentido, para Jones e Hill (1988, p. 10) “os custos de transação são custos de negociação, execução e monitoramento que devem ser suportados para permitir que uma troca entre duas partes aconteça”. Corroborado por Arruda, Faria, Romeiro e Fernandes (2017), sendo os custos de transação envolvidos nas negociações, estes englobam os custos incorridos na troca de bens, serviços e informações com os outros atores envolvidos, desde as informações necessárias para realizar uma transação, tomada de decisão, negociação e gestão, para que haja o cumprimento dos contratos estabelecidos para reger a transação.

A teoria dos custos de transação parte da consideração que existem as transações exclusivas via mercado e via hierarquia (base neoclássica) e que em meio a estes, existe uma forma alternativa, modelo híbrido, que se relaciona e com o mercado e com a hierarquia, processo o qual, implica em custos de contratação, acompanhamento e monitoramento. A definição de realizar internamente ou via mercado, determinado processo, produto ou serviço, depende dos custos derivados das transações em cada uma das possibilidades, as quais estão relacionadas as particularidades das organizações e de seus ativos (WILLIAMSON, 1979 e 1985).

É clara a continuidade nos trabalhos seminais de Coase e as contribuições de

Williamson nesta teoria. Contudo, há de se destacar que na visão de Williamson (1991, p. 23), suas contribuições divergem das de Coase, no sentido:

As principais diferenças entre os trabalhos anteriores e o enfoque adotado aqui são: 1) dedico-me muito mais que os autores citados a investigar os aspectos de racionalidade limitada; 2) introduzo explicitamente a ideia de oportunismo e me interesso pelas formas nas quais o comportamento oportunista está determinado pela organização econômica, e 3) sublinho que não é a incerteza nem os números pequenos, na forma individual ou em seu conjunto, o que ocasiona as falhas de mercado, mas a reunião destes fatores como a racionalidade limitada, por uma parte, e o oportunismo por outra, o que traz dificuldades no intercâmbio.

Nesse sentido Zylbersztajn (1995), reafirma alguns dos principais pressupostos da NEI em relação a abordagem neoclássica, sendo eles a ação oportunista do agente econômico, a racionalidade limitada de entendimento e informações, a clareza sobre os direitos sobre a propriedade, existindo custos e problemas em sua alocação e transferência entre os agentes e ainda, especialmente em cima do grau de especificidade dos ativos.

As bases e *insights* propostos por Coase possibilitaram a Williamson observar a importância dos custos de transação e como estes podem ser articulados pelos agentes em situações falhas de mercado, permitindo demonstrar como os custos de transação são maiores em determinadas situações do que em outras. A partir dessa atribuição, Williamson pode construir uma teoria sólida sobre os custos de transação. Nesta visão, a economia dos custos de transação tem como condicionantes o ambiente institucional, os pressupostos comportamentais dos agentes e as características das transações realizadas neste ambiente e por tais agentes. Nessa perspectiva, a TCT busca a eficiência dos recursos e estruturas, mas reconhece que não é possível chegar a uma eficiência total, devido a influências das falhas de mercado e das incertezas (ZANELLA *et al.*, 2015).

Considerando os custos estarem associados a organização, eles podem ocorrer de forma anterior ao estabelecimento de uma organização (*ex ante*), estando associados ao processo de negociação e elaboração de salvaguardas para as transações. Assim como, ocorrem posteriormente (*ex post*), ou seja, com custos para monitoramento, correção, adaptações contratos firmados, custos da negociação desses ajustes, custos de administração das transações (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985) os custos de transação são a chave do processo de

escolha do modelo de estrutura e governança da empresa. Assim, a avaliação dos custos de transação não se atém especificamente a sua medição, mas objetiva compreender se as relações da empresa, suas práticas contratuais e estruturas de governança, representam as organizações e os atributos propostos na teoria.

A partir dessa contextualização da TCT e a fim de corroborar na compreensão do conceito, destaca-se a revisão de Ribeiro (2002) sobre os principais conceitos dos custos de transação:

Quadro 4 - Conceitos de Custos de Transação

COASE (1937)	O custo de usar o mecanismo de preço; o custo de realizar uma transação por meio da troca no mercado aberto, ou custos de mercado.
COASE (1991)	Os custos de transação são os custos de coletar informações, os custos de negociação e os custos do estabelecimento de contratos. A existência destes custos implica quais métodos alternativos a firma deverá usar para que conduzam a função de coordenação a um baixo custo.
ARROW (1969)	Os custos de transação são os custos de conduzir o sistema econômico.
DAHLMAN (1979)	Custos de transação: a procura e a informação de custos, a negociação e a decisão de custos, o policiamento e o cumprimento dos custos.
WILLIAMSON (1985,1993)	Os custos de transação podem ser do tipo <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> . Os custos <i>ex-ante</i> são os custos de esboçar, negociar e salvaguardar o acordo. Os custos <i>ex-post</i> são os custos dos ajustamentos e das adaptações que resultam o rompimento contratual devido às falhas, a erros ou ao interesse próprio de uma das partes.
CHEUNG (1990)	Os custos de transação são os custos da elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização das atividades.
MILGRON & ROBERTS (1992)	Os custos de transação são os custos do funcionamento do sistema: os custos da coordenação e os custos da motivação. Assim, sob a hipótese de que a estrutura e o design da organização são determinados para minimizar os custos de transação, ambos os aspectos da organização afetam a alocação da atividade entre as formas organizacionais.
NORTH (1994)	Os custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitos todas as operações de um sistema econômico.
NEVES (1999)	Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou a transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração de que a informação não é perfeita e tem custos.

Fonte: adaptado de Ribeiro, 2002, p. 3-4.

Outros autores, também abordaram a aplicação da Teoria dos Custos de Transação e destacam sua importância nos aspectos de definição da estratégia organizacional (LODI, 2017), para composição dos custos totais de pontos de venda, setor de açaí (FERNANDES, 2020), análise da agricultura familiar e cooperativas

agrícolas, na produção de hortifrúti (SANTOS, 2018). Nestes estudos, se nota o foco em analisar as relações propostas entre as dimensões analíticas das transações e os pressupostos comportamentais da TCT, a partir de avaliações quantitativas isoladas ou qualitativas demonstradas por meio de estudos de casos.

Assim sendo, na visão da economia dos custos de transação, o crescimento da organização se relaciona com a busca pela redução, minimização e eficiência dos custos, de produção e transação. Na seção seguinte serão apresentados os pilares da TCT.

2.3.1 Pilares da teoria dos custos de transação

A firma é uma estrutura de governança, na visão Williamson essa estrutura deverá realizar uma coordenação eficiente visando redução de custos de transação, assim como a redução das incertezas que envolvem as relações, subsidiando de informações os agentes de racionalidade limitada e proteger de oportunismos. Estes dois últimos fatores, comportamentais dos agentes, é que originam a existência dos custos de transação, nas relações econômicas intrafirmas (ZANELLA *et al.*, 2015).

A racionalidade limitada dos agentes econômicos nas transações, é um conceito que foi trazido dos estudos desenvolvidos por Herbert Simon em *Administrative behavior* em 1947 e incorporado no estudo da teoria dos custos de transação. Para o autor, a racionalidade é o principal problema das organizações, ao entender que o comportamento dos seres humanos é intencional e racional, mas limitado, ou seja, reconhece-se a limitação cognitiva do ser humano e não conseguir ser totalmente completo (PERONI, 2009), nesta incompletude, surgem os oportunismos.

Outro pilar na concepção da TCT é o comportamento oportunista, conforme Williamson (1985, p. 47) “[...] inclui, mas certamente não está limitado às formas mais óbvias, tais como a mentira, o roubo e a fraude. O oportunismo envolve na maioria das vezes formas sutis de enganação. Tanto na forma ativa e passiva quantos nos tipos *ex-ante* e *ex-post*”.

Dando continuidade a TCT, introduziu a especificidade dos ativos, propondo que quanto maior a diferença entre um ativo e semelhantes, maior sua especificidade e a probabilidade de ser internalizada essa transação dentro da organização ou por meio de redes, que são as formas híbridas, entre o mercado e a

hierarquia, realizadas mediante contratos (ZANELLA *et al.*, 2015).

A especificidade dos ativos, destaca-se como uma das dimensões de estudo de maior contribuição da TCT e observa-se sua ocorrência de diversas formas, conforme Bialoskorski Neto (1998):

- Especificidade de ativos físicos: imóveis ou máquinas e equipamentos;
- Especificidade geográfica de ativos: localização geográfica e sem outras situações;
- Especificidade de ativos de capital humano: o conhecimento, habilidades e especializações dos recursos humanos são fundamentais;
- Especificidade temporal: dimensão do tempo;
- Especificidade de ativos dedicados: as inversões em ativos são realizadas em função de um único grupo de relações de transações ou um determinado cliente, sem atender outros.

Barcik (2017), complementa que os custos de transação dependem do grau de especificidade do ativo envolvido na transação e quanto maior a especificidade, também maiores serão os riscos envolvidos e os respectivos custos de transação.

Assim como a especificidade dos ativos, as transações que envolvem estruturas de mercado são influenciadas pela frequência e pela incerteza. A frequência refere-se à quantidade de interações que ocorrem entre os agentes, para comercialização ou utilização de estruturas, quanto maior a frequência serão também os incentivos de surgirem instituições específicas para coordenar essas transações. A incerteza também está presente nos conceitos de racionalidade limitada dos agentes e nas transações, representando a capacidade que os agentes possuem de previsão de acontecimentos futuros, refletindo na elaboração dos contratos, mais ou menos flexíveis (ZANELLA *et al.*, 2015).

Barcik (2017) nesse sentido, pondera que a dimensão incerteza está relacionada com a capacidade limitada dos indivíduos, no aspecto cognitivo e decorrente da complexidade do ambiente que a transação ocorre. O autor faz crítica a Azevedo (1997), para tal é preferível que as transações sejam realizadas em ambientes simples à ambientes de incerteza, para Barcik (2017) na realidade

prática, os ambientes em que as transações acontecem diariamente são complexos e incertos.

Nesse sentido, para as organizações gerirem suas atividades, a especificidade dos ativos, em conjunto com o grau de incerteza e a frequência das transações, são decisivos na definição do modelo de governança que a empresa poderá adotar para coordenar suas transações. O foco é direcionado a minimização dos custos de transação e, o modelo de governança da organização é a forma pela qual pode ocorrer ou não a minimização destes custos.

Conforme Williamson (1979, p. 239) “as três dimensões críticas para caracterização transações são (1) incerteza, (2) a frequência com que as transações ocorrem e (3) o grau de investimentos em ativos específicos de transações de longo prazo”. Destes três, a incerteza é amplamente reconhecida como um atributo crítico, a frequência é plausível na análise e a terceira dimensão a mais crítica, transação em ativos específicos, sendo atribuído estudo da governança para essa distinção crucial, até que ponto investimentos em ativos específicos podem incorrer sem apresentar grande risco para organização.

Williamson (2002) explica o modelo de governança como uma função da especificidade dos ativos e dos custos de transação em gráfico, onde:

$M(k)$ é a forma de governança via mercado

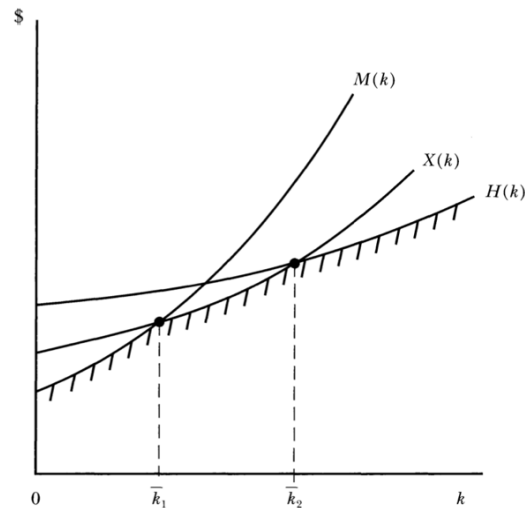
$X(k)$ é a forma de governança mista

$H(k)$ é a forma de governança hierárquica

$K = 0$ na ausência de especificidades de ativos, nesta situação, função de custos associados à governança:

$$M(0) < X(0) < H(0)$$

Figura 6 - Custos de Governança
Comparative Costs of Governance



Fonte: Williamson, 2002, p. 181.

A partir da visualização gráfica, observa-se que entre k_1 e k_2 existe nível intermediário de especificidade dos ativos, no qual a governança está entre o mercado e a integração total das atividades, hierarquia, num modelo misto de governança e relação com mercado e hierarquia.

Nesse sentido os agentes econômicos envolvidos nas transações, tentam buscar uma condição de racionalidade, mas não conseguem de forma completa e o oportunismo aparece como um comportamento dos agentes em prol de interesses próprios. A teoria dos contratos incompletos recai neste ponto, sendo ela uma condição derivada da racionalidade e risco moral dos contratos, a partir de comportamentos oportunistas. Como meio de controle, as arquiteturas organizacionais e formas de governança das empresas, proporcionam uma “salvaguarda” contra essas atitudes. Ressalta-se que a ênfase da TCT está na transação como unidade básica de análise, enquanto a análise comportamental do agente, é unidade básica de análise da Teoria da Agência, porém ambas têm nos contratos seu objeto de estudos.

2.3.2 Quadro de falhas organizacionais

A Teoria dos Custos de Transação é uma abordagem difundida na análise das estratégias de diversificação e concentra-se na análise das relações mais adequadas para a empresa, que apresente os menores custos de transação (se

busca adquirir no mercado ou se desenvolve internamente). Um conjunto de elementos centrais norteiam as análises dos custos de transação envolvidos, destacam-se a racionalidade limitada dos agentes tomadores de decisões, o oportunismo dos agentes e a especificidade dos ativos, corroborando com as decisões de buscar no mercado ou fazer internamente (VALLANDRO, 2016).

No âmbito da organização interna, Williamson (1975) sustentou que não seriam tidas as mesmas dificuldades que nos contratos autônomos, via mercado, quando houvesse situações de disputas entre os agentes envolvidos na transação. Porém, destacou que a principal causa de dificuldades nas transações, se daria pelos fatores humanos e ambientais da organização, que influenciam na ligação entre o mercado e a hierarquia, tal situação, denominada como quadro de falhas organizacionais. Corroborado por Jones e Hill (1988) são destacados os fatores geradores das dificuldades nas transações:

Figura 7 - Quadro de Falhas Organizacionais

Fatores Geradores das Dificuldades nas Transações
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade Limitada • Oportunismo • Especificidade dos Ativos • Incerteza e Complexidade • Pequenos Números • Impacto da Informação

Fonte: adaptado de Jones e Hill, 1988, p. 160.

O quadro de falhas organizacionais verificado pelos autores supracitados indica os fatores que geram as divergências nas transações, explicados a seguir:

- A racionalidade limitada se refere a limitação dos agentes ao receber informação e processar de forma completa para os envolvidos. Ocorre que ao comunicar o agente se baseia no conjunto de informações que dispõem no momento, sem uma visão completa de todo conhecimento envolvido. Nessa situação, a hierarquia, com especialização dos recursos humanos e redução de custos de comunicação por incorrer internamente à organização poderia reduzir o problema.
- Seguido pelo oportunismo, também inerente e ao envolvimento do agente,

caracteriza-se pela busca dos interesses próprios do agente, sobrepondo os interesses da organização na transação.

- A especificidade dos ativos, já explanado anteriormente, complementa-se que são os investimentos em ativos, que são específicos de uma relação de troca em particular, não tendo mercados alternativos. Em casos específicos, a internalização do processo pode ser uma alternativa efetiva para a organização realizar suas atividades com segurança e mais eficiente.
- Ao contexto de incerteza e complexidade à que as transações ocorrem, é situação comum na realidade de todas as organizações, e quanto mais complexas as relações, mais incerto o contexto, ligado ainda a possibilidade de ação oportunista de ambas as partes da transação.
- Os pequenos números, relacionados ao fator de oportunismo, caracteriza-se por situações comerciais em que os envolvidos podem se aproveitar do número reduzido de agentes, gerando distorções, custos e desequilíbrios nas relações. Para superar essa dificuldade, a hierarquia é uma alternativa para verificar economias na contratação inicial ou via monitoramento da transação.
- O impacto da informação também é identificado nesse rol de dificuldades, estando presente em todos os fatores anteriores, em maior ou menor intensidade entre os agentes envolvidos nas transações, refere-se a assimetria informacional, onde um possui maior conhecimento que a outra parte, e pode agir de forma oportunista. Via hierarquia podem ser criados mecanismos de controle para reduzir a assimetria informacional, como auditorias.

2.3.3 Estrutura das organizações

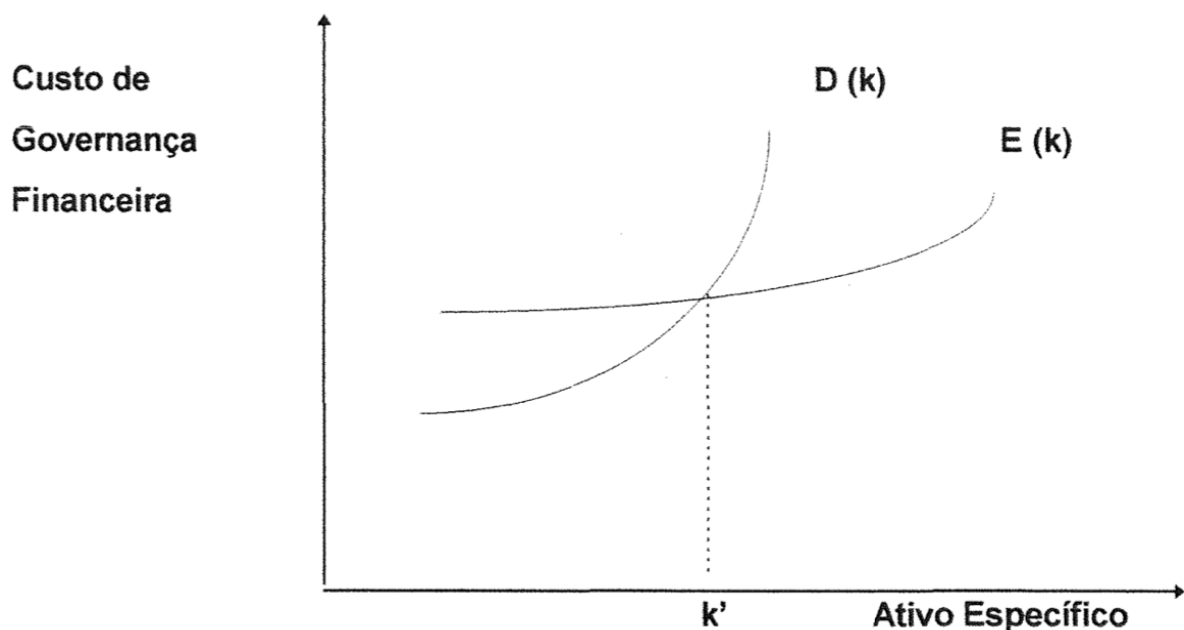
Compreendendo que existem tais custos de transação, em função da racionalidade limitada, oportunismo dos agentes e do grau de especificidade dos ativos, este último que indica a forma de governança necessária e estabelecida na organização, a TCT prevê que o crescimento da organização possa estar associado a necessidade de minimizar custos, tanto de produção como, e especialmente, os custos de transação (WILLIAMSON, 1979).

Williamson (1988) observou a estrutura de capital da organização a partir da análise em função dos custos de transação e da especificidade dos ativos, com uma

abordagem sobre a característica dos ativos envolvidos no processo de produção. Na economia dos custos de transação, a perspectiva teórica analisa as finanças nas organizações com base em projetos de investimentos e a característica de especificidade de ativos de cada um, assim como, considerando a estrutura de governança e financeira.

Bialoskorski Neto (1998) apresenta sua análise a partir de demonstração gráfica dos custos relacionados a estrutura de capital das organizações na visão da ECT:

Figura 8 - Custo de Governança Financeira e Especificidade dos Ativos



Fonte: Bialoskorski Neto, 1998, p. 58.

Conforme argumentação de Williamson (1988) e corroborado por Bialoskorski Neto (1998), neste modelo os custos de uma governança financeira a partir de mercados “debt” é positiva e cresce proporcionalmente a medida em que cresce a especificidade dos ativos e inversamente proporcional à liquidez das garantias, maior comprometimento com determinado cliente ou grupo de negócios. Indicado no gráfico como $D(k)$, têm-se que: $d(D(k))/d(k) > 0$.

Já em situação oposta, onde a governança financeira está totalmente interna a empresa, numa estrutura de capital “equity” financiamento para abertura de capital, com a divisão dos direitos de propriedade e riscos do negócio, a composição dos custos de transação se comporta de forma diferente, reforçado também pelos autores Fama e Jensen (1983 *apud* BIALOSKORSKI, 1998, p. 55-56), a medida em

que a especificidade dos ativos cresce, a escala de especialização e tamanho dos negócios da firma, pode haver uma estrutura de capital mais apropriada com os custos de transação e relações contratuais da empresa, representado por: $d(E(k))/d(k) > 0$.

Em característica de especificidade de ativos muito pequena ou nula, incorre uma alta liquidez de mercado e um alto nível de segurança para operação, com possibilidade de aplicações alternativas em vários setores econômicos. Nesse sentido, a estrutura “debt” é mais eficiente a partir da visão dos custos de transação, sendo financiados com empréstimos, por seu alto potencial de reutilização. Por outro lado, quanto mais específicos forem os ativos, menos podem ser reutilizados em atividades alternativas e são financiados com capital próprio “equity”, nesse sentido “a abordagem TCT postula que a dívida (na forma de mercado) é o instrumento financeiro natural. O Capital próprio (na forma alternativa) aparece como o instrumento financeiro de último recurso” (tradução nossa) (WILLIAMSON, 1988, p. 581).

Observa-se na representação gráfica que o ponto k' representa o limite entre as estruturas de governança financeira “debt” e “equity”. Para Williamson (1988) e reforçado por Bialoskorski Neto (1998, p. 57) esse ponto é “uma fronteira de eficiência em termos de estrutura de capital das corporações”, Bialoskorski Neto (1998, p. 58) compreende como sendo uma faixa intermediária que “pode apresentar uma variação de custos e um comportamento de suas derivadas entre as estruturas exclusivas de “debt” e “equity”, apresentando o mesmo comportamento geral”.

A partir das reflexões, sobre os fatores produtores dos custos de transação nas relações entre mercado e hierarquia, Williamson (1979) propôs estruturas de governança para gerir esses ambientes, minimizando ações oportunistas e trazendo confiança nas relações entre os agentes. Nesse sentido, a empresa passa a ser compreendida como uma estrutura de governança, regida por contratos e a transação é a unidade de análise. Este modelo de estruturas de governança, considera três tipos amplos de estruturas: não-específicas, semi-específicas e altamente-específicas.

Tabela 3 - Modelos de Governança

Não-específicas	<ul style="list-style-type: none"> – estrutura de governança de mercado – liberdade dos agentes em definir continuidade das relações – especificidade baixa dos objetos de troca
Semi-específicas	<ul style="list-style-type: none"> – estrutura de governança trilateral – esforço de ambas as partes para viabilizar cumprimento dos contratos e, mais uma terceira parte, especialistas independentes para construir contrato – especificidade dos ativos envolvidos, investimentos com propósitos específicos e uso alternativo é baixo
Altamente-específicas	<ul style="list-style-type: none"> – estrutura de governança singular – formação de estrutura de governança especializada para gerir as transações – ativos altamente específicos

Fonte: adaptado de Williamson, 1979, p. 247-248.

A definição da realização das transações via mercado ou hierarquia, para Williamson (1985) e reforçada por Buck (2018), é ponderada considerando as estruturas de governança e com base na frequência com que as transações ocorrem, isto é, quanto mais recorrentes, mais são rateados e do mesmo modo, facilmente absorvidos os custos da estrutura de governança especializada. Assim como pela incerteza, envolve a possibilidade de ação oportunista dos agentes e ao mesmo tempo a capacidade da estrutura de governança responder a essas ações dos agentes envolvidos. Ressalta-se novamente, o fator da especificidade dos ativos como chave na definição de escolha da organização para transação, demanda uma amarração contratual. Considerada a incompletude dos contratos e quanto maior a especificidade dos ativos, a realização das transações via mercado podem ser mais complexas e gerar custos maiores para organização, uma vez que os agentes podem usar de ações oportunistas.

Deste modo, observa-se o esforço da teoria dos custos de transação em analisar o ambiente institucional à que a organização está inserida, partindo-se de uma visão sistêmica, composto por regras informais, que podem ser sanções, costumes, tradições, códigos de conduta, além de regras formais que correspondem as constituições e as leis. O dilema da mudança institucional, na visão de Douglas

North, está em os indivíduos reconhecerem conceitos que constituem os códigos de conduta e regras que evoluem gradualmente ao longo da vida, assim a análise institucional estuda a resposta que esses indivíduos dão a essas regras, que são muito complexas e requerem evolução das normas e códigos informais, assim, valorizando o controle, a coordenação e o equilíbrio (NORTH, 1987).

Bialoskorski (2019, p. 113), observa que num modelo cooperativo em que:

[...] haja uma relação de fidelidade entre o cooperante e a sua cooperativa, ou ainda, uma transação freqüente e estável entre uma cooperativa e a central, poderá ser entendido como um subsistema estritamente coordenado se houver condições em que as transações ocorram independentes do mercado. Portanto, as relações de contrato e a distribuição dos direitos de propriedade passam a ser importantes elementos de análise para possibilitar o estabelecimento de uma estrita coordenação do processo, como também, com o objetivo de prover uma maior eficiência do empreendimento.

Assim a organização é analisada como um conjunto de contratos e leva em consideração os principais aspectos identificados na teoria, racionalidade limitada, oportunismo dos agentes, especificidade dos ativos, frequência e incerteza para definir a estrutura de governança mais adequada para a organização e buscar a minimização dos custos de transação, conforme reforçado também por Bialoskorski Neto (1998). Nesta busca pela otimização e ganhos de eficiência da organização, a TCT propõe a diversificação como uma forma de empreender a redução dos custos de transação, sendo essa estratégia aprofundada na próxima seção deste capítulo teórico.

2.4 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

Diversos são os conceitos encontrados na literatura sobre o termo diversificação estratégica, Ansoff (1958) foi um dos pioneiros a discutir o tema, segundo o autor, existem duas linhas. A primeira linha representa o produto da empresa, onde diversificar envolve características físicas, como peso, resistência, tamanho do produto ou, a performance do produto, como qualidade, rapidez, utilidade onde esses produtos irão competir nos mercados. Já a segunda linha, define a estratégia de diversificação como a entrada em novos mercados e esforços realizados para aumentar as vendas.

Outra interpretação é a de Rumelt (1986), para este autor a diversificação se refere a um processo de extensão das habilidades possuídas pela organização, que

a partir destas conduz para entrada em novas atividades de produto ou novos mercados. O autor pondera que a organização demanda um aumento de competência administrativa para diversificação, mesmo esta, sendo relacionada com a atividade já desenvolvida pela empresa. Novos produtos ou mercados, requerem um esforço da organização quanto ao conhecimento de tecnologias, marketing, métodos, investimentos, planejamento e controle relacionados à nova atividade.

Nesse sentido, para Porter (1990) a diversificação requer que a organização entre em outra indústria (setor) diferente do atual. O autor explica que “uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: estratégia unitária empresarial (ou competitiva) e estratégia corporativa (ou da empresa).”, em primeiro momento se refere a estratégia da empresa em criar valor e vantagem competitiva em cada um dos negócios que a organização atua. Em segundo momento, ressalta-se que na visão corporativa, a organização atua olhando o todo, o conjunto de negócios da empresa, buscando agregar no todo mais do que se fossem somados cada negócio individualmente (PORTER, 2009, p. 133).

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 318) a diversificação “é uma estratégia que leva a organização a novos mercados e produtos ou serviços”. Nesse sentido, cabe observar que pode haver diversificações que agregam maior valor, geram mais resultados do que outras. São analisados pelos autores as razões principais que criam valor a partir da diversificação: economias de escopo, capacidades gerenciais corporativas, aumento do poder de mercado. Essas razões levam as organizações e os estrategistas olhar para integração entre atividades e processos, uma busca de sinergias que possibilitem otimização de estruturas, tal situação mostra a inter-relação entre os motivadores principais da diversificação. Os mesmos autores definem essa sinergia, como “benefícios que podem ser obtidos onde as atividades ou processos complementam uns aos outros de forma que seu efeito combinado seja maior do que a soma das partes”. Assim como, existem outras razões que levam a diversificação, cujo foco direto não necessariamente é de criar valor para empresa, como a diversificação para responder à mudança ambiental, a diversificação para espalhar o risco entre os vários negócios e ainda, a fim de atender expectativas de *stakeholders* poderosos.

Jones (2010) ao discorrer sobre a estratégia corporativa, observa que as organizações buscam criar mais valor em negócio e, quando não é mais possível busca novos domínios, por meio da exploração de outros territórios, do uso da

capacidade da organização de criar valor a baixo custo ou de diferenciação. Segundo o autor, nas estratégias corporativas para ajudar a empresa criar valor, destaca-se integração vertical e a diversificação como importantes estratégias. A escolha da estratégia corporativa pelas organizações deve acontecer a partir de um padrão de comportamentos de diversificações bem-sucedidas, na visão de Porter (2009, p. 147), a “gestão do portfólio, reestruturação, transferência de habilidades e compartilhamento de atividades”.

No processo de diversificar, gerir o portfólio da organização se refere a escolha dos negócios por intermédio da aquisição de outras organizações. Sequencialmente, a administração da organização avalia a reestruturação, com vistas sobre “O essencial é o potencial não realizado”, assim não é um movimento passivo e uma busca por mudanças que tragam o maior retorno do novo negócio do portfólio e agreguem valor. Os dois últimos elementos observados pelo autor, trazem a reflexão sobre o inter-relacionamento entre os negócios, muito além de cooperar na transferência de habilidades e compartilhamento de atividades, a organização precisa gerar sinergia na aprendizagem entre os negócios para atingir resultados diferenciados (PORTER, 2009, p. 147).

Nas organizações cooperativas, os dirigentes precisam olhar as estratégias da cooperativa e ainda do negócio próprio dos cooperados, que são a base da primeira. Cook (1995) analisou as cooperativas agropecuárias americanas, analisando o ciclo de vida das cooperativas e os problemas que surgem nas cooperativas tradicionais devido à falta de direitos de propriedade claramente definidos nessas organizações. O autor observou que essa falta de definição dos direitos de propriedade, leva as cooperativas a problemas de governança, dentre os quais se destaca o problema do horizonte. O problema de horizonte é verificado nas cooperativas pelas diferentes perspectivas, cooperativa e cooperado, assim, os cooperados tendem a priorizar projetos e investimentos que visem o benefício de sua atividade econômica no curto prazo (sua unidade de produção), enquanto isso leva em detrimento os projetos de longo prazo da cooperativa, que possam trazer maior retorno a cooperativa como organização. Nesse sentido, os gestores da cooperativa são pressionados a aumentar a proporção de retorno no curto prazo (pagamentos correntes) aos cooperados, em detrimento de utilizar esses recursos para investimentos e acelerar o aporte de capital com a retenção dos ganhos.

Assim, o problema do horizonte cria um ambiente de investimento, mas há um

desincentivo para que os cooperados contribuam em oportunidades de crescimento, não tendem a aceitar estratégias que imobilizem capital no longo prazo. O autor exemplifica que essa circunstância é ainda mais comum em cooperativas do grupo de grãos, pois a visão do produtor rural é de curto prazo, possivelmente estimulado por características como ciclos curtos das culturas de grãos. Nas ações estratégicas da cooperativa, como definição de planejamento estratégico, portfólio, diversificação dos negócios, não limitados a estes, é relevante considerar o problema de horizonte para ter o apoio dos cooperados e direcionar esforços e investimentos que possam beneficiar os negócios individuais dos cooperados, mantendo a sinergia e envolvimento, da cooperativa com o cooperado, vice-versa.

2.4.1 Fatores de motivação da diversificação

A motivação das organizações para diversificação é influenciada por variados fatores. Na concepção de Batalha e Silva (1997), são três os motivos principais que levam uma empresa a diversificar. As dificuldades no mercado de atuação da empresa, é a primeira motivação identificada, caracterizada pelo aumento da concorrência, pelas mudanças tecnológicas, ou ainda pela redução da demanda, levando a empresa a buscar alternativas em outros mercados ou com novos produtos. O segundo motivador apresentado é a redução dos riscos gerados pela atuação em um único mercado e/ou com um único produto. As organizações buscam como estratégia de redução do risco a diversificação com mais produtos ou competindo em mais mercados. E o terceiro fator identificado pelos autores, é a motivação na busca do equilíbrio financeiro da organização, diversificando com a combinação de atividades mais rentáveis com as menos rentáveis, mas com potencial de crescimento.

Sendo assim, Batalha e Silva (1997) propõem que a diversificação pode ocorrer por meio de novos produtos ou mercados, sendo classificados em três opções:

1. Atuar em novos mercados com os mesmos produtos (mercado);
2. Atuar nos mesmos mercados com produtos diferentes (produto);
3. Combinar as duas opções anteriores (mercado e produto).

De acordo com Barney (2017) o processo de diversificação na organização acontece a partir de quatro principais motivadores, os quais são:

1. Economias operacionais de escopo;
2. Economias financeiras de escopo;
3. Economias anticompetitivas de escopo; e,
4. Tamanho da empresa e incentivos de recursos humanos à diversificação.

Porter (1986) descreve que a diversificação é impulsionada nas organizações por um conjunto de forças externas incontroláveis, que seriam as tendências do ambiente que a empresa está presente, no contexto social, político, econômico e as mudanças e transformações neste, seja com novos entrantes, com inovações, produtos substitutos, preferências dos consumidores e por forças influenciáveis sobre as decisões de diversificação. O mesmo autor, em outro estudo sobre diversificação, Porter (1998), pondera que para um melhor resultado na diversificação da organização, a tomada de decisões deve passar por três testes, sendo eles:

1. Teste de atratividade: os negócios escolhidos têm que ser atraentes ou potencialmente atraentes;
2. Teste do custo de entrada no setor: o ingresso no novo mercado não deve consumir todos os lucros futuros;
3. Teste de validade da diversificação: a empresa deve ganhar uma vantagem competitiva pelo relacionamento entre os negócios.

Com base na Teoria do Crescimento da Firma, de Penrose (1959 e 2009), a motivação para diversificação estratégica sucede do excesso de capacidade em recursos produtivos da empresa. Para a autora, também há influência do tamanho do grupo, isto é, da organização, visto que, as maiores empresas possuem mais recursos de produção, acesso a novas tecnologias, do que empresas pequenas.

Segundo Ferreira e Braga (2004), na literatura a diversificação é apresentada como alternativa para redução de riscos da organização, assim estudos empíricos como de Trechter (1996) confirmaram tal influencia na decisão de diversificação

estratégica. Apesar disso, na pesquisa com as cooperativas, a satisfação dos interesses dos cooperados e busca por melhor desempenho financeiro se destacaram na motivação pela diversificação. Entretanto, ao analisar as razões externas, os autores identificaram como principal fator de influência na decisão a “resposta as necessidades expressas pela comunidade onde a cooperativa está presente” (FERREIRA; BRAGA, 2004, p.45).

Tabela 4 - Tipos de Diversificação

Tipo de Diversificação	% sobre total
Diversificação concêntrica	58,5%
Diversificação conglomerada	22,7%
Diversificação sem sentido (tentativa-e-erro)	17%

Fonte: adaptado de Ferreira; Braga, 2004.

2.4.2 Direção das estratégias de diversificação

Ansoff e McDonell (1993) defendem que em primeiro momento, os administradores devem iniciar pela análise holística do “negócio em que estamos” observando todas as características e a coerência entre as unidades de negócios da empresa. Essa análise de coerência não é condição para o sucesso ou sobrevivência da empresa, mas uma opção de atuação, muitos administradores optam em seguir a coerência entre os negócios e adotam estratégias de sinergia (concêntricas relacionadas) e, outros administradores pelo contrário, poderão optar por estratégias de diversificação conglomeradas. O estilo da gestão descrevera o tipo da empresa que se espera construir no futuro, os autores a partir de suas pesquisas, destacam duas principais tendências: “os administradores de formação técnica podem tender mais a buscar sinergia, enquanto os administradores com experiência financeira tendem mais a optar pelo estilo conglomerado” (ANSOFF; MCDONELL, 1993, p. 169). Ao movimento de sinergia, os autores explicam como diversificação vertical e os movimentos conglomerados como diversificação horizontal e lateral

Na mesma perspectiva de análise, para Porter (2009) e Barney (2017) concordam que movimentos de diversificação de negócios dentro da mesma cadeia produtiva são movimentos de integração vertical, que podem ser para cima ou para trás, ou a montante e ainda, para baixo ou para frente, ou a jusante. Já movimentos

fora da cadeia atual da organização, são conhecidos como estratégia de diversificação na visão de Barney, ou estratégia horizontal na visão de Porter.

A direção da diversificação é também definida como tipos de diversificação, caracteriza o sentido que a organização escolhe para seus movimentos de diversificação. O principal elemento que caracteriza a direção da diversificação da organização é a relação com seu conjunto de negócios. Se a organização se movimenta para negócios próximos do seu conjunto principal, a diversificação é relacionada. Ao contrário, se a organização entra em outros negócios, não relacionados com sua atividade principal, faz um movimento de diversificação não relacionada (CHATTERJEE; WERNERFELT, 1991).

2.4.3 Tipologia de diversificação

Nesse sentido dos movimentos da diversificação, os autores Ramanujam e Varadarajan (1989) explicam que é a noção da direção que seleciona as bases e se há e qual extensão no parentesco (relação) entre as atuais atividades da organização e as novas que estão sendo propostas.

Wood (1971) ao analisar os tipos de diversificação ocorrentes nas organizações, propôs a classificação de diversificação concêntrica ou diversificação conglomerada. A classificação analisa tanto os aspectos tecnológicos como comerciais. Souza e Braga (2007) explicam os dois conceitos, a diversificação concêntrica contempla as diversificações altamente relacionadas com a base produtiva e comercial já existente na empresa, têm mais possibilidade de ganho sinérgico com uso de recursos compartilhados, também conhecida como diversificação relacionada. Enquanto a conglomerada ou não relacionada, se caracteriza pela mínima ou nenhuma relação/sinergia com as áreas anteriores da empresa. De acordo com a teoria, esses dois tipos de diversificação criam fatores de ganhos para as organizações, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Ganhos da Diversificação

Diversificação	Fatores de Ganhos	Teoria
Concêntrica ou relacionada	1.Economia de Escala 2.Sinergia ou Economia de Escopo 3.Poder de Mercado	SINGH e MONTGOMERY, 1984 e 1987; PORTER, 1986; PERRY, 1998; HITT, IRLEAND e HOSKISSON, 2003; URDAN e REZENDE, 2004; MONTGOMERY, 1985;
Conglomerado ou não relacionada	1.Redução dos riscos do Negócio	BETTIS, 1983; AMIT e LIVNAT, 1988; RAMANUJAM e VARADARAJAN, 1989; HOSKISSON e HITT, 1990;

Fonte: adaptado de Marcon *et al.*, 2007.

Conforme apresentado na figura a seguir, Johnson, Scholes e Whittington (2007) também explicam a diversificação a partir de duas ramificações principais: diversificação relacionada e a diversificação não relacionada. A primeira compreende “o desenvolvimento da estratégia para além dos produtos e mercados atuais, mas dentro das capacidades ou da rede de valor da organização”, enquanto na segunda refere-se ao “desenvolvimento de produtos ou serviços além das capacidades ou da rede de valor atuais”.

Figura 9 - Tipos de Diversificação



Fonte: adaptado de Johnson; Scholes; Whittington, 2007, p. 321 a 324.

A partir dessa compreensão tipológica de diversificação, na perspectiva de novos negócios relacionados, contata-se a integração vertical, que envolve a ampliação do sistema de valor para processos ou produtos anteriores ou posteriores aos atuais negócios da cadeia de valor da organização. Pode ser definido também a estratégia de integração horizontal, diversifica-se com novos negócios que

complementam seus negócios atuais e possibilitam explorar a capacidade estratégica da organização. Por outro lado, as organizações também podem optar por diversificar com atividades não-relacionadas as atuais, entrando em novos mercados e segmentos, fora da cadeia de valor e capacidade estratégicas atuais da organização. A diversificação não-relacionada é associada a estratégia de conglomerado (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

As economias de escopo são fatores que geram destaque as estratégias de diversificação relacionada e apesar de reconhecer essa visão, Johnson, Scholes e Whittington (2007) alertam que essa estratégia também pode ser problemática a partir de aspectos como o tempo necessário da alta gerência para analisar todos negócios, identificar e operar a transferência de habilidades e compartilhamento de atividades entre todas as unidades de negócios da organização e, ainda a questão crítica que geralmente os gerentes de unidades de negócios são avaliados pelo resultado de sua unidade, dificultando o estímulo ao compartilhamento de atividades e recursos.

Para Jones (2010) a estratégia de diversificação relacionada envolve a organização entrando num novo campo de atuação, mas utilizando competências essenciais da empresa, pode criar assim vantagem por baixo custo ou uma diferenciação competitiva. Enquanto isso, compreende que na diversificação não relacionada, a organização está entrando em um novo território que não tem relação com suas áreas principais, não têm um aproveitamento das competências específicas da empresa, para otimizar precisa desenvolver uma estrutura organizacional muito eficiente e produtiva. Ainda conforme o mesmo autor citado anteriormente, para organizações que atuam em mais de um domínio, deveriam alinhar sua estrutura a um modelo multidivisional, organizando recursos e transações entre as divisões da empresa, visando compartilhar competências essenciais da organização e compreender os benefícios da diversificação.

Considerando a estratégia de diversificação concêntrica (relacionada), Porter (1996) define que a correta integração entre as diversas atividades da empresa, depende de três fatores principais, sendo eles: a consistência entre as atividades diversas e a estratégia geral da organização, as atividades devem se reforçar mutuamente e, deve haver otimização de esforços. Ferreira (2002) pondera ainda que se não existir esse alinhamento entre as diferentes atividades, é recomendável que a empresa atue na sua posição única, na área em que é mais competitiva. Britto

(2002, p. 316) cita que “o aspecto crucial se refere à exploração do núcleo de competências essenciais da empresa como fonte de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação”. Ferreira e Braga (2004, p. 33), em pesquisas observaram que “a maior frequência de diversificação concêntrica representa vantagem competitiva para as cooperativas agropecuárias”.

A integração vertical é uma forma organizacional para a empresa transacionar seus produtos ou serviços, internalizando as atividades e etapas produtivas. Williamson (1975) pondera que a razão principal pela organização optar por realizar determinadas tarefas dentro da organização está relacionada aos “custos de transações” e a realização da transação via hierarquia no modelo da TCT é a integração vertical.

Para que a decisão de integrar verticalmente seja tomada pela organização, Perry (1989) observa os motivadores: economias tecnológicas, economias transacionais e imperfeições de mercado. No mesmo sentido, Williamson (1975) pontua: interdependência tecnológica, mercado de capitais, suporte ao risco e risco moral e, mercado de informações. Vale ressaltar que para o autor basilar, existe uma curva para os benefícios da integração vertical (também conhecido como forma-U), em que a medida que cresce o tamanho e transações adicionais são necessárias, além do processo internalizado, a empresa poderá ter deficiências e custos maiores que os benefícios propiciados inicialmente (VALLANDRO, 2016).

Havendo essa necessidade de transações adicionais, além dos processos internalizados verticalmente, tem-se outro modelo de diversificação, a forma-M, das estruturas multidivisionais, contribuindo com a diminuição dos problemas e limitações enfrentados pela integração vertical. Esse modelo favorece na transição das atividades em uma única estrutura, com unidades que transacionam entre si, mas com controle, racionalidade de processos e sinergia entre as áreas da organização.

De forma objetiva, Jones (2010, p. 185) explica a integração vertical como “Uma organização buscando uma estratégia de integração vertical estabelece – ou assume e compra – seus fornecedores (integração vertical para trás) ou distribuidores (integração para frente).”, assim ao internalizar esses processos a organização pode controlar a produção de suprimentos ou a disposição dos seus produtos na relação seguinte.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) pesquisaram sobre o processo da

estratégia, conceitos e cases. Na observância da diversificação das organizações foram elencadas vantagens obtidas por empresas diversificadas em sua configuração estrutural de operações: (1) alocação eficiente do capital, (2) abrindo oportunidades de administração de empresas individuais, ajuda treinar gerentes gerais, (3) distribuição dos riscos da organização entre diferentes mercados, (4) configuração diversificada é estrategicamente receptiva. Na atuação multidivisional diversificada, a organização administrativa consegue focar no acompanhamento do seu portfólio de negócios, propondo ampliação de negócios ou mesmo deixando de atuar em determinados domínios improdutivos.

2.4.4 Níveis de diversificação

Empresas mais ou menos complexas possuem alguma atividade diversa, desde processos diferenciados a produtos e negócios, se analisado nesse sentido todas as empresas seriam consideradas diversificadas. Pitts e Hopkins (1982), na década de oitenta já ponderavam que a primeira tarefa enfrentada pelos pesquisadores é como e medir a diversificação das organizações. Nesta seção serão descritos modelos propostos na literatura para analisar a diversificação nas empresas.

Rumelt (1977) desenvolveu um índice de especialização para avaliar a escala de diversificação estratégica das organizações relacionado ao seu desempenho. A escala proposta relaciona o nível de diversificação da organização e as relações de sinergia entre os negócios. Souza (2011, p. 53) explica que esse índice “é calculado pela razão da receita do negócio predominante da empresa em relação à sua receita total” e observa que a principal vantagem é conseguir contemplar a contribuição de cada negócio na receita total da empresa e reconhece como limitador o índice não considerar o número de negócios do portfólio da empresa. Na tabela a seguir está apresentada a classificação proposta por Rumelt (1977):

Tabela 6 - Categorias de Diversificação de Rumelt

% Especialização da Organização	Descrição da Taxa	Categorias
1. 95 a 100%	Empresa está atuando com um negócio principal, crescendo através da expansão do negócio	Negócio Individual 1. Negócio único Individual verticalizado Integração vertical pequena escala
2. 70 a 94%	Empresa está diversificando em pequena escala, mantendo um negócio principal (principal renda) e ampliando outros negócios em volume menor	Negócio Dominante 2. Dominante vertical 3. Dominante por restrição 4. Dominante por ligação 5. Dominante não relacionado
3. Menor que 70%	Empresas em que mais 70% dos novos negócios estão relacionados com as atividades antigas da empresa.	Negócio Relacionado 6. Relacionado por restrição 7. Relacionado por ligação
4. Menor que 70%	Empresas em que menos de 70% dos novos negócios estão relacionados com as antigas atividades/habilidades/recursos da empresa	Negócio Não-Relacionado 8. Negócios múltiplos 9. Portfólio Não-Relacionado

Fonte: adaptado de Herek, 2009; Rumelt, 1974 e 1977; Souza, 2011.

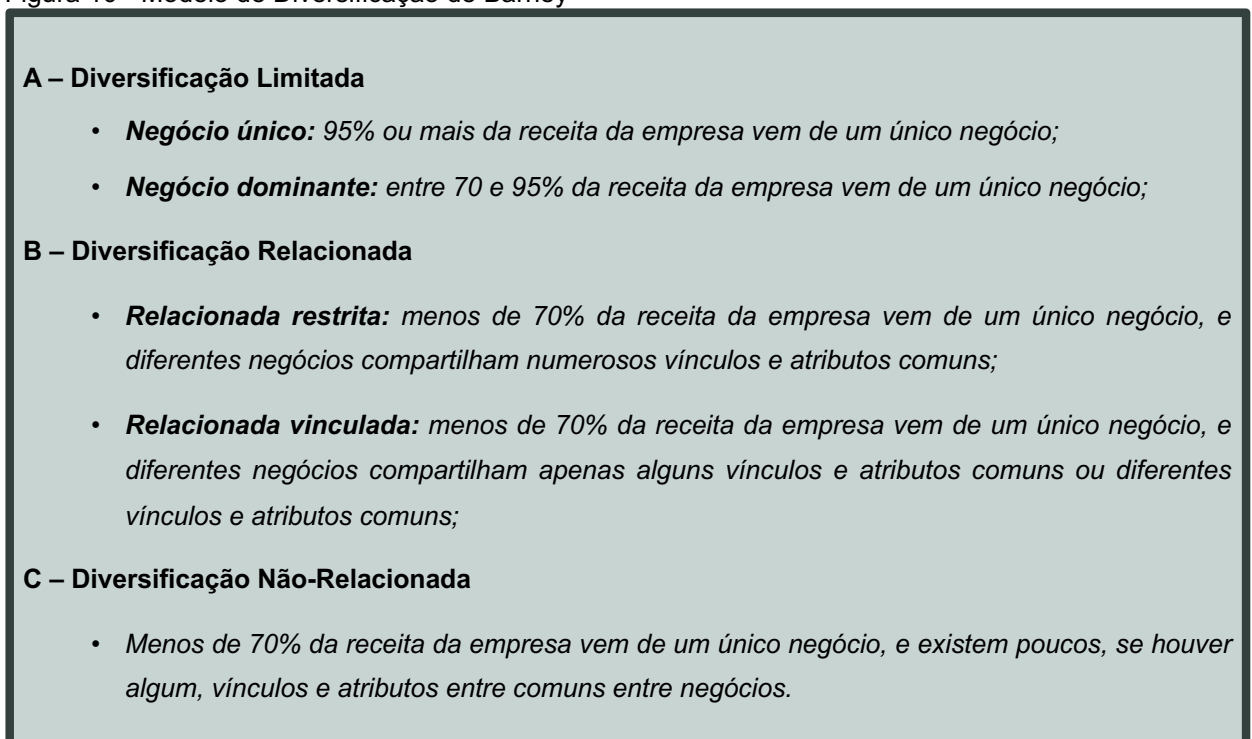
A classificação de Rumelt propõem categorias de diversificação e fatores de relacionamento, com objetivo de estudar a influência de cada uma delas no desempenho econômico da organização (SOUZA, 2011).

Estudos empíricos, como de Mendes-da-Silva (2004), Mendes-da-Silva e Magalhães Filho (2004) e Rogers, Mendes-da-Silva e Paula (2005), mediram a diversificação de forma diferenciada conforme verificado por Grzebieluckas *et al.* (2013), utilizaram-se os três principais produtos comercializados pela empresa e os classificaram conforme as medidas categóricas de Rumelt (1974), que permitem analisar o grau de relação entre os negócios da empresa, devido sua capacidade explicativa. Segundo o modelo Rumelt (1974) a diversificação deve ser medida pelo seu tipo e pode ser mensurada a partir de diferentes dimensões de relacionamento, como visto anteriormente, diversificação limitada, diversificação vinculada e

integração vertical.

Barney e Hesterly (2017) também aborda diversificação relacionado ao nível de faturamento do negócio principal e acrescenta o perfil de Diversificação Limitada, referindo-se as organizações de negócios únicos ou de negócios dominantes. Os autores propõem uma escala para a concepção dos tipos de diversificação, conforme exemplificado na figura a seguir, na qual apresentam-se três tipos e cinco níveis de diversificação, sendo mais enxuto que o modelo de Rumelt (1974) (conta com nove tipos e quatro níveis de diversificação).

Figura 10 - Modelo de Diversificação de Barney



Fonte: adaptado de Barney e Hesterly, 2017, p. 203.

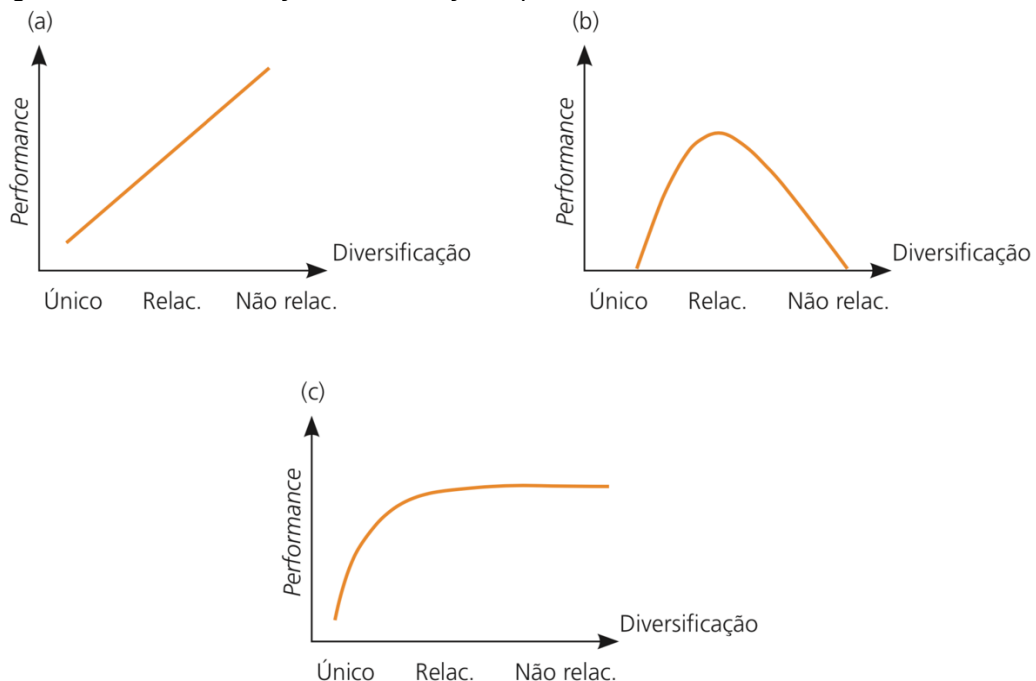
Vale destacar a inferência de Herek (2009, p. 41), ao comparar os modelos de Rumelt e Barney, ambos modelos “utilizam o conceito de ligação entre os negócios e atributos comuns para diferenciar as relações de diversificação”. Por ligações entende-se o compartilhamento de atividades da cadeia de valor da empresa por seus diferentes negócios e, como atributos compreende-se as competências essenciais que a organização possui.

Conforme Grzebieluckas *et al.* (2013) a literatura “Rumelt, 1974 e 1982, Montgomery, 1982, Christensen e Montgomery, 1981, Pandya e Rao, 1998” e muitos outros apontam para relação entre diversificação e a performance nas empresas. De

acordo com o modelo de Palich, Cardinal e Miller (2000) são classificados três modelos para esta relação, apresentado na Figura 11. O modelo linear explica uma relação positiva entre a diversificação e o desempenho, a partir do poder de mercado, eficiência dos mercados de capitais internos, entre outras. Já no modelo curvilíneo ou invertido pressupõem-se que a performance aumenta com a estratégia de negócio único para a diversificação relacionada e, reduz quando a organização muda de diversificação relacionada para não relacionada. O terceiro modelo, o intermediário, compreende que a diversificação aumenta lucros, mas reduz em algum ponto, a otimização dos recursos, decorrente da ausência de habilidades da organização, assim até um ponto existe um vínculo para explorar sinergias e relacionamentos, mas conforme a ampliação da diversificação, os benefícios podem ser reduzidos (GRZEBIELUCKAS *et al.*, 2013).

- (a) Modelo linear
- (b) Modelo curvilíneo ou invertido
- (c) Modelo intermediário

Figura 11 - Modelos relação diversificação e performance



Fonte: Palich, Cardinal e Miller (2000 *apud* GRZEBIELUCKAS *et al.*, 2013, p. 106).

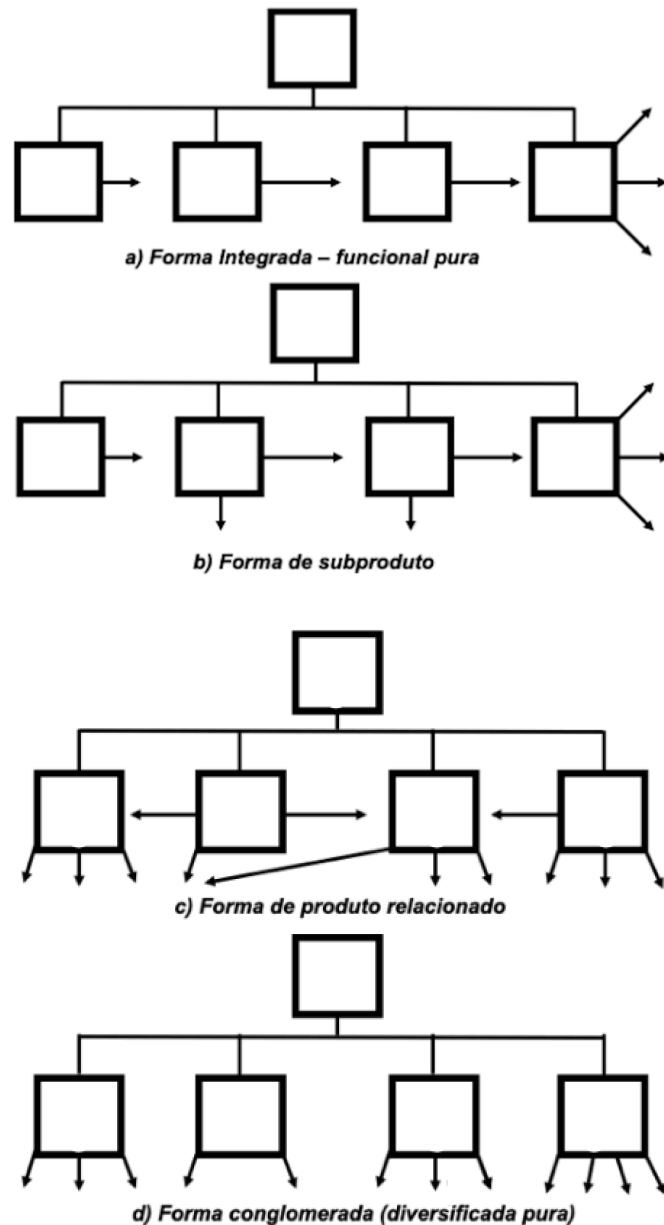
Segundo Grzebieluckas *et al.* (2013), na pesquisa sobre a relação entre estratégia de diversificação e performance, em empresas brasileiras (não exclusivo de organizações cooperativas), os resultados contrariam as bases da literatura e

permitiram identificar uma relação inversa da diversificação de produtos das empresas com a performance (após deduções juros e impostos). Nesse sentido, no Brasil se observou um comportamento diferente, onde os juros e impostos apresentam cargas altas e podem influenciar diretamente no resultado das estratégias de diversificação.

Outra abordagem sobre o grau de diversificação da organização é apresentada por Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006), o autor pondera que com base nas observações evidencia-se à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, tendem inicialmente a diversificar sua linha de produtos ou serviços e em segundo momento, tendem a criar divisões distintas para lidar com o portfólio de negócios. Nessa estrutura um conjunto de unidades, chamadas divisões é controlado por um escritório central, que o autor relaciona ao modelo industrial e infere à direção de uma estrutura de burocracia centralizada.

Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) explica que a diversidade de mercados leva as empresas a divisionalização de produtos ou serviços, sendo três os tipos principais de diversidades: produto e serviço, cliente e região. Quando a divisionalização é influenciada somente nas variações de clientes e regiões, sem considerar produtos e serviços, leva-se a uma divisionalização incompleta. Nesse contexto, cada região ou perfil de clientes diferem entre si e, assim manter um padrão de produtos e serviços, sem autonomia divisional leva a uma forma de divisão incompleta. O autor propõe estágios de transição para a organização diversificada, apresentada figura a seguir:

Figura 12 - Estágios de Diversificação



Fonte: adaptado de Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal, 2006, p. 364.

Conforme exemplificado acima, Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) define que a transição da forma funcional pura para forma conglomerada, com diversificação pura e não relacionada ocorre em quatro fases. No primeiro estágio, a empresa está organizada de forma integrada pura ou funcional, suas atividades operacionais formam uma cadeia integrada e inteira, e o resultado final é vendido para clientes. A empresa integrada pode buscar mercados mais amplos, lançar nova variedade de produtos finais e iniciar uma diversificação. Assim num segundo estágio, forma de subproduto (integração vertical) a empresa passa a

comercialização seus produtos intermediários num mercado aberto, com pequenas alterações em sua cadeia produtiva. A organização pode passar a divisionalizar mais sua cadeia de processamento, chegando a um terceiro estágio de forma de produto relacionado, com alterações significativas em sua cadeia de processamento, as divisões vendem no mercado aberto e tornam-se mais relevantes do que aquilo que fornecem umas as outras, mantendo a relacionamento entre os produtos e mercados, com menos características em comum. No quarto estágio, à medida que a organização realiza expansão para novos mercados e adquire outros negócios menos relacionados a sua estratégia e essência central, aproxima-se de uma forma conglomerada de diversificação pura, atuando em diversos mercados não relacionados entre si e o escritório central, passa a atuar como sistema de planejamento e controle de desempenho.

Palepu (1985 *apud* SOUZA, 2011, p. 54) corroborou nos estudos de diversificação em continuidade a estruturação de Rumelt (1974), propondo na análise a avaliação de índices de entropia, para negócios relacionados e não relacionados, somados representam o índice total de diversificação.

Estudos empíricos analisaram a relação entre diversificação e desempenho das organizações, muitos dos quais amparados na Teoria da Organização Industrial, utilizaram o Índice de Herfindahl para medir a diversificação. Este índice possui as mesmas vantagens do índice de entropia e analisa a concentração de mercado, para verificar o grau de competitividade e monopólio dos setores econômicos, possibilita verificar “tanto o número de mercados como a participação relativa de cada um no portfólio da empresa [...], havendo, inclusive, referência de valores de índices para classificação dos mercados concentrados, medianamente concentrados e não concentrados (SOUZA, 2011, p. 55). Em estudos que utilizaram o índice Herfindahl, conforme Ferreira e Braga (2004), resultados apontaram em sua maioria, um relacionamento entre diversificação e desempenho neutro ou negativo.

Ao contrário das medidas categóricas, as medidas contínuas de contabilização são mais simples e visam quantificar a extensão da diversificação nas empresas (número de produtos e negócios). Baseiam-se principalmente em sistemas de classificação propostos por órgãos nacionais, como o código da Classificação Nacional de Atividade Econômica - CNAE (IBGE) no Brasil. As principais vantagens das medidas contínuas são a disponibilidade, a objetividade e a reaplicabilidade dos dados (MARCON *et al.*, 2007). Assim como possui diversas

limitações, destacadas por Souza (2011, p. 53) “não permitir mensurar a diversificação de mercados (regiões geográficas), não considera a importância econômica relativa de cada negócio na empresa”.

2.4.5 Diversificação em cooperativas agropecuárias

Na literatura, muitos são os exemplos de diversificação em firmas de capital aberto e a base teórica seminal as utilizou principalmente como objetivo de estudos, mas por sua aplicabilidade também em outros modelos de empresas, como as organizações cooperativas se observam estudos utilizando as bases da diversificação estratégica, aplicadas em cooperativas. Assim como, esta pesquisa também objetiva contribuir no desenvolvimento de conhecimento sobre diversificação estratégica em cooperativas. Com o foco deste estudo no ramo agropecuárias, a seguir estão expostos alguns casos nos quais a estratégia de diversificação foi adotada pelas organizações cooperativas.

Ferreira e Braga (2004) trazem o exemplo da cooperativa paranaense Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda - COCAMAR, fundada em 1963 como um grande expoente na diversificação. Motivada pelos riscos inerentes a dependência de uma única atividade, a cooperativa iniciou um trabalho de planejamento para diversificar os produtos, do café acrescentou o algodão, posteriormente a soja e o trigo, mesmo com a nova composição de relevância dos produtos no todo, a cooperativa não deixou abruptamente cooperados cuja entrega eram produtos com menor retorno (café, década 70), realizando um processo de mudança em etapas. Este exemplo, além da motivação para diversificação, demonstra que sua escolha tem influência de outros fatores, não somente econômicos, mas sociais. A Cooperativa COCAMAR, manteve seu processo de diversificação dos negócios, especialmente nos últimos anos com a industrialização, atuando no setor agrícola, pecuário e varejista (COCAMAR, 2021).

A Cooperativa Agropecuária de Rolândia – Paraná - COROL, é outro exemplo da utilização de estratégia de diversificação em sua atuação, também motivada pela minimização dos riscos da atividade única e por agregar valor ao produto dos membros associados. Inicialmente com foco na produção de café, após crise no início da década de 70 decorrente de fatores climáticos, a cooperativa passou a desenvolver junto aos cooperados o processamento e comercialização de outros

grãos, como a soja e o milho (FERREIRA; BRAGA, 2004).

No Paraná na década de 70 foi criada a Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste (SUDCOOP), com a união de cooperativas singulares das regiões oeste e sul do estado. Inicialmente trabalhando com os produtos algodão, milho, soja, trigo e nos anos seguintes diversificando com a pecuária (carne suína), com o leite, queijos e ainda é possível ampliar esta gama de atividades, queijos finos, iogurtes, bebidas lácteas, sobremesas e outros. Farina (1993) observa que o sucesso da diversificação melhora também a renda de seus cooperados.

A atual C.Vale Cooperativa Agroindustrial, sediada em Palotina no Paraná, ao longo de sua histórica passou por diversificações que a alteraram totalmente, inclusive sua razão social e marca de seus produtos (BELUSSO, 2011). A criação da cooperativa, inicialmente como Cooperativa Agrícola Mista de Palotina (Campal), foi motivada por dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de crédito e assistência técnica, iniciando com recebimento de trigo em armazém. Nos anos 90, a cooperativa montou um plano de modernização para tornar a empresa mais produtiva e com maior valor agregado para sua matéria-prima, passando para fábrica de ração, manejo e industrialização de aves. Em 2017, um grande marco de agroindustrialização da Cooperativa foi com abatedouro de peixes (tilápia), proporcionando diversificação para cooperativa e aos cooperados em suas propriedades. Em 2020, a cooperativa colocou em operação seu segundo frigorífico de frango; avançou na área de grãos, com a incorporação da Agropar, e; ingressou no segmento de varejo com hipermercados, no estado do Paraná e Mato Grosso do Sul (C.VALE, 2021).

Fundada em 1971, a Cooperativa Agrícola Sipal Ltda - COMASIL, também passou por movimento semelhante, com a estratégia de diversificação por meio da expansão de sua área de abrangência, passou a ser nomeada Cooperativa Agropecuária das Três Fronteiras - COTREFAL, mais tarde com a rápida expansão do plantio da soja, a cooperativa diversificou com a aquisição da massa falida da industrial de soja Oleolar, detentora da marca de óleo de soja Lar e da planta industrial. A cooperativa continuou diversificando com a criação de unidades agroindustriais de leitões, vegetais, aves e rações, e em 2001 alterou sua razão social novamente, passando a Cooperativa Agroindustrial Lar (BELUSSO, 2011).

Outro movimento foi analisado no estado de São Paulo, com a Cooperativa de Agricultores da região de Orlândia - CAROL, fundada em 1963, tem uma

estrutura diversificada. Assim como, em seus negócios como a Dinamilho a cooperativa também diversificou, iniciando com comercialização de sementes de milho híbrido, passou a incorporar outros produtos na divisão de sementes, como arroz, feijão, forrageiras, soja e trigo, motivados pela minimização da fragilidade de trabalhar com um único produto e otimizando com sinergia da estrutura da CAROL (GIORDANO, 1993).

Vale destacar ainda o trabalho desenvolvido pela Cooperativa Agroindustrial dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano - COMIGO, fundada em Rio Verde no estado de Goiás por 50 produtores rurais do Sudoeste goiano que estavam dispostos a mudar o perfil da agropecuária regional. Realizando um processo de diversificação concêntrica e influenciado pela necessidade dos cooperados, a cooperativa atua com lojas agropecuárias, parque industrial, centro tecnológico, unidade de beneficiamento de sementes, assim existe uma grande sinergia entre todos os negócios, também para os cooperados que desempenham mais de uma atividade econômica com a cooperativa, como produção de grãos e entrega em unidades de beneficiamento, como sendo consumidores dos produtos nas lojas agropecuárias. Nesse sentido, observa-se que conforme mais estreita a relação de confiança da cooperativa com o cooperado, reduzem-se as incertezas e a cooperativa tem mais chances de eficiência e competitividade no mercado (SOUZA; BRAGA, 2007).

Conforme pesquisa de Gresele (2011), outro exemplo é a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, de Cafelândia no oeste do Paraná, que em sua identidade organizacional é notada pela busca de estratégias de diversificação e verticalização nos negócios, em especial, por utilizar essas estratégias como um meio de resposta as dificuldades dos seus cooperados, produtores, mantendo a promoção da identidade dos cooperados e gerando resultados econômicos e sociais para os associados e comunidade geral. Nesse sentido, verifica-se a importância da cooperativa buscar melhores resultados para a organização em si, não deixando de lado sua essência, promovendo os negócios de seus cooperados associados que reflete na cooperativa. Cabe ressaltar a diversificação da Cooperativa com a produção de peixes (tilápia), levando os cooperados também a diversificação em suas propriedades, como Gresele (2011) concluiu em seu estudo de caso sobre a referida cooperativa, ao analisar identidade organizacional e construção de sentidos em tomadas de decisão, na Copacol “reconhecemos que as decisões tomadas vão

ao encontro da identidade organizacional do caso em estudo, assim tanto a identidade organizacional condicionou suas decisões como as decisões ajudaram a manter sua identidade”.

A diversificação concêntrica é a mais utilizada nas cooperativas agropecuárias (FERREIRA; BRAGA, 2004), favorecendo o uso de recursos específicos da empresa no novo negócio, pois possibilita otimização de recursos e, nos casos de cooperativas aos cooperados, que conseguem ampliar as atividades econômicas individuais e relacionais com a cooperativa (SOUZA; BRAGA, 2007).

A diversificação tem um papel estratégico, tanto na formação dos mercados competitivos, quanto na garantia da competitividade dos produtores ou cooperados e das próprias cooperativas. Conforme Delgado *et al.* (1996) nas cooperativas com diversidade de produtos de qualidade, se tem um ambiente favorável a atuação em diferentes segmentos do mercado, reduzindo os riscos com a ampliação do portfólio, minimizando oscilações de preço por aumento da oferta, bem como de retração da demanda. Estes exemplos demonstram a ocorrência das estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias e nesta pesquisa será aprofundada a identificação e compreensão de movimentos de diversificação estratégica na região oeste do estado do Paraná.

Spavanello *et al.* (2012) a partir de estudo sobre a diversificação das atividades em cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul, ponderam que nas cooperativas pesquisadas nenhuma se restringe a um tipo ou outro de diversificação, concêntrica ou conglomerada, ambas características estão presentes. Apesar disso, ponderam que há um foco maior pelas cooperativas em estratégias de diversificação concêntrica, conforme os autores “Esta constatação reforça o papel destas organizações em atender, em primeiro lugar, à demanda dos seus associados (principal objetivo para o qual foram criadas), mediante o exercício do ato cooperativo”. Vale ressaltar que também os autores supracitados, observaram que quanto mais para o lado da diversificação conglomerada, se deixando de atender as demandas dos cooperados, existe um risco de deixar em segundo plano o objetivo pelo qual a cooperativa foi criada, o cooperado, prejudicando os negócios, a credibilidade da cooperativa, além da infidelização e oportunismo por parte dos cooperados.

2.4.6 Custos de transação e estratégias de diversificação

Conforme vimos até o momento, apesar da estrutura específica das cooperativas, a base teórica de estratégia pode ser trazida para realidade cooperativa, assim como estudos sobre os custos de transação. Reconhece-se a importância de profundidade na compreensão da estrutura cooperativa e modelos teóricos, para que os conceitos sejam aplicados a realidade do cooperativismo e respectivas análises e inferências tragam a realidade desse modelo de organização.

Segundo Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) para alguns pesquisadores, como em destaque os trabalhos do economista Williamson (1975 e 1985) a diversificação é estratégica e pode desenvolver um trabalho mais efetivo no investimento de recursos monetários da organização do que mercados de capitais. Ainda conforme os autores, Moyer (1970) ao contrário, considera que a diversificação ocasiona menor flexibilidade ao investidor, do que comparado com as aplicações, pois em muitos casos a aquisição de empresas tem um custo muito superior a aquisição direta de ações via corretagem.

Para Porter (2009) a diversificação inevitavelmente acrescenta custos para as organizações. Nesse sentido, explicam que os chamados custos óbvios, despesas gerais corporativas fazem parte desses custos adicionais, não são os principais, deve-se atentar aos custos e restrições ocultas. Numa estrutura corporativa diversificada, as unidades precisam seguir as políticas, planejamentos e sistemas corporativos, perdem a autonomia da propriedade sobre a ação direta na empresa e para com os funcionários. Em ações com propriedade direta, a administração poderia desenvolver processos para motivar funcionários, já em um modelo corporativo, precisa seguir diretrizes gerais e, a este movimento, os autores alertam como custos ocultos do processo de diversificação.

Na visão de Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006, p. 365), a diversificação proporciona desenvolvimento gerencial ao conseguir organizar cursos e treinamentos e alternar seus gerentes para gerar experiência. Ao mesmo tempo, o autor reflete que como os proponentes da diversificação entendem que a autonomia é chave para o desenvolvimento gerencial, quanto maior a autonomia dos gerentes divisionais melhor, ainda assim estes contam com o apoio do escritório central, enquanto presidentes de empresas centralizam essa responsabilidade.

Ainda com base no autor supracitado, existem outros pontos relevantes nas

análises de diversificação, na perspectiva diversificada em momentos de crise interna ou externas (econômicas), o conglomerado pode oferecer suporte para as empresas individuais e, a segunda questão, é que nesses movimentos podem ser ocultadas determinadas dificuldades (falências), espalhando as consequências do risco.

Com essa seção, conclui-se a revisão teórica desta pesquisa. Foram abordados conceitos do histórico do cooperativismo ao ramo agropecuário, foco deste estudo assim como apresentado as estratégias corporativas, pano de fundo dessa pesquisa, sob as perspectivas da diversificação estratégica e da teoria dos custos de transação, finalizando com esse tópico sobre custos de transação e estratégias de diversificação, com objetivo de embasar a realização da pesquisa. No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos previstos para obtenção dos resultados propostos nos objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das revisões da base teórico-empírica, fundamentada pela literatura sobre os conceitos de cooperativismo, de estratégias de diversificação e dos custos de transação, neste capítulo apresenta-se o desenvolvimento da metodologia do estudo, a partir dos elementos norteadores: especificação do problema de pesquisa e delineamento da pesquisa. Serão descritas as abordagens, as técnicas de pesquisa e ferramentas utilizadas para obtenção dos objetivos da pesquisa, de modo a detalhar a estrutura de investigação da dissertação.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As cooperativas agropecuárias possuem um papel importante no setor agropecuário brasileiro, assim como se destacam no cooperativismo paranaense. Presentes em todo o estado, as cooperativas promovem o desenvolvimento econômico e social dos cooperados, dos empregados e comunidade em geral onde se faz presente. As cooperativas agropecuárias têm diversificado seu portfólio de atuação, buscando crescimento e sustentabilidade. Para isso, a estratégia de diversificação é um dos caminhos adotados.

Nesse sentido, esse estudo tem como objetivo encontrar respostas para o problema de pesquisa: qual a relação entre as estratégias de diversificação e os custos de transação em uma cooperativa agropecuária na região oeste do Paraná?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

A fim de esclarecer o problema de pesquisa apresentado acima, foram desdobradas algumas questões para direcionar as atividades de campo:

Quais são os tipos de diversificação adotados pela cooperativa?

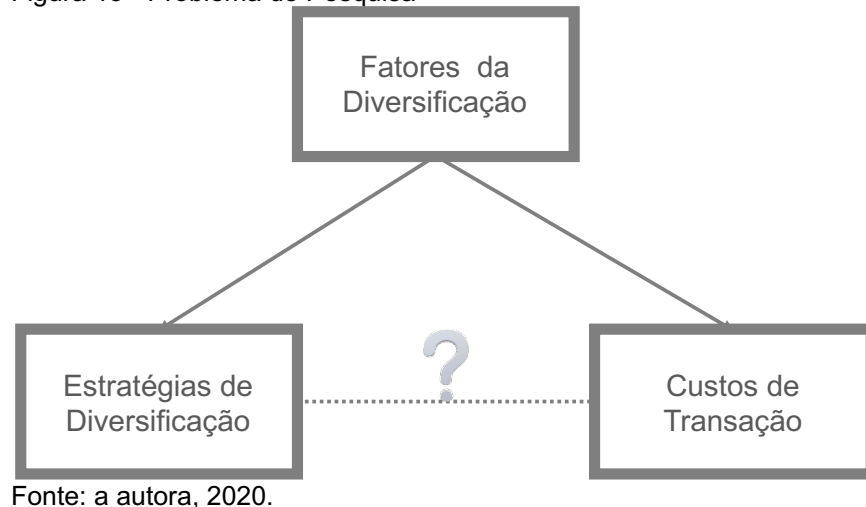
Quais são os principais fatores associados a decisão de diversificação na cooperativa?

Quais os custos de transação relacionados ao processo de diversificação estratégica dessa cooperativa?

Qual a relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação adotadas pela cooperativa?

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser apresentado de forma ilustrativa da seguinte maneira:

Figura 13 - Problema de Pesquisa



Fonte: a autora, 2020.

3.1.2 Apresentação das categorias de análise

Esta pesquisa terá abordagem predominantemente qualitativa, com suporte de dados quantitativos. Nesse sentido pragmático, possui categorias de análise e não permite uma relação determinística entre as variáveis, bem como definição de variável independente ou dependente. As categorias de análise para essa pesquisa são:

- Estratégias de Diversificação;
- Custos de Transação;

3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias de análise

A definição dos conceitos de uma pesquisa se faz importante para que não ocorra confusão dos significados, que muitas vezes pode destruir o valor do estudo sem que o pesquisador perceba. Assim as definições são uma forma de reduzir o risco de uma compreensão diferente das palavras e significados pelas partes envolvidas na pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003). Diante disso, nessa seção serão trazidas as definições das categorias de análise desta pesquisa, operacionais e constitutivas.

Richardson (1999, p. 65) explica que em qualquer estudo científico, seja descritivo ou explicativo, contém variáveis que precisam ser isoladas para serem conceituadas e operacionalizadas. Para o autor “a definição conceitual é considerada geral, ampla, enquanto a definição operacional é restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto, possibilitando dessa forma a observação e/ou a mensuração das variáveis envolvidas no fenômeno”.

A definição constitutiva refere-se à definição de palavras com outras palavras, quer dizer, são as chamadas definições de dicionário e utilizadas por todo mundo e incluem-se cientistas. Porém, se observa que não são suficientes para pesquisas científicas e precisam ser complementadas com definições operacionais para que sejam testadas. Nessa perspectiva, a definição operacional vem como uma ponte entre os conceitos e observações, atribuindo significado a um constructo e especificando ao pesquisador como medir e manipular determinada variável (KERLINGER, 2009).

Como definição operacional apresentam-se definições em termos de teste específicos ou critérios de mensuração. São especificadas as características e como elas devem ser observadas, a fim de ser possível ao envolvido contar, mensurar ou de alguma forma reunir as informações sobre o termo, seja ele um objeto físico ou altamente abstrato (COOPER; SCHINDLER, 2003). Diante disso, definições operacionais não conseguem expressar sentidos e significados completos e a riqueza de detalhes dos conceitos.

As categorias de análise para essa pesquisa são: Estratégias de Diversificação e Custos de Transação.

1. Categoria Estratégias de Diversificação:

a. Definição constitutiva

Porter (1990) define que a diversificação requer que a organização entre em outra indústria (setor) diferente do atual. O autor explica que “uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: estratégia unitária empresarial (ou competitiva) e estratégia corporativa (ou da empresa).” Rumelt (1986) complementa que a estratégia de diversificação é um processo de extensão das habilidades possuídas pela organização, que a partir destas conduz para entrada em novas

atividades de produto ou novos mercados. O autor pondera que a empresa demanda um aumento de competência administrativa para diversificação, mesmo esta, sendo relacionada com a atividade já desenvolvida pela empresa. Novos produtos ou mercados, requerem um esforço da empresa quanto ao conhecimento de tecnologias, marketing, métodos, investimentos, planejamento e controle relacionados à nova atividade. E Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 318) a diversificação “é uma estratégia que leva a organização a novos mercados e produtos ou serviços”.

b. Definição operacional

Identificação dos fatores contextuais, internos ou externos, motivadores da diversificação na percepção de cooperados da diretoria ou conselho administrativo/fiscal e de gestores da cooperativa, observando principais fatores que motivaram as decisões de diversificação e o perfil desta (relacionado ou não relacionado). Identificação e caracterização do portfólio de negócios da cooperativa, mercado de atuação, localização geográfica, posicionamento na cadeia de suprimentos, a partir da classificação tipológica: negócio único, negócio dominante, negócio relacionado restrito, negócio relacionado vinculado e negócio não relacionado, mensurado a partir do percentual de faturamento do negócio principal e relacionamento com os demais negócios da cooperativa (HEREK, 2009).

2. Categoria Custos de Transação:

a. Definição constitutiva

A Teoria dos Custos de Transação tem sua abordagem central nos estudos de Williamson (1975, 1979 e 1985), com a temática de investigar a melhor forma de transacionar os fatores, insumos, produtos e serviços, se via mercado (externo a organização) ou se internamente à organização (hierarquia), dedicando-se a estudar como essas instituições se comportam frente aos problemas vinculados as transações, a partir dos pressupostos teóricos: “a) os atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos); b) os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada).” (ZANELLA *et al.*, 2015).

Nesse sentido, para Jones e Hill (1988, p. 10) “os custos de transação são custos de negociação, execução e monitoramento que devem ser suportados para permitir que uma troca entre duas partes aconteça”. Esses custos podem ser do tipo ex-ante (custos de esboçar, negociar e salvaguardar o acordo) e ex-post (são os custos dos ajustamentos e das adaptações que resultam o rompimento contratual devido às falhas, a erros ou ao interesse próprio de uma das partes) WILLIAMSON (1985 e 1993).

b. Definição operacional

Identificação da estrutura de governança mínima da cooperativa e observado seu funcionamento. Identificados os custos de transação a partir do embasamento sobre os principais pressupostos estudados pela Teoria dos Custos de Transação: frequência, incerteza, ativos específicos, oportunismo e racionalidade, e o comportamento desses após implementação de diversificações. Assim, são todos custos relacionados à execução das transações e, para identificação dos custos será observado os investimentos e adaptações realizados pela cooperativa, estrutura de governança, mecanismos de garantias e estruturas logísticas.

3.1.2.2 Definição constitutiva de termos relevantes

A seguir apresentam-se as definições de termos relevantes para esta pesquisa:

- **Cooperativas**

As cooperativas são “uma sociedade autônoma, composta por pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida” (SESCOOP; OCB, 2017).

- **Cooperativa ramo agropecuário**

O cooperativismo agropecuário apresenta-se como uma forma de organização da produção para pequenos, médios e grandes produtores agropecuários, oferecendo uma coordenação dos sistemas agroindustriais, que busca junto aos cooperados aumentar a eficiência e eficácia produtiva, especial no

que tange a inserção nos mercados dinâmicos (LAGO, 2009). As cooperativas do ramo agropecuário, destinam-se a prover o fomento de atividades ligadas a agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Se destacam também pela prestação de serviços de assistência técnica, transferência e fomento de tecnologias aos cooperados. Os modelos de negócios deste ramo estão presentes em diversas cadeias produtivas e proporcionam aos seus cooperados economia de escala, agregação de valor a produção e atuação mais competitiva no mercado (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2019).

- **Cooperado**

É o indivíduo que se associa e forma uma cooperativa. As principais decisões de uma cooperativa (eleições diretoria, escolha conselho, política distribuição resultados) são tomadas pela Assembleia Geral, que é o órgão soberano composto por todos cooperados ou seus representantes delegados, por isso, conforme OCB (2020), cooperado é quem manda na cooperativa.

- **Estrutura de Governança Cooperativa**

A Governança Cooperativa é um modelo de direção estratégica, que tem como base os valores e princípios cooperativistas e define práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2020).

As cooperativas em território nacional, conforme previsto pela Lei Federal 5.764/71, precisam dispor para seu funcionamento uma estrutura mínima de governança, composta por uma Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho Administrativo ou Diretoria, além de outros órgãos facultativos, os quais são recomendados pela OCB (Conselho Consultivo, Comitês Sociais ou Núcleos, Comitês Técnicos, Auditoria Independente, Gestão Executiva).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção será apresentado o plano de investigação utilizado nesta pesquisa a fim de obter os resultados do problema de pesquisa. O plano é o esquema geral da pesquisa, explica o que o pesquisador irá desenvolver, desde os levantamentos teóricos aos métodos e procedimentos que serão adotados até a fase

final dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Com base no objetivo, esta pesquisa é classificada como descritiva e analítica. Estudos descritivos atendem objetivos de pesquisa que se referem a descrição de fenômenos ou características associadas com a população-alvo, as estimativas das proporções de uma população que tenha essas características, a descoberta de associações entre as diferentes variáveis e a descoberta e mensuração de relações de causa e efeito entre as variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Malhotra (2011) nesse sentido, considera que a pesquisa descritiva é útil quando se busca descrever um fenômeno de mercado, determinando a frequência e identificando relacionamentos. Sendo assim, os estudos descritivos demonstram as situações ou eventos, analisam as características e como estão relacionados entre si.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados e onde serão coletados os dados, essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso único e teórico-empírico. Será utilizado um caso único para compreensão do fenômeno do objetivo da pesquisa, utilizando consulta bibliográfica e pesquisa de campo. O período de análise definido, foi o intervalo do ano de 2010 ao ano de 2020.

Os estudos de caso dedicam-se a uma análise contextual completa, baseada em poucos fatos ou condições e suas inter-relações, essa ênfase em detalhes fornece informações valiosas para resolução de problemas, avaliações e estratégias. Esse procedimento recebe críticas no sentido de não atenderem exigências para comparações e generalizações, mas por seu aprofundamento corrobora com a teoria como fonte de novas hipóteses e constructos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Conforme Yin (2010, p. 24) o estudo de caso como método de pesquisa é utilizado para “contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. Malhotra (2011) expõe que os estudos de casos, envolvem uma análise intensa de poucos casos selecionados. Os dados são obtidos da empresa, de fontes secundárias e ainda de entrevistas com pessoas que possuem um bom conhecimento do fenômeno de interesse.

Quanto a natureza da análise e à forma de abordar o problema de pesquisa, essa pesquisa se caracteriza como qualitativa. A análise qualitativa, conforme Richardson (1999, p. 79) é uma forma para compreender a natureza de um fenômeno social. Reforçado por Malhotra (2011) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e entendimento do contexto do problema, de suas razões e motivações

básicas, resultado em profundidade da compreensão.

Os estudos de caso únicos são eminentemente justificáveis, de acordo com Yin (2010) em situações que representem: testes críticos da teoria existente, circunstâncias raras ou exclusivas, caso representativo ou típico, proposta reveladora ou proposta longitudinal. Esta pesquisa não se classifica como mista, mas serão utilizados dados quantitativos como forma de suportar as análises qualitativas.

Outro aspecto a se considerar é a classificação da pesquisa quanto a temporalidade e espaço, este estudo pode ser definido como sendo de corte transversal numa perspectiva longitudinal, com o objetivo de avaliar os custos de transação relacionados com as estratégias de diversificação implementadas pela cooperativa agropecuária em estudo.

3.2.1 Etapas da pesquisa

A pesquisa está dividida nas seguintes etapas:

Tabela 7 - Etapas da Pesquisa

1	Definir critério de escolha da cooperativa que será pesquisada;
2	Identificar os instrumentos de pesquisa existentes aderentes ao objetivo dessa pesquisa;
3	Levantar e analisar os dados secundários da cooperativa;
4	Análise dos dados secundários coletados;
5	Elaboração do roteiro de entrevistas a partir referencial teórico e da análise dos dados secundários;
6	Levantar dados primários (entrevistas);
7	Análise de Conteúdo;
8	Análise dos Resultados;
9	Conclusão.

Fonte: a autora, 2021.

3.2.2 Definição do Estudo de Caso

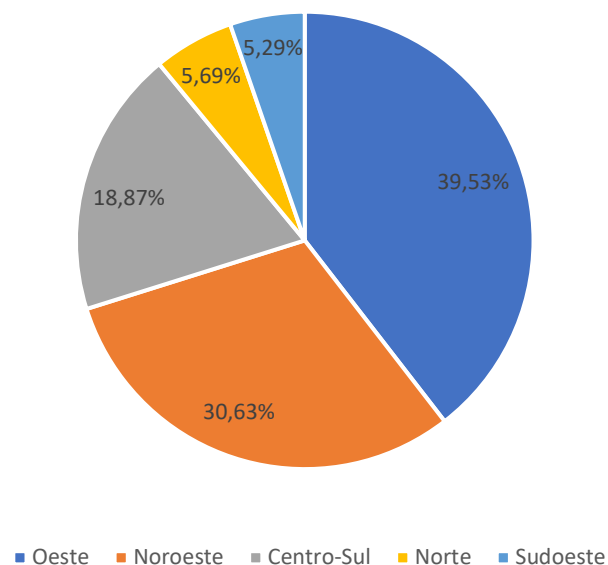
Esta pesquisa tem como foco cooperativas do ramo agropecuário do estado do Paraná, que representam uma população de 62 cooperativas, com 179.866 mil cooperados e 86.263 mil empregados em 2019, representando 82,90% do faturamento do cooperativismo do estado (OCEPAR, 2020).

A Ocepar classifica as cooperativas com relação ao porte, sendo 15 cooperativas de grande porte (faturamento acima de R\$1.277.591.461,43), 16 cooperativas de médio-grande porte (até R\$1.277.591.461,42), 12 cooperativas de médio porte (até R\$149.052.337,17) e 19 cooperativas de pequeno porte (abaixo de R\$28.390.921,36).

Por questões geográficas de acessibilidade do pesquisador, foi adotado como primeiro critério, ser uma cooperativa agropecuária da região oeste do Paraná. A região Oeste, em termos de faturamento, é a mais representativa: Oeste 39,53%, Noroeste 30,63%, Centro Sul 18,87%, Norte 5,69% e Sudoeste 5,29% (OCEPAR, 2020).

Figura 14 - Faturamento Cooperativas Agropecuárias por Região

Faturamento Coop. Agropecuárias por Região



Fonte: a autora, 2021.

A região oeste do Paraná possui 14 cooperativas agropecuárias, relacionadas

a seguir (OCEPAR, 2020).

Tabela 8 - Cooperativas Agropecuárias Oeste do Paraná

	Nome da Cooperativa	Município
1	AGROPAR	ASSIS CHATEAUBRIAND
2	C.VALE	PALOTINA
3	COAVE	NOVA AURORA
4	COOATOL	TOLEDO
5	COOFAMEL	SANTA HELENA
6	COOPAVEL	CASCADEL
7	COOPERNOBRE	TOLEDO
8	COOVICAPAR	TOLEDO
9	COPACOL	CAFELÂNDIA
10	COPAGRIL	MARECHAL CÂNDIDO RONDON
11	COTRIGUAÇU	CASCADEL
12	FRIMESA	MEDIANEIRA
13	LAR	MEDIANEIRA
14	PRIMATO	TOLEDO

Fonte: adaptado de Ocepar, 2020.

Outro critério considerado foi a diversificação, considerando o objetivo do estudo demanda-se que a cooperativa apresente a estratégia de diversificação em suas atividades, com relação ao seu portfólio de atuação (produtos/serviços). Assim como, que apresente estrutura de governança mínima, representando a aderência a categoria de custos de transação para análise.

Com base nos critérios acima, foram analisados o perfil de negócios e estrutura de cada cooperativa, a fim de atender o objetivo da pesquisa. Desse conjunto, uma cooperativa está inativa, duas cooperativas são cooperativas centrais, cuja estrutura se diferencia e se distancia do objeto de estudo. Outras quatro cooperativas, não têm no seu perfil de negócios características de diversificação. E, sete cooperativas possuem sua atividade comercial diversificada. Considerando o procedimento de estudo de caso único, os requisitos da pesquisa e a acessibilidade da cooperativa, houve a aceitação de uma das cooperativas agropecuárias para realização do estudo de caso. Assim caracterizada a cooperativa a qual corresponde a este estudo de caso como sendo: uma Cooperativa do Ramo Agropecuário, cuja matriz está localizada na região oeste do estado do Paraná, possui em seu quadro social aproximadamente 9 mil cooperados e 1300 funcionários, com relação a faturamento é considerada uma cooperativa de médio-grande porte, com

faturamento entre R\$203,7 milhões e R\$1,7 bilhões (OCEPAR, 2021).

3.2.3 Tipos de dados

Conforme a natureza desta pesquisa, foram utilizados dados primários e dados secundários. Cooper e Schindler (2003, p. 223) classifica-os como tipos de fontes de informações, sendo: fontes primárias referentes a “trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representa, uma opinião ou posição oficial” e as fontes secundárias “são interpretações de dados primários”.

3.2.4 Coleta dos dados

Foram utilizadas duas diferentes formas de coleta de dados para atender aos objetivos específicos da pesquisa. Inicialmente, obtidas informações documentais para buscar dados econômicos, financeiros e das atividades da cooperativa em estudo. Seguido pelo método de pesquisa do tipo Qualitativo, a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com Gerências, membros da Diretoria e Conselheiros, fiscal e administrativo, com um roteiro de entrevista pré-estabelecido abordando quatro grupos principais. No roteiro de entrevistas, as perguntas são abertas e de livre explanação pelo indivíduo entrevistado, a fim de permitir expor suas percepções e obter respostas mais aprofundadas acerca do fenômeno, assim complementar com outros os elementos dos levantamentos realizados sobre o processo de diversificação e os custos de transação.

3.2.4.1 Dados Secundários

Para coleta dos dados secundários, foi realizada uma pesquisa junto aos dados disponibilizados publicamente pela Ocepar, envolvendo censos sociais, geográficos (cooperativas por regiões do estado), econômicos (ramos de atuação e atividades desenvolvidas), valores de faturamento e resultado, entre outros. Os dados foram coletados por períodos anuais e utilizados para contextualizar as cooperativas e analisar possíveis cooperativas que poderiam servir de base para este estudo de caso teórico-empírico.

Definida a cooperativa, foram ainda coletados dados secundários da própria cooperativa com objetivo de analisar ao longo dos anos seu processo de diversificação e a evolução da estrutura da cooperativa, sendo eles: relatórios anuais e resumos internos da cooperativa, estatutos sociais, manuais gerenciais, artigos de revistas, notícias no site da cooperativa, entre outros. Relatórios e resumos internos da cooperativa, são entendidos como dados secundários, por compreender-se que foram compilados de fontes de dados primárias. Os documentos analisados subsidiaram a construção do roteiro para coleta dos dados primários e posterior subsidiando o processo de análise do estudo, a fim de complementar as discussões.

3.2.4.2 Dados Primários

A escolha e construção do instrumento de coleta dos dados primários foram norteadas pelo problema de pesquisa e perguntas de pesquisa, apresentadas anteriormente. Os dados primários foram obtidos junto a cooperativa e são: atas de assembleias, memorandos, regulamentações, dados econômico-financeiros, entre outros, apresentados pela cooperativa. São fontes primárias, dados que ainda não foram filtradas ou interpretadas por uma segunda parte.

Sendo ainda, coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com indivíduos da cooperativa, que atenderam aos critérios de seleção pré-estabelecidos. O roteiro de entrevista pré-estabelecido, abordou o fenômeno estudado a partir de quatro eixos principais. No primeiro, foram compreendidos elementos dos tipos de diversificação adotados pela cooperativa, no segundo acerca dos fatores associados a decisão de diversificação. A compreensão da estrutura dos custos de transação na cooperativa, antes e após seu processo de diversificação, foi o terceiro eixo. Finalizando com os impactos dos custos de transação no desempenho econômico-financeiro da cooperativa, para complementar e validar os elementos presentes no processo de diversificação estratégica da cooperativa, não sendo o foco mensurar esse impacto, mas identificar e compreender tal relação. O instrumento de pesquisa foi aplicado como um pré-teste da entrevista, com especialista em planejamento estratégico da cooperativa, a fim de validar sua aplicabilidade e capacidade de responder a problemática da pesquisa.

Quadro 5 - Eixos do Roteiro de Entrevistas

Eixos do Roteiro de Entrevistas Semiestruturado
I. Tipos de diversificação adotados pela cooperativa
II. Fatores associados a decisão pela diversificação
III. Custos de Transação antes e depois das diversificações
IV. Impactos dos custos de transação no desempenho econômico da cooperativa

Fonte: a autora, 2021.

O instrumento de coleta dos dados, roteiro de entrevistas semiestruturado, foi elaborado a partir da revisão teórica e adaptadas características comuns ao cooperativismo e à cooperativa em estudo. Nessas referências, além dos autores basilares dessas teorias, destacam-se os trabalhos dos pesquisadores apresentados no quadro 6, que desenvolveram pesquisa dentro dessa temática e aplicadas ao cooperativismo.

Quadro 6 - Referências instrumento de pesquisa

Autor	Título da Pesquisa	Ano de Publicação
FERREIRA, Marco Aurélio Marques.	Fatores internos associados à decisão de diversificação nas Cooperativas Agropecuárias. Tese de Doutorado.	Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2002.
HEREK, Monica.	Estratégia de diversificação e desempenho organizacional: o caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. Dissertação de Mestrado.	Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
SCHUBERT, Maycon Noremborg.	Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado.	Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
BORGES, William José.	As estruturas estritamente coordenadas do sistema agroindustrial de carne suína da região Oeste do Paraná. Dissertação de Mestrado.	Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2012.
DELARMELINA, Nádia	A teoria dos custos de transação e as relações contratuais entre cooperativas e clientes: uma contribuição para o entendimento do sistema cooperativista da agropecuária do Espírito Santo. Dissertação de Mestrado.	Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014.
FARIA, Mauro César De.	Relação entre estratégias de diversificação, desempenho e tipologia de Miles e Snow: Estudo de caso em cooperativas agropecuárias do Paraná. Dissertação de Mestrado.	Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.
PAIXÃO, Jamille Araújo.	Estratégia de diversificação estudo em uma cooperativa agropecuária do noroeste mineiro. Dissertação de Mestrado.	Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2017.

Fonte: a autora, 2021.

3.2.5 Procedimentos Aplicados na Coleta de Dados

As entrevistas foram agendadas e realizadas de forma online, com uso de tecnologias transmissão e gravação, no período de abril e maio de 2021. Para definição dos indivíduos entrevistados, estabeleceu-se que a escolha dos entrevistados seguiria critérios pré-estabelecidos, membros da Diretoria, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e colaboradores em nível estratégico. Cada entrevista ocorreu de forma individual e online com os dez entrevistados.

O tempo de duração das entrevistas variou de 40 a 75 minutos, totalizando 8 horas 39 minutos e 51 segundos, conforme quadro a seguir e, cada uma teve como base o roteiro apresentado no Apêndice 1. Os entrevistados foram nomeados como sujeitos de A a J, mantendo o sigilo dos indivíduos.

Quadro 7 - Identificação dos entrevistados e informações da entrevista

Entrevistado	Tempo de Duração	Data	Transcrição
A	01:01:09	06/04/2021	13
B	01:15:01	08/04/2021	14
C	00:49:44	09/04/2021	12
D	00:48:27	10/04/2021	13
E	00:46:14	13/04/2021	12
F	00:47:44	13/04/2021	12
G	00:49:01	21/04/2021	13
H	00:51:08	23/04/2021	17
I	00:46:47	29/04/2021	16
J	00:44:36	03/05/2021	13
Total	08:39:51	Total	135 pgs

Fonte: a autora, 2021.

3.2.6 Critérios de Seleção

Foi analisado o período dentro do seguinte intervalo: início da Gestão 2009-2012 até o final da Gestão 2017-2020, correspondendo a quatro eleições. Como critério de seleção para aplicação dos instrumentos de coleta de dados, foram levantados todos cooperados que atuaram em posições na Diretoria, Conselho

Fiscal ou Conselho Administrativo e, o Conselho de Ex-Presidentes, totalizando 51 membros. Nesta cooperativa, o mandato da Diretoria e do Conselho Administrativo é num intervalo de quatro anos, já o Conselho Fiscal é eleito a cada dois anos. Ao longo desses anos, a estrutura corporativa da cooperativa foi evoluindo e assim de modo a corroborar e ainda numa perspectiva de validação da análise, além de identificar os membros cooperados, foram avaliados colaboradores em posições de gerências, mapeando 12 posições de gerências ao longo do período.

Passando para um segundo momento da análise, em conjunto com a cooperativa, em razão da profundidade de compreensão buscada na pesquisa e visando a pluralidade de percepções, definiu-se como requisito para participação nas entrevistas, membros com experiência e envolvimento no processo de estratégia e diversificação da cooperativa, dentro das diferentes áreas de atuação, Diretoria, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal, utilizando como critério membros que atuaram em três ou mais mandatos, tendo participação, vivência e interação com as decisões estratégicas da cooperativa. Foi observado que os cooperados muitas vezes desempenharam mais de uma função, estando em uma como Conselheiro Fiscal, outra gestão como Conselheiro Administrativo, sendo significativos para o aprofundamento da pesquisa.

Com relação as gerências, atualmente estão concentradas em quatro posições e de planejamento estratégico, hierarquicamente logo abaixo da Diretoria e compõem o nível executivo estratégico da cooperativa. Assim, com atuação há três ou mais anos junto a cooperativa. O método de análise de conteúdo dispõe que as pesquisas sigam as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação. Ao longo das entrevistas, ao chegar na conclusão da oitava entrevista foram identificadas as características supracitadas e optou-se por realizar ainda mais duas entrevistas, totalizando dez indivíduos entrevistados.

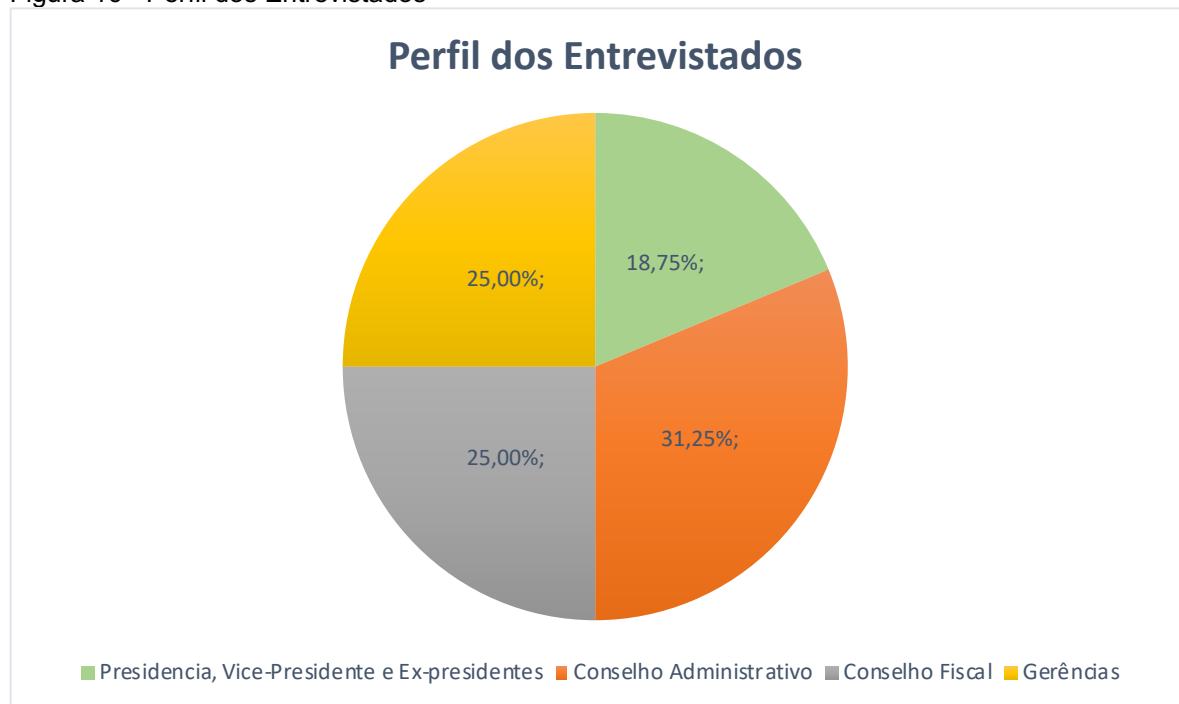
Figura 15 - Funil de Entrevistas



Fonte: a autora, 2021.

Com relação as funções desempenhadas na cooperativa por cada entrevistado, muitos ao longo do período analisado atuaram em diferentes posições, assim, para demonstração do perfil do grupo entrevistado, foram somadas as experiências. Deste modo, 31,25% dos entrevistados estiveram como conselheiros administrativos, 25% conselheiros fiscais, 25% gerências e 18,75% na diretoria, esse perfil multivariado é relevante para uma perspectiva mais completa em relação ao problema pesquisado.

Figura 16 - Perfil dos Entrevistados



Fonte: a autora, 2021.

3.2.7 Tratamento dos Dados

A análise dos dados deve ser realizada conforme a natureza da pesquisa, assim, inicialmente foi realizado levantamento de dados secundários relacionados ao cooperativismo agropecuário na região oeste do Paraná, para análise e definição dos critérios para seleção da cooperativa para o estudo de caso. Fazendo uso das ferramentas do pacote Office, as informações foram organizadas e classificadas, de forma que permitissem uma melhor análise, interpretação e escolha.

A partir da definição da cooperativa do estudo de caso, realizado o levantamento dos dados secundários da cooperativa, como forma de imersão do pesquisador no contexto e atuação da cooperativa. Bem como, para em conjunto com a base teórica nortear a organização do roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados primários obtidos a partir das entrevistas, foram transcritos no formato de texto no Microsoft Word, para proceder com a análise de conteúdo, bem como os demais dados primários disponibilizados pela cooperativa (atas, relatórios, entre outros). Para transcrição das entrevistas, foi utilizado o Software Sonix e revisado pelo pesquisador, uma a uma das entrevistas e as transcrições, de modo a garantir a captura de todas as falas, comportamentos e percepções dos indivíduos.

Para análise dos dados coletados, estes foram importados para o software computacional Atlas ti, cujas ferramentas favorecem a organização, categorização, identificação das informações e a análise de conteúdo propriamente dita, com foco ao objetivo da pesquisa e assim interpretar os resultados em comparação com as bases teóricas existentes.

A escolha da entrevista como estratégia para obtenção de dados primários está relacionada às possibilidades que a técnica proporciona, no sentido de interação entre as pessoas, proximidade para analisar como os demais pensam, agem e reagem. Os quais não conseguiriam ser obtidos satisfatoriamente somente a partir de questionários. Nessa perspectiva Richardson (1999, p. 207), conceitua o termo entrevista sendo:

[...] construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Assim, a partir dos dados coletados será realizada a análise de conteúdo.

Bardin (2016, p. 42, grifo do autor) propõem sobre o termo de análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e requer procedimentos metodológicos, como objetividade, sistematização e inferência. Seguindo etapas de pré-análise, exploração do material e por fim, tratamento dos dados, inferências e interpretação (RICHARDSON, 1999). Nessa fase, as entrevistas transcritas foram agrupadas no programa computacional Atlas TI, onde são chamadas de primary documents (documentos primários).

A função primordial da análise de conteúdo, de acordo com a Bardin (2016) é desvendar o crítico, conhecer aquilo que está por trás do significado das palavras. A análise de conteúdo, é formada por um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) diversificados.

Na análise de conteúdo, as categorias de análise podem ser desenvolvidas a priori (baseado em revisão teórica) ou a posteriori (a partir das entrevistas). Ainda no processo da análise dos resultados, as categorias podem ser ajustadas, por vezes se concentrando ou ainda eliminando alguma categoria. Nesta pesquisa, as categorias foram definidas a priori com base na revisão teórica e se identificadas novas categorias ou mudanças, serão apontadas as inferências nos resultados.

Os dados necessários para análise do desempenho foram coletados a partir de documentos oficiais da cooperativa, como demonstrações financeiras, balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício e analisados conforme citado no capítulo de fundamentação teórica. Serão tratados com o software Excel e apresentados em gráficos, quadros e tabelas, que permitam a inferência do conteúdo da mensagem, com a finalidade de corroborar no desenvolvimento da análise de conteúdo.

3.2.7.1 Análise de Conteúdo

Nesta seção foi aprofundado o método de Análise de Conteúdo, utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. A natureza da Análise de Conteúdo para Richardson (1999) refere-se a determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência, conforme destacado anteriormente e mais detalhado a seguir.

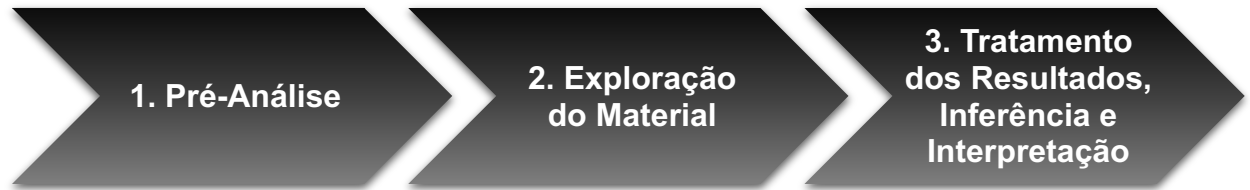
A Análise de Conteúdo, destaca Richardson (1999), precisa da objetividade em sua organização, estando bastante explícitas as regras e procedimentos utilizados em cada uma das etapas da análise. Ao longo das etapas, o pesquisador fará tomadas de decisão, seja definição das categorias de análise, critérios de registro, as codificações de conteúdo e por isso, a objetividade garante que a pesquisa utilize um conjunto de normas e as descreva com transparência, de modo a minimizar possibilidades de subjetividade por parte do pesquisador.

Outra característica metodológica é a sistematização, que consiste na “inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas” (RICHARDSON, 1999, p. 223). Nesse sentido, cabe ao pesquisador analisar todo o material disponível, não somente o que apoia suas hipóteses, seguindo o rigor da análise.

E ainda a inferência, que está relacionada com a tomada de decisão do pesquisador em aceitar uma proposição em função da relação desta com outras proposições que já foram aceitas como verdadeiras. Destaca-se a importância do aprofundamento da análise de conteúdo ao realizar inferências, não somente receber e interpretar “à letra”, mas antes aprofundar qual sentido pode figurar em segundo plano e se aprofundar na natureza da questão, questionar, avaliar os significados sob várias perspectivas, psicológica, sociológica, política, histórica e outras (BARDIN, 2016, p. 47-48). Nesse sentido, a análise de conteúdo requer uma definição precisa dos objetivos de pesquisa.

Bardin (2016), defende que a Análise de Conteúdo seja consistente quanto a sua natureza, desenvolve-se a partir de três polos que se organizam em ordem cronológica, sendo:

Figura 17 - Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: adaptado de Bardin, 2016, p. 125.

A etapa de pré-análise se refere a organização da Análise de Conteúdo. cujo objetivo é tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais e intuições, visando desenvolver um esquema preciso do desenvolvimento das ações sequenciais, Bardin (2016, p. 125) denomina como um “plano de análise”, envolve atividades principais:

1. Leitura superficial ou flutuante do material;
2. Escolha dos documentos, seguindo as regras:
 - a. exaustividade
 - b. representatividade
 - c. homogeneidade
 - d. adequação
3. Formulação das hipóteses e dos objetivos;
4. Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores;
5. Preparação do material.

A exploração do material consiste na análise propriamente dita, isto é, nas ações de codificação, categorização e enumeração, a partir da aplicação sistemática das decisões tomadas e regras previamente formuladas. É uma fase longa e pode ser realizada manualmente ou por intermédio de programas de computadores, como o software Atlas ti (BARDIN, 2016; RICHARDSON, 1999). A hipótese levantada é de que os custos de transação possuem relação com as estratégias de diversificação realizadas na cooperativa agropecuária.

Os resultados são então tratados de forma que sejam significativos e válidos, chegando a terceira fase da Análise de Conteúdo. O pesquisador, dispondo desses resultados fiéis, poderá desenvolver as inferências e interpretações a propósito dos objetivos da pesquisa ou que venham a trazer ainda, outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2016).

Bardin (2016) destaca que boas categorias devem possuir determinadas características, sendo elas: a exclusão mútua (um elemento não pode ser classificado em duas ou mais categorias, com exceções), a homogeneidade (estar numa mesma dimensão de análise), a pertinência (adaptado ao material de análise e ao quadro teórico), a objetividade e fidelidade (todos materiais devem ser codificados seguindo as mesmas regras) e a produtividade (fornecer resultados férteis, inferências, novas hipóteses ou dados exatos). Como indicado anteriormente, serão definidas categorias de análise a priori, com base no quadro teórico referencial, apresentadas na figura 18.

Figura 18 - Categorias de Análise

Categorias	Subcategorias
Custos de Transação	Racionalidade limitada Oportunismo Especificidade dos ativos Frequência Incerteza e complexidade Assimetria informacional Custos de mercado Pequenos números Custos de negociação, execução e monitoramento Atributos de governança
Diversificação	Motivadores Economia de escala Economia de escopo ou sinergia Economia anticompetitivas de escopo Poder de mercado Economia financeira Satisfação e interesse dos cooperados Dificuldade no mercado de atuação Redução de riscos do negócio Tamanho da organização e incentivos de recursos humanos à diversificação Busca por equilíbrio e resultados financeiros Necessidades da Comunidade Externa Excesso da Capacidade dos Recursos Produtivos
Tipologia de Diversificação	Diversificação Limitada Negócio único Negócio dominante Diversificação Relacionada: Negócio relacionado restrito Negócio relacionado vinculado Diversificação não-relacionada: Negócio não relacionado

O uso do software Atlas TI 9.0, foi um facilitador na organização da análise de conteúdo, proporcionando a realização das etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos dados e análise dos resultados. Possibilitando a elaboração de vínculos entre citações e códigos, permitindo ao pesquisador a visualização da relação lógica estabelecida entre os elementos codificados e as categorias de análise. Os elementos relacionados foram representados e conectados graficamente em redes, o que facilitou a análise conceitual dos elementos codificados nas entrevistas.

Com essa seção, finaliza-se a apresentação dos procedimentos metodológicos. Tendo sido abordado o problema e as perguntas de pesquisa, as categorias de análise e suas respectivas definições, constitutiva e operacional. Assim como, delineada a pesquisa e métodos de análise utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No conjunto deste estudo, esse capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa, desenvolvendo a análise e discussão dos resultados obtidos a partir da coleta de dados. Focando em responder aos objetivos específicos e à pergunta que gerou essa pesquisa: *Qual a relação entre as estratégias de diversificação e os custos de transação em uma cooperativa agropecuária na região oeste do Paraná?*

4.1 RESULTADO DA IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS E NÍVEIS DE DIVERSIFICAÇÃO ADOTADOS PELA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Nesse subcapítulo da pesquisa, serão apresentados os tipos de negócios que a cooperativa agropecuária desenvolve, sua evolução ao longo dos anos analisados e assim responder ao primeiro objetivo específico que se propôs identificar os tipos de diversificação adotados pela cooperativa.

A partir dos dados secundários levantados junto à cooperativa, foi observado que não constam uma abertura específica por negócio, mas demonstrados de forma conjunta em áreas. Desta forma, as informações foram organizadas por áreas de negócios e relacionado os produtos e atividades em cada uma delas, conforme apresentado no Quadro 8. O período de análise definido, foi o intervalo do ano de 2010 ao ano de 2020, no qual se concentraram as informações em condições comparativas e o período em que a cooperativa passou pelas principais diversificações.

Quadro 8 - Negócios, atividades e produtos relacionados

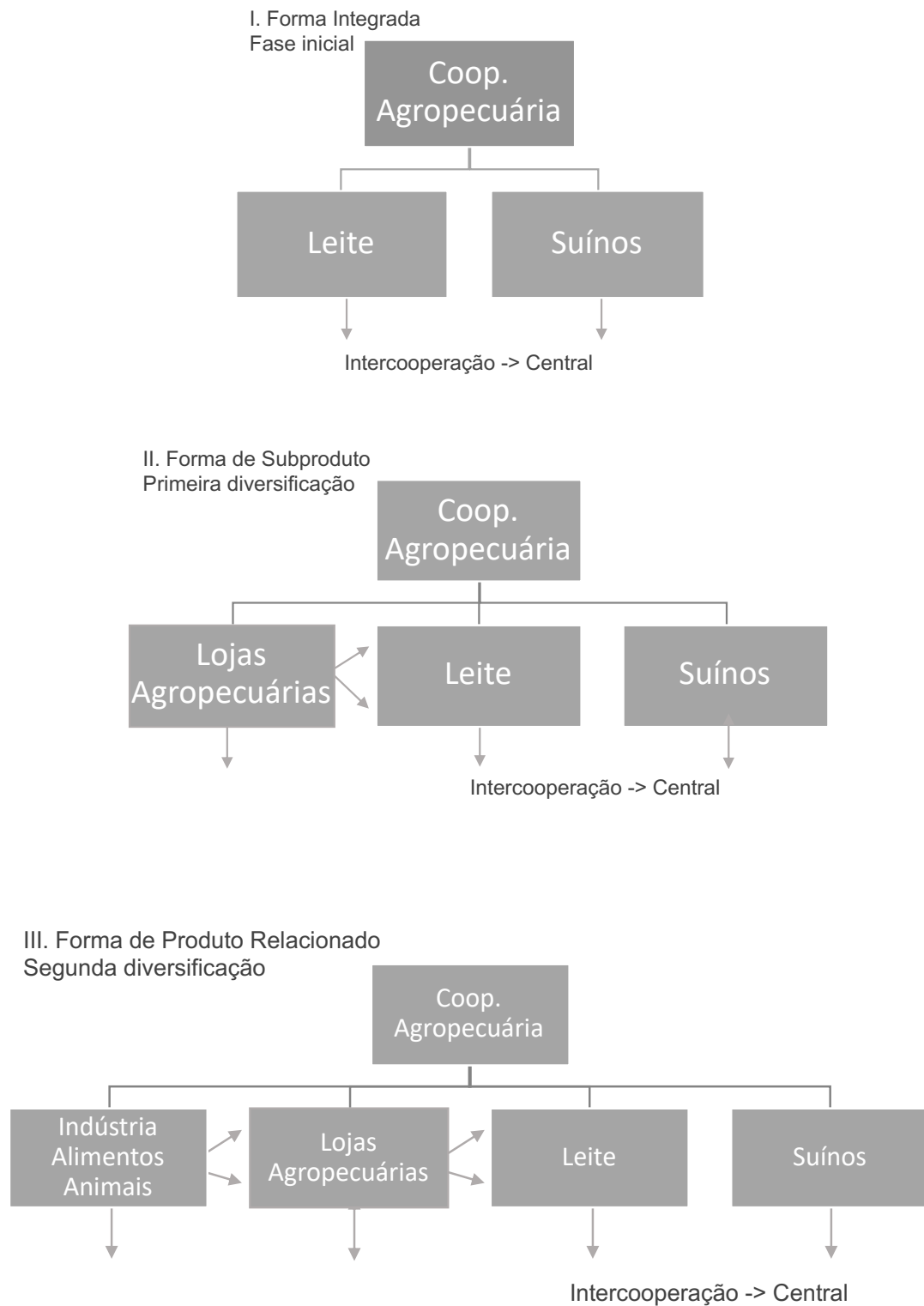
ÁREAS DE NEGÓCIOS	PRODUTOS E ATIVIDADES
Leite	Envolve toda cadeia de integração e entrega para Central
Suínos	Envolve toda cadeia de integração e entrega para Central
Insumos Agropecuários	Envolve todos os demais produtos agropecuários comercializados nas lojas agropecuárias
Produtos Agrícolas	Envolve todos os fertilizantes, agroquímicos, sementes, comercializados nas agrícolas para os produtores
Produtos em cerealistas	Envolve commodities, grãos e farelo (soja e milho)
Produtos Industrializados Marcas Próprias	Envolve toda produção industrial de rações, minerais e produtos para animais e a comercialização nas agropecuárias
Serviços	Envolve serviços de assistência veterinária e agrícola, corretora de seguros
Transportes e serviços	Envolve todo serviço de transporte e fretamentos rodoviários e a partir 2020 também os serviços de assistência veterinária e agrícola
Farmácia	Envolve as farmácias no varejo
Restaurante	Envolve os restaurantes no varejo
Supermercado	Envolve toda atividade dos mercados e marcas próprias alimentos humanos, que são comercializadas nestes

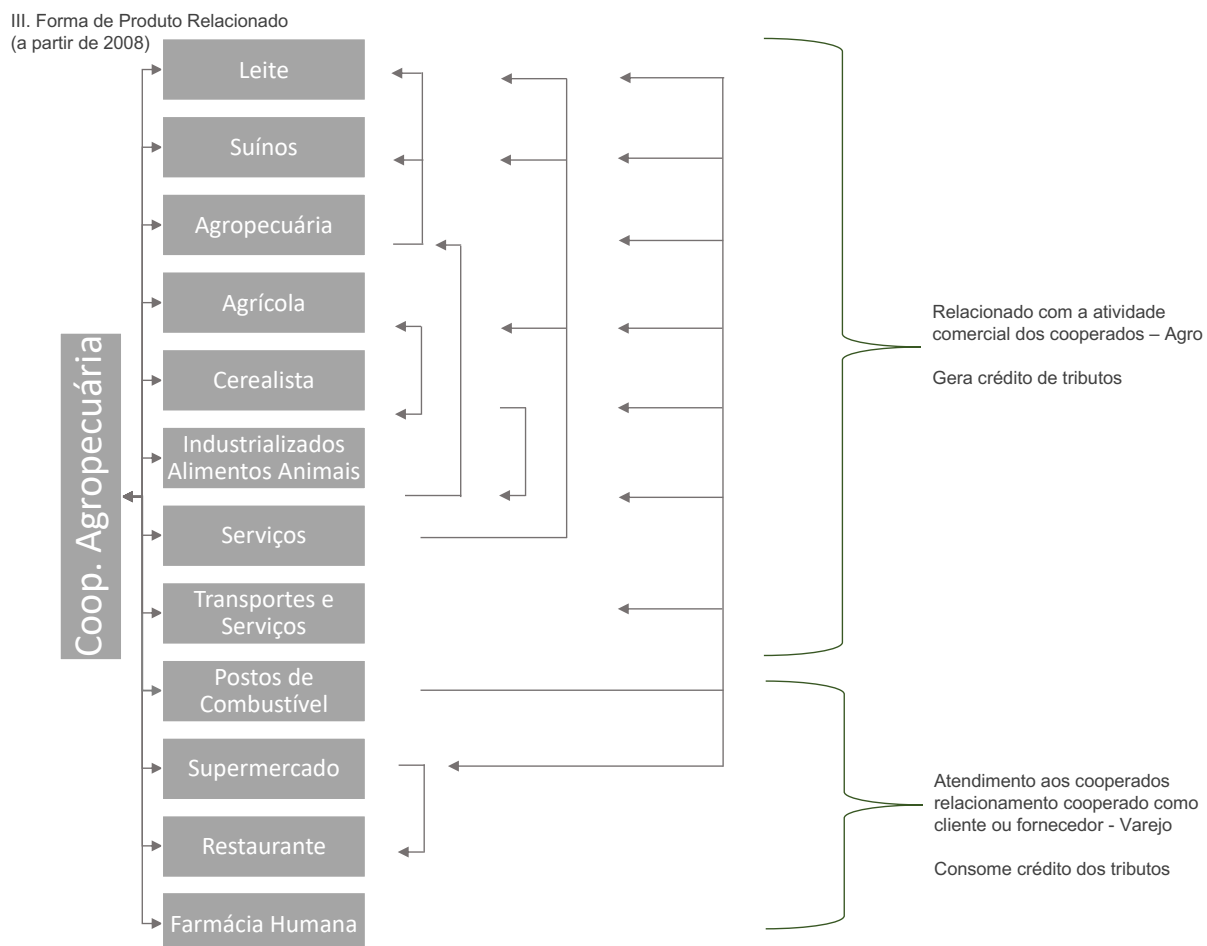
Fonte: a autora, 2021.

Observou-se a evolução da diversificação na cooperativa, com a ampliação de suas áreas de negócios. Nesse sentido, Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006) propõem estágios pelos quais as organizações passam ao se diversificarem, sendo: I. Forma Integrada (funcional pura), II. Forma de Subproduto, III. Forma de produtos relacionados, IV. Forma de Conglomerado (diversificada pura), conforme apresentado na seção 2.4.4 Níveis de diversificação.

Considerando esses estágios, buscou-se compreender as etapas que a cooperativa percorreu até chegar nesse estágio de diversificação. Conforme demonstrado nas figuras a seguir, se observou que a cooperativa iniciou com negócios integrados, passando para uma fase de subproduto, seguido por outros momentos de diversificação relacionada.

Figura 19 - Estágios da Diversificação





Fonte: a autora, 2021.

A tipologia de diversificação presente na estrutura de negócios da cooperativa, será analisada a partir do modelo de Barney e Hesterly (2017, p. 203), que segmenta a diversificação em três tipos e cinco níveis: diversificação limitada (sendo um negócio único ou dominante), diversificação relacionada (restrita ou vinculada) e diversificação não relacionada.

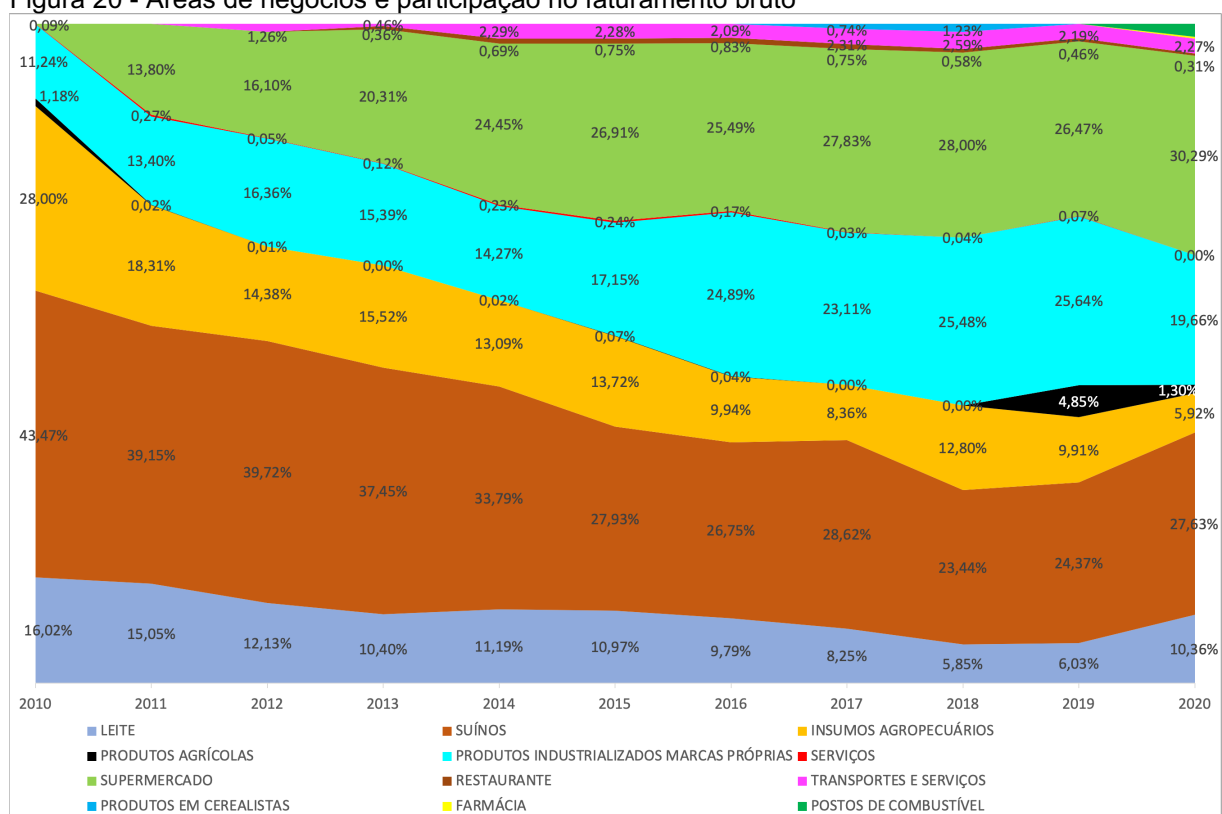
Classificando as áreas de negócios da cooperativa, na proporção do faturamento bruto do negócio sobre o faturamento bruto operacional, conforme apresentado no quadro 9, pode se observar que nenhum dos negócios da cooperativa, individualmente, tem receita superior a 95%, não se caracterizando como empresa de negócio único. Assim como, também não tendo um negócio dominante, com representatividade entre 70 e 95% da receita vindo de um negócio exclusivo, mesmo se considerássemos a integração de Leite e Suínos com uma área única, pecuária. Todos os negócios apresentam participação inferior a 70%, assim classificadas entre diversificação relacionada ou não relacionada.

Quadro 9 - Áreas de negócios e participação no faturamento bruto

ÁREAS DE NEGÓCIOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LEITE	16,02%	15,05%	12,13%	10,40%	11,19%	10,97%	9,79%	8,25%	5,85%	6,03%	10,36%
SUÍNOS	43,47%	39,15%	39,72%	37,45%	33,79%	27,93%	26,75%	28,62%	23,44%	24,37%	27,63%
INSUMOS AGROPECUÁRIOS	28,00%	18,31%	14,38%	15,52%	13,09%	13,72%	9,94%	8,36%	12,80%	9,91%	5,92%
PRODUTOS AGRÍCOLAS	1,18%	0,02%	0,01%	0,00%	0,02%	0,07%	0,04%	0,00%	0,00%	4,85%	1,30%
PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS MARCAS PRÓPRIAS	11,24%	13,40%	16,36%	15,39%	14,27%	17,15%	24,89%	23,11%	25,48%	25,64%	19,66%
SERVIÇOS	0,09%	0,27%	0,05%	0,12%	0,23%	0,24%	0,17%	0,03%	0,04%	0,07%	0,00%
SUPERMERCADO	-	13,80%	16,10%	20,31%	24,45%	26,91%	25,49%	27,83%	28,00%	26,47%	30,29%
RESTAURANTE	-	-	0,00%	0,46%	0,69%	0,75%	0,83%	0,75%	0,58%	0,46%	0,31%
TRANSPORTES E SERVIÇOS	-	-	1,26%	0,36%	2,29%	2,28%	2,09%	2,31%	2,59%	2,19%	2,27%
PRODUTOS EM CEREALISTAS	-	-	-	-	-	-	-	0,74%	1,23%	0,00%	0,00%
FARMÁCIA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,29%
POSTOS DE COMBUSTÍVEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,96%
FATURAMENTO OPERACIONAL BRUTO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: a autora, 2021.

Figura 20 - Áreas de negócios e participação no faturamento bruto



Fonte: a autora 2021.

Para conseguir classificar os negócios, entre os tipos relacionado e não relacionado, é preciso compreender o elo entre os negócios. A partir dos dados analisados, é possível inferir que existem elos comuns entre as áreas. Sendo a área de leite e suínos, base inicial da cooperativa, um processo de intercooperação com uma cooperativa central. A área de insumos agropecuários fornece produtos necessários para os produtores que atuam na pecuária, como ração, suplementos e materiais em geral. A área de produtos agrícolas, envolve todos materiais e insumos necessários para o plantio de culturas e sequencialmente o recebimento desses grãos na cerealista, a qual alimenta os insumos necessários para área de produtos industrializados. Esta última, produz a ração e suplementos minerais que são utilizados pela pecuária (leite e suínos) e comercializados nas unidades agropecuárias. Nos serviços envolve da corretora de seguros, as atividades de assistência técnica aos cooperados, tanto na parte de pecuária como agrícola, e os transportes, a logística dos animais durante o processo de integração, até o envio a central, bem como junto aos demais segmentos no varejo. Para atender a área de transportes, o negócio posto de combustível do varejo, propõe esse elo. Na área de varejo, supermercados, restaurantes e farmácias se observa um elo de sinergia de localização entre eles, ponto comercial e atendimento aos cooperados e clientes em geral. Os cooperados também são fornecedores aos supermercados, por exemplo, com hortifrúti. Na área supermercadista, a cooperativa integrou também algumas linhas de alimentos como marcas próprias. A área de varejo, possui um outro tipo de elo, o fiscal, direcionado com foco de consumir créditos de tributos, em razão das movimentações geradas nos outros negócios, do agro. Assim, por todas essas características, não é possível caracterizar como sendo negócios não relacionados.

Figura 21 - Áreas de Negócios da Cooperativa:



Fonte: a autora, 2021.

Barney e Hesterly (2017, p. 203), propõem dois níveis de diversificação relacionada, restrita ou vinculada. A diversificação relacionada restrita, define que menos de 70% da receita vem de um único negócio e que diferentes negócios contemplam numerosos vínculos e atributos comuns. No nível de diversificação relacionada vinculada, do mesmo modo, menos de 70% da receita vem de um único negócio, mas considera que os diferentes negócios compartilham apenas alguns vínculos e atributos comuns ou diferentes vínculos e atributos comuns.

Nesse sentido, se observa que entre os negócios da cooperativa existem elos, vínculos e atributos comuns, que relacionam os negócios, alguns em maior intensidade e outros menos. Não sendo possível afirmar que existem numerosos vínculos e atributos comuns entre todos os negócios, pois alguns compartilham apenas alguns atributos comuns. Nessa perspectiva do conceito trazido por Barney e Hesterly (2017), classifica-se como sendo uma diversificação relacionada vinculada.

Sob a perspectiva de Marcon *et al.* (2007), a redução de riscos do negócio é um ganho da diversificação do tipo conglomerado não relacionado, em situações de negócios minimamente relacionados ou não relacionados. Na análise dos motivadores da diversificação, aprofundado no próximo subcapítulo, a redução de

riscos do negócio foi uma motivação destacada pelos entrevistados e leva a refletir a cerca do elo do negócio comercial central da cooperativa, com diversificações na área de varejo, que em negócios específicos possuem atributos minimamente compartilhados, pode influenciar uma evolução inicial para um estágio conglomerado, caso a cooperativa mantenha estratégias de novos negócios menos relacionados a atividade comercial central.

Assim, finalizando a análise do primeiro objetivo deste estudo, pode-se observar que a cooperativa passou pelos estágios de diversificação, inicialmente com subprodutos e depois ampliando para produtos relacionados. A diversificação ocorreu de forma bastante exponencial, passando quatro áreas até 2008, para mais de 14 áreas de negócios em 2020. Analisando as áreas de negócios a partir dos dados levantados junto a cooperativa, foi possível identificar a diversificação do tipo relacionado vinculado, com elos e atributos compartilhados entre os diversos negócios da cooperativa em estudo.

4.2 RESULTADOS DOS FATORES ASSOCIADOS À DECISÃO DE DIVERSIFICAÇÃO NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Essa etapa da pesquisa traz a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com indivíduos da cooperativa, sendo: membros da Diretoria, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Gerências executivas, a fim de analisar os elementos presentes no processo de diversificação e posteriormente compreender se há relação com os custos de transação.

Conforme Bardin (2016, p. 44) a análise de conteúdo pode ser compreendida como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada com uso do software Atlas Ti 9.0, com a atribuição dos códigos nos trechos relevantes das transcrições das entrevistas. Conforme Saldanha (2009) os códigos são os elementos essenciais, que captam a essência da história da pesquisa e, que quando agrupados de acordo com similaridade ou regularidade, padrão, eles facilitam o desenvolvimento das categorias e as respectivas análises de suas conexões. As categorias foram definidas a priori, a partir do referencial teórico da pesquisa. Ao longo do estudo, o pesquisador deve estar aberto a analisar e observar se há a identificação de outras

categorias emergindo da pesquisa.

Neste requisito, de análise dos fatores associados a decisão de diversificação, a teoria identificou em outras organizações a diversificação sucedendo do excesso de capacidade em recursos produtivos da empresa (PENROSE, 1959 e 2009), também a diversificação como resposta a necessidades da comunidade externa onde a cooperativa está presente (FERREIRA; BRAGA, 2004), e ainda a diversificação decorrente de economia anticompetitiva de escopo (BARNEY; HESTERLY, 2017), na análise de conteúdo das entrevistas estes códigos não apareceram.

Desta forma, como não foram identificados como fator de decisão pela diversificação, o excesso de recursos produtivos, o foco em atender a comunidade externa ou a economia anticompetitiva de escopo, essas subcategorias foram retiradas das categorias de análise. Também não foram identificadas outras subcategorias *a posteriori*.

De acordo com os indivíduos entrevistados os fatores motivadores da diversificação na cooperativa estão apresentados considerando as subcategorias e a frequência com que aparecem nas falas dos entrevistados, conforme demonstrado na tabela 9.

Tabela 9 - Fatores Associados à decisão de diversificação

Categoria Estratégia de Diversificação	Frequência
ED_Mot-Redução-Riscos-Negócio	27
ED_Mot-Satisfação-Interesse-Cooperados	26
ED_Mot-Economia-Escala	22
ED_Mot-Escopo-Sinergia	21
ED_Mot-Economia-Financeira	16
ED_Mot-Equilíbrio-Resultado-Financeiro	16
ED_Mot-Poder-de-Mercado	16
ED_Mot-Incentivos-Tamanho-Organização	11
ED_Mot-Dificuldades-Mercado	10

Fonte: a autora, 2021.

Nessa perspectiva, se observou que os entrevistados conhecem bem o processo de tomada de decisão estratégica da cooperativa. Ao serem indagados sobre o processo e fatores que influenciaram as diversificações, os entrevistados relataram motivos pelos quais a cooperativa adotou essa estratégia. Citando reduzir

riscos de estar somente em um negócio, atender necessidades dos cooperados, ganhar em escala e sinergia, entre outros.

Percebe-se que o principal fator, que mais apareceu nas falas dos entrevistados, diz respeito à redução de riscos do negócio, frequência 27. Conforme fala dos entrevistados, a diversificação pode ser motivada por:

[...] Em relação à diversificação, se ela não tivesse acontecido 2009 como aconteceu e veio ampliando até 2013 2014, provavelmente a cooperativa teria quebrado ali em 2014 2015 tá, porque, teve uma crise forte na suinocultura naquela época, então o supermercados manteve a cooperativa estável naquele período, é em 2017 quando entrou a recebimento de grãos também foi um marco muito importante porque a gente agora avaliando o cenário que aconteceu de crise de suíno de novo foi em 2018 e 2019, uma crise que teve muito forte, a gente acredita que a cooperativa também não teria se sustentado, porque, porque o preço do milho e do soja subiu muito na época e a gente conseguiu comprar milho e soja a um preço baixo e gente conseguiu manter o nosso custo estabilizado e aí a gente conseguiu passar por esse período sem grandes prejuízos, mas quando a gente avalia só a cadeia de suínos, a gente acredita que a cooperativa não teria aguentado se não tivesse aí essa segmentação aí da parte agrícola, então é num geral a cooperativa fez uma segmentação de forma benéfica tá, então mesmo tendo que é investir em novos negócios colocar mais pessoas isso trouxe muito mais benefícios para a cooperativa do que é problemas, porque fez com que a cooperativa tivesse estabilidade para os momentos de crise, pra futuro, é ainda assim a gente enxerga, enxerga, é mais segmentações tá [...]. Entrevistado A.

[...] por isso que eu vejo que é importante a diversificação, porque daí a gente não tem todos os ovos numa cesta só. Então é diferente que quando se tem só um negócio, na crise é um problema né, então um dá suporte para o outro. [...]. Entrevistado B.

[...] Você como cooperado você não pode pensar só que a cooperativa tem que bancar entendeu, você tem que dar o teu retorno e por exemplo essa diversificação se falou agora [00:46:30] né. Se a gente fosse ficar só no suíno e no leite hoje talvez já tenha morrido né. Por isso a diversificação justamente para gente está inserida no contexto dos negócios, de estar vivo [...]. Entrevistado C.

[...] Na verdade, eu acho que assim dois pontos que levaram a cooperativa à diversificação, um é justamente isso se tornou numa atividade e essa atividade [00:16:30] vai mal, como é que eu vou me sustentar. Há mercado que ajuda a pagar a conta e depois o suíno começa a dar resultado e pode devolver, então da uma estabilidade financeira para própria cooperativa [...]. Entrevistado D.

Na sequência, se observa o fator Satisfação e o Interesse dos Cooperados. Assim, se percebe a grande preocupação das lideranças ao diversificar a cooperativa sem perder o foco no cooperado e em sua essência. Sendo citado em 26 momentos na fala dos entrevistados. Bem como, as entradas em novas áreas emergindo da necessidade dos cooperados, tanto para incorporar área que antes o

cooperado precisava buscar no mercado, como novas atividades que possam ser incorporadas pelos cooperados em suas propriedades, conforme trechos destacados a seguir:

[...] Depois de um tempo viu-se a necessidade de construir uma, fazer uma agropecuária para que os produtores pudessem ter um local onde comprassem produtos né, então aonde eles pudessem adquirir produtos para usar na propriedade e aí foi feita a primeira agropecuária aqui em Toledo [...]. Entrevistado A.

[...] nós temos, a gente entrou por uma necessidade e uma sugestão de associados. Nós temos também uma corretora de seguros não sei se tu sabe. Mas assim a gente começou assim, foi uma vontade no caso dos nossos associados. Poxa vida porque que a gente não tem né, uma corretora de seguros. E daí nós fizemos uma parceria com a loja [...]. Entrevistado C.

[...] a Cooperativa de novo lá na propriedade também vem buscando preencher esses espaços para o próprio produtor, a mais precisava da piscicultura, vamos lá é fazer piscicultura. Precisavam projeto de bovinos de corte, mas o capital investido é muito alta entra a cooperativa também. Agora começaram, vamos começar mês que vem, alojamento de aves de corte também é uma busca. O produtor será atendido em todos os setores ou quase todas pela cooperativa [...]. Entrevistado G.

[...] na gestão das farmácias. Ela nunca teve um objetivo de dar resultado para a cooperativa, ela vem de uma demanda muito forte por parte do associado, cobrando sempre a diretoria, que eles tinham às vezes dificuldade em comprar na farmácia não tinha prazo. Nesse primeiro momento então o produtor pode ir à farmácia hoje comprar, e pagam com o lote de suínos deles e as vezes tem três meses de prazo. Porque lança na matrícula fica lá, no dia que vendeu suínos vai recompensar descontados os valores. Essa foi [00:09:00] a função principal [...]. Entrevistado H.

[...] Aí depois veio a demanda de ter aí um mercado para atender o cooperado, também com foco de uma utilização na capacidade tributária de retorno de crédito de ICM e assim por diante [...]. Entrevistado I.

Os fatores, economia de escala e economia de escopo sinergia, também foram elementos presentes nas falas dos entrevistados, com frequência 22 e 21, respectivamente. Nesse sentido, ponderaram que após a cooperativa ter realizado as primeiras diversificações, passou a ter maior expansão, incluindo ampliação da região geográfica de atuação, da região oeste, para região sudoeste do Paraná e mais recentemente para região sul do estado do Mato Grosso do Sul. As diversificações ampliaram o volume de faturamento da cooperativa, possibilitando ampliar em outras atividades, trazendo ganhos de escopo e sinergia para a cooperativa. Um dos entrevistados ponderou [...] *a diversificação em armazéns para armazenar o milho é a melhor coisa que poderia ser feito, porque conseguiu comprar bem mais barato e remunerar mais caro o produtor, do que comprar no balcão, isso*

é óbvio, porque tem a matéria prima ali [...] (Entrevistado E).

Reforçado por outro entrevistado [...] 2017 foi quando a cooperativa inaugurou sua primeira unidade de recebimento de grãos, foi um marco importante também e trata de um segmento que a cooperativa não atuava antes e que daí fecha todo o ciclo do produtor[...] (Entrevistado A).

Outros entrevistados, explicaram a partir de outras diversificações realizadas, os postos de combustível, que trouxeram economia e sinergia, destaca-se [...] o frete do leite por exemplo, a gente paga freteiros, para fazer esse transporte e eles pegam em diesel lá no posto. E então a gente. Vai ligando um negócio ao outro [...] (Entrevistado B), [...] porque até o maior consumo deles hoje é da frota de caminhões de transporte, mas também abastece os geradores de supermercados porque é uma demanda muito grande [...] (Entrevistado H).

Na sequência outros três códigos apareceram na fala dos entrevistados, em uma frequência de 16 momentos, sendo as subcategorias economia financeira, equilíbrio e melhor resultado financeiro e, pelo fator poder de mercado.

A busca por equilíbrio e melhor resultado financeiro, demonstra a estratégia da cooperativa em diversificar suas atividades para atingir um equilíbrio financeiro e combinando negócios mais rentáveis com os menos rentáveis e, com potencial de crescimento. Nessa análise, os entrevistados pontuaram situações como:

[...] então a farmácia humana por exemplo, ela foi criada para atender o produtor, tá, mas no geral todos os nossos segmentos têm que dar dinheiro [...]. Entrevistado A.

[...] porque nos trabalhamos com eficiência, os negócios, eles nós atendemos, nós vivemos para atender o produtor, as atividades elas elas têm que rentabilizar o produtor mas a cooperativa precisa ser rentável também[...]. Entrevistado G.

[...] mais a cooperativa ela tende a abrir vários negócios. Vamos assim. Eu vejo que no final se resume ao estar do lado do cooperado, entendeu. E a outra ponta é agregar renda na própria cooperativa. Conseqüentemente o cooperado no final do ano, então são as oportunidades que aparecem[...]. Entrevistado J.

[...] Tem uma outra fábrica de ração, que também a gente tem interesse de desenvolver pra produção de ração de peixes que hoje é terceirizada e aí a gente quer entrar no segmento pet, então a gente tem interesse em produzir rações para cachorro para gato, então essa fábrica viria com esse com esse formato também, e a gente vê o trabalho trazer benefício que também é uma área que traz muita lucratividade, área pet traz muito dinheiro, então esse esse é um ponto principal da segmentação é traz muito mais benefícios do que problemas [...]. Entrevistado A.

Nessa última fala destacada, observamos também uma motivação para diversificação na busca de poder de mercado, visando entrar em áreas com boas perspectivas de resultado e de mercado. Com isso, leva uma reflexão que apesar de alguns fatores aparecerem com maior repetição nas entrevistas, existe uma co-ocorrência entre eles, e quando a cooperativa diversifica, essa estratégia se dará por mais de um fator considerado.

A busca por economias financeiras, mesmo sendo um fator previamente identificado na teoria, se identificou nesse código aspectos específicos do modelo de organização cooperativista ligados ao modelo de tributação econômica do país. Nesse sentido, se notou a diversificação motivada pela compensação de tributos, onde atividades comerciais diretamente entre cooperativa e cooperados, geram crédito e em negócios do setor de varejo, esta área consegue consumir esses créditos, reduzindo os gastos da estrutura da cooperativa com pagamento de tributos. Assim como, observado código de giro de caixa presente na subcategoria de economias financeiras, pois a cooperativa, antes de diversificar seus negócios, precisava de um giro de caixa para quatro a seis meses e com a diversificação no varejo, os entrevistados ponderaram que gerou um fluxo positivo para a cooperativa e essencial para gestão do fluxo de caixa da cooperativa, recebendo no varejo supermercadista principalmente à vista e negociando com fornecedores pagamento para mais de trinta dias. Nesse sentido, se identifica a associação da diversificação em um negócio com atributos relacionados a outros negócios, não sendo necessariamente uma relação direta, mas positiva para gestão financeira da cooperativa. A seguir destacamos três falas de entrevistados que explicam essa diversificação com compensação de tributos e melhor fluxo de caixa, entre as áreas de negócios da cooperativa:

[...] então percebeu-se que a a diversificação em segmentos que não tem cooperados, ou seja, que a gente vende pra terceiros é faria com que a cooperativa tivesse um fluxo de caixa mais reduzido e pudéssemos abater esses impostos que tavam travados em nossas contas gráficas, e aí conforme a cooperativa foi crescendo em segmentos do agronegócio que tá ligado a cooperados a cooperativa foi tendo que crescer em diversificação, então por isso que veio criando mas supermercados, restaurante, posto de combustível, farmácia humana, e tudo isso gera fluxo negativo e consome imposto [...]. Entrevistado A.

[...] vou pegar aqui supermercados, não tem tanta ligação com o nosso negócio principal, mas é um ótimo negócio para nos ajudar com nosso fluxo de caixa. Então a gente tem como direcionador caixa e lucro e inclusive caixa em primeiro lugar, porque é o que faz a empresa gira [...]. Entrevistado B.

[...] porque entrou no segmento de mercado, porque a atividade geravam crédito de ICM que era difícil de receber, então fiscalmente e o mercado, é uma unidade que consome ICM e era viável [00:04:30] ter o mercado. Realizou uma pequena experiência numa agropecuária que vendia alguns insumos básicos de mercado. Realmente o negócio é viável, montou uma unidade que depois também foi crescendo nesses segmentos. Então foi a cooperativa sim que foi crescendo de uma forma seguindo e puxado pelas necessidades e buscando viabilidade e necessidade dos cooperados. [...]. Entrevistado D.

No quadro 10, estão apresentadas as co-ocorrências dentro da categoria de estratégias de diversificação.

Quadro 10 - Estratégias de Diversificação co-ocorrências

	○ ED_Mot-Dificuldades-Mercado Gr=10	○ ED_Mot-Economia-Escala Gr=22	○ ED_Mot-Economia-Escopo-Sinergia Gr=21	○ ED_Mot-Economia-Financeira Gr=16	○ ED_Mot-Equilíbrio-Resultado-Financeiro Gr=16	○ ED_Mot-Incentivos-Tamanho-Organizaçã o Gr=11	○ ED_Mot-Poder-de-Mercado Gr=16	○ ED_Mot-Redução-Riscos-Negócio Gr=27	○ ED_Mot-Satisfação-Interesse-Cooperado s Gr=26
○ ED_Mot-Dificuldades-Mercado	10			1	1			8	2
○ ED_Mot-Economia-Escala		22	2	1	3	2	3	5	3
○ ED_Mot-Economia-Escopo-Sinergia Gr=21		2	21	2		3	3	1	3
○ ED_Mot-Economia-Financeira	1	1	2	16	2			4	
○ ED_Mot-Equilíbrio-Resultado-Financeiro Gr=16	1	3		2	16	1	4		3
○ ED_Mot-Incentivos-Tamanho-Organização		2	3		1	11	3	1	1
○ ED_Mot-Poder-de-Mercado		3	3		4	3	16	1	
○ ED_Mot-Redução-Riscos-Negócio Gr=27	8	5	1	4		1	1	27	4
○ ED_Mot-Satisfação-Interesse-Cooperados Gr=26	2	3	3		3	1		4	26

Fonte: a autora, 2021.

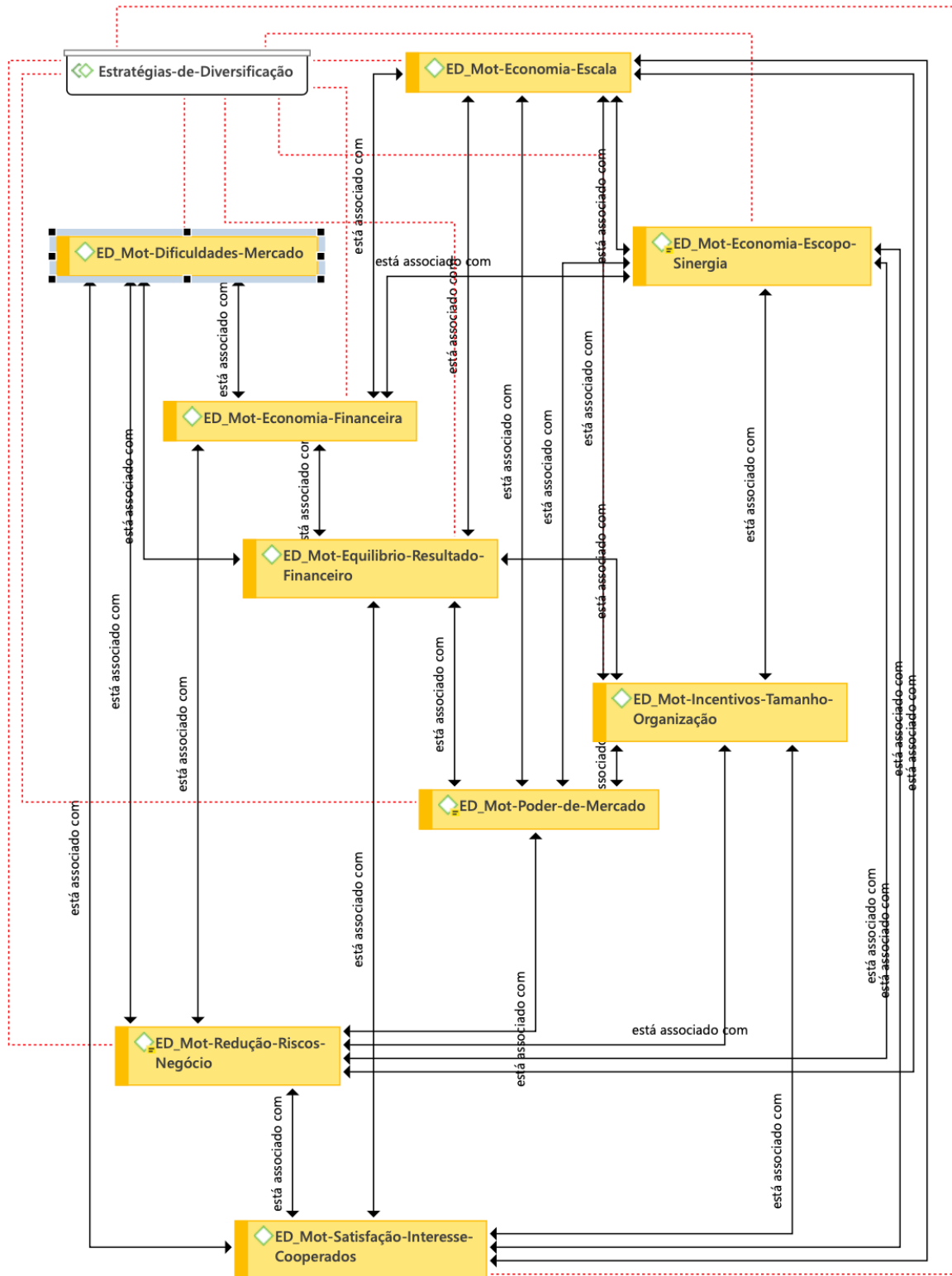
Observa-se que na ocorrência do código Redução de Riscos do Negócio (27), se relaciona também como fator co-ocorrente as dificuldades de mercado (8). Desta forma, pode ser analisado que situações de dificuldades do mercado, com aumento de concorrência, redução de demanda e outros, levam as organizações buscar alternativas em outros mercados ou com novos produtos e nesse caso, isso se mostrou como fator co-ocorrente mais presente dentro do código de redução de riscos do negócio, que de forma relacionada é a busca de diversificar com mais produtos ou competindo em mais mercados.

O código de economia de escala, identificado na fala dos entrevistados com

frequência 22, no decorrer da análise é associado com a ocorrência de outras sete subcategorias, sendo: economia de escopo sinergia, economia financeira, equilíbrio e resultado financeiro, incentivos pelo tamanho da organização, poder de mercado, redução de riscos do negócio e satisfação e interesse dos cooperados. Sendo relevante observar que a busca por aumento de escala está em sinergia com outros aspectos na cooperativa, dentro dessa cadeia de valor. Para cooperativa ampliar em escala, por exemplo em linhas de produção de ração para suínos, precisa haver um aumento de consumo pelos cooperados, que consomem essa produção. Entre as mesmas subcategorias, mas no fluxo contrário do exemplo anterior, incentivado pelo tamanho da organização, o aumento da demanda de animais para abate pela central igualmente influencia a cooperativa ampliar sua linha de produção de ração (maior escala), bem como ao cooperado para ampliar sua produção, com mais granjas.

A figura 22 demonstra a relação dos códigos percebidas como fatores associados à decisão de diversificação na cooperativa.

Figura 22 - Fatores associados à decisão de diversificação



Fonte: a autora, 2021.

4.3 IDENTIFICAR OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO RELACIONADOS AO PROCESSO DE DIVERSIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA.

A partir da análise dos dados, se observou a existência de vários custos de transação presentes na estrutura e no processo de diversificação estratégica da cooperativa agropecuária, como custos decorrentes de situações de incerteza e complexidade, da necessidade de ter ativos específicos, da racionalidade limitada (gestores, dirigentes e produtores). Na análise da teoria dos custos de transação, a ênfase está na transação como a unidade base de análise.

As subcategorias de análise, pertencentes a categoria de custos de transação, foram definidos a priori, a partir das bases teóricas de custos de transações e encontram-se amparados especialmente nos trabalhos de Williamson (1975, 1979 e 1985), e outros pesquisadores que continuaram os estudos na área, conforme apresentado no capítulo de revisão teórica desta pesquisa.

Na tabela 10, podem ser observadas as subcategorias identificadas na análise, alguns códigos apareceram com maior e outros com baixa frequência. As três subcategorias com maior densidade de percepções foram incerteza e complexidade, governança e especificidade de ativos.

Tabela 10 - Fatores Custos de Transação

Categoria Custos de Transação	Frequência
CT_Incerteza-Complexidade	28
CT_Governança	26
CT_Especificidade-Ativos	22
CT_Frequência	18
CT_Racionalidade-limitada	18
CT_Custos-Negociação-Execução-Monitoramento	17
CT_Oportunismo	17
CT_Mercado	13
CT_Assimetria-Informacional	5
CT_Pequenos-Números	5

Fonte: a autora, 2021.

Williamson (1985) coloca que os custos de transação são uma nova forma de analisar as organizações na economia contemporânea e nessa perspectiva, o objetivo de analisar em uma organização cooperativa. A incerteza e complexidade

nas transações, se remetem ao contexto que as transações ocorrem. Desta forma, quanto mais complexas as relações, maior é o risco de ação oportunista pelas partes envolvidas na transação. Conforme citações dos entrevistados, o cenário de complexidade é especialmente notado quando a cooperativa diversifica em negócios mais distintos de sua atividade comercial principal, como foi o caso do varejo, mercado, farmácia, seguradora, que demandam da cooperativa desenvolver essa experiência de gestão. Bem como, ambientes de incerteza com negociação de industrializados e commodities em contratos futuros, esses serviços e produtos geram custos de transação e a cooperativa precisa buscar mecanismos de minimizá-los, nesse sentido destacaram ampliar áreas internas especialistas, para fazer frente a esses novos negócios em que a cooperativa diversificou.

[...] porque quando você como o cooperado como gestor de uma coisa se você não consegue controlar início meio fim é complexo, porque você trabalha como gestor, mas na outra ponta você tem o dono que é o associado. Então é complexa e você tem que prestar conta e você não consegue atender adequadamente, porque não é você quem manda em todo[...]. Entrevistado E.

[...] E muito é você entrar num negócio que a gente não conhece, a gente não domina, nós somos uma cooperativa do Agro. Então nós nascemos no agro e, aí a gente fala vamos gerenciar uma agropecuária. Para nós é normal gerenciar o cooperado, gerenciar ração, isso é normal. Vamos para o varejo, porque não é só o cooperado, a gente tem que entender da compra do mercado e da sazonalidade, tem que entender de outras coisas. Vamos para uma farmácia, mais uma vez, a gente vai lidar com coisas diferentes e aí toda vez que a gente vai lidar com o público direto, a gente tem o desafio[...]. Entrevistado I.

[...] Então toda essa oscilação de mercado estabilizar e estabilidade o cooperado não sentiu quem fez isso para ele, foi a cooperativa. E nesse ano, nós já comercializamos 80 por cento de todo o nosso volume projetado pro ano. Nós vendemos em janeiro desse ano. Ou seja, eu travei para o nosso cooperado. Uma boa parte até março de 2022 o custo da ração para ele[...]. Entrevistado I.

[...] a corretora por exemplo. Além do seguro de automóvel de casa tem também o seguro agrícola. Então, por exemplo digamos que um produtor faça por alguma dificuldade uma queda de produção, se ele tiver feito o seguro agrícola, ele não vai ficar inadimplente com a gente, não vai ter aquela dificuldade em pagar, vai estar assegurado, então em valor, se vai falar não é grande coisa, mais importante até para nossa segurança sabe, ele está segurado com a produção[...]. Entrevistado B.

Quanto ao fator governança, citado com frequência nas falas dos entrevistados como presente nas transações, é salientado pelos estudos de Williamson (1985) e reforçado por Zanella (2015), sendo a coordenação eficiente

dos recursos da organização, visando a redução dos custos de transações, assim como redução das incertezas nas relações e subsidiando os agentes de racionalidade limitada e proteger de oportunismos, verifica-se essa relação previamente identificada entre as variáveis.

De acordo com os dados analisados, em meio a diversificações dos negócios, os entrevistados apontaram que um dos principais desafios da gestão para a diversificação da cooperativa é ter pessoas disponíveis e preparadas, mesmo com programas de desenvolvimento de líderes, ainda é insuficiente e, influencia a cooperativa reduzir a intensidade de abertura de novos negócios ou expansão para outras regiões. Ainda, nota-se como custo de governança a cooperativa atuar em várias áreas negócios, cada qual com sua particularidade, demanda da gestão uma dedicação e profundidade do negócio, pois o desconhecimento ou pouco conhecimento, pode trazer para cooperativa custos de oportunismo e decorrentes da própria racionalidade limitada do agente. Como o exemplo do negócio Farmácia, citado pelo entrevistado B, mesmo com resultado pequeno frente aos demais, demanda bastante atenção da gestão.

[...] um desafio é a questão da gestão sabe, a gente conseguir pessoas que tenham a o mesmo foco que a cooperativa tem[...]. Entrevistado A.

[...] a gente tinha cara de empresa menor, onde uns acabam fazendo tudo, de uns quatro anos para cá que a gente abriu esses outros setores, nem que seja com uma pessoa, tem no orçamento uma pessoa, auditoria uma pessoa, processos uma pessoa. A gente foi abrindo caminho para o quadro[...]. Entrevistado B.

[...] cada negócio que a gente tem as vezes ele é pequenininho mas ele suga bastante energia dos gestores ne[...]. Entrevistado B.

[...] A cooperativa, ela diria que a gestão da cooperativa é bem ágil ela se ajusta as novas realidades DO JEITO QUE PRECISA. E aí montamos um organograma colocou uma gerente de área, não funcionou, vamos mudar, então ela é flexível eu diria não é uma estrutura engessada, a, vamos criar uma gerente de originação e que vai cuidar dessa área, um gerente da indústria cuida disso, o gerente do comercial e assim talvez financeiros. Então ela se molda às necessidades. Assim eu diria que mais facilmente do que uma cooperativa muito grande, que daí já é mais difícil de ver o todo, de se ajustar às vezes, e eu diria que isso é importante para a cooperativa, Ela ter essa percepção e essa agilidade às vezes é um diferencial competitivo[...]. Entrevistado D.

[...] E daí veio esses novos projetos e eu comecei a gerenciar eles também, agora como gerente de divisão já abri as vagas para colocar outras pessoas para gerenciar cada um gerenciando a sua atividade. Teve toda essa expansão de lideranças porque falta braço senão e daí e volta lá no começo da conversa eu não for especialista, mantendo o olhar como um generalista não vai conseguir ter uma visão sustentável e o melhor resultado de cada atividade não vai ser rentável[...]. Entrevistado G.

A especificidade dos ativos, é uma das dimensões de maior contribuição pela TCT e envolvem investimentos em ativos que são específicos de uma relação. Bialoskorski Neto (1998) pesquisou a ocorrência dos ativos específicos nas transações e identificou algumas formas com que estes são observados, como: especificidades de ativos físicos, especificidade geográfica de ativos, especificidades de ativos de capital humano, especificidade temporal e especificidades de ativos dedicados. A seguir, destacam-se algumas citações de entrevistados que identificam esses ativos específicos na cooperativa agropecuária em estudo.

Nesta citação pode ser observada característica de uma área com especificidade de ativo dedicado, explicada por Bialoskorski (1998), são realizados em função de um único grupo de relações de transações ou um determinado cliente, sem atender outros.

[...]E tem coisas que são muito ligadas, não tem como abrir mão, o leite a gente está pagando pro produtor o que a gente recebe lá na Frimesa, então é um segmento que enquanto isso acontece, a gente vai levando prejuízo, você segura o preço para o produtor, é um pouco complicado né, mas não tem como eu falar vou tirar o leite para o produtor [...]. Entrevistado B.

Nessa citação, o leite é uma área de negócios específica que a cooperativa precisa manter por toda uma cadeia envolvida, cooperativa e cooperado. Mesmo uma parte do processo apresentando baixo retorno para cooperativa, o resultado da comercialização do leite com a central, como destacado acima na fala do entrevistado B, para a cooperativa envolve ainda processos anteriores, a indústria de ração vende a ração nas agropecuárias para esses produtores de leite, e assim com a diversificação vertical a cooperativa internalizou parte da transação.

Na diversificação com o negócio piscicultura, nota-se especialmente uma dependência com ativo o parceiro/frigorífico, essa atuação em negócio específico com dependência de outros atores amplia os custos de transação e pode ser um fator de análise futura, sobre a viabilidade de verticalizar parte deste processo produtivo. Assim como, seguido pela especificidade de capital humano necessário para entrar em novas atividades e produtos de negócios.

[...]Nós entramos agora no Peixe também, sabe criação de peixe integrado, nós temos já vários integrados, só que nós não temos frigorífico. A gente fornece a ração alevinos e assistência técnica. Então o produtor, Aí ele faz para nós o trabalho de criação e daí o abate, é feito em um frigorífico particular, ele abate com a marca da cooperativa. Se for no mercado, se vai ver lá o peixe, filé de tilápia [...]. Entrevistado C.

[...]Vem aí os novos desafios que vou entrar na atividade de frangos. Hoje nós temos na nossa região, deve ter no mínimo seis empresas que trabalham com a atividade de produção de frango. Eu tenho que ser competitivo como é que vou trazer então tem que ter uma equipe técnica. é um desafio montar uma equipe técnica [...]. Entrevistado D.

Os investimentos em ativos específicos físicos e geográficos, o que fazer e onde, são também reflexões identificadas nos dados de análise, conforme citação [...] *então nesse sentido essa diversificação eu vejo assim fantástica embora que não é tão simples você dizer ah vamos diversificar. Tudo tem custo, um custo alto pra você construir um silo ou um secador uma moagem ou uma fábrica de ração* [...], do entrevistado E.

No processo de diversificação desta cooperativa agropecuária, se observou investimentos para entrada em novos negócios em situações que existe uma grande frequência de transações, como foi o caso de entrar na indústria de alimentos animais, havia um grande volume, escala e frequência no fornecimento aos cooperados, assim relacionado a diversificação desta área de negócios na cooperativa. Igualmente, a demanda por *commodities*, especial soja e milho, pela indústria de ração, gerava um custo alto de transação e aquisição junto ao mercado, conciliado por ser também uma atividade produtiva de seus cooperados, influenciou na diversificação da cooperativa com cerealista. Assim, se nota a associação da frequência e especificidade de ativos, nas decisões por diversificação da cooperativa.

Se observa ainda, que diversificação motivada por outros aspectos, como redução de riscos do negócio, influencia a cooperativa atuar em áreas mais distintas de seu negócio comercial principal e esses novos negócios, também lhes trazem custos de transação por serem ativos específicos, como supracitado no caso do negócio farmácia.

E adiante, no quadro 11, se observam os códigos e suas co-ocorrências. Os custos com pequenos números e assimetria informacional, apresentaram menor frequência na fala dos entrevistados. Nesse sentido menor densidade na percepção de custos com conhecimento, em que uma parte conhece muito mais que a outra. Apesar disso, a assimetria informacional, conforme as bases teóricas, está presente em todas outras subcategorias das transações, em maior ou menor intensidade entre os agentes envolvidos nas transações, assim como no comportamento oportunista, o qual apresentou maior frequência na análise.

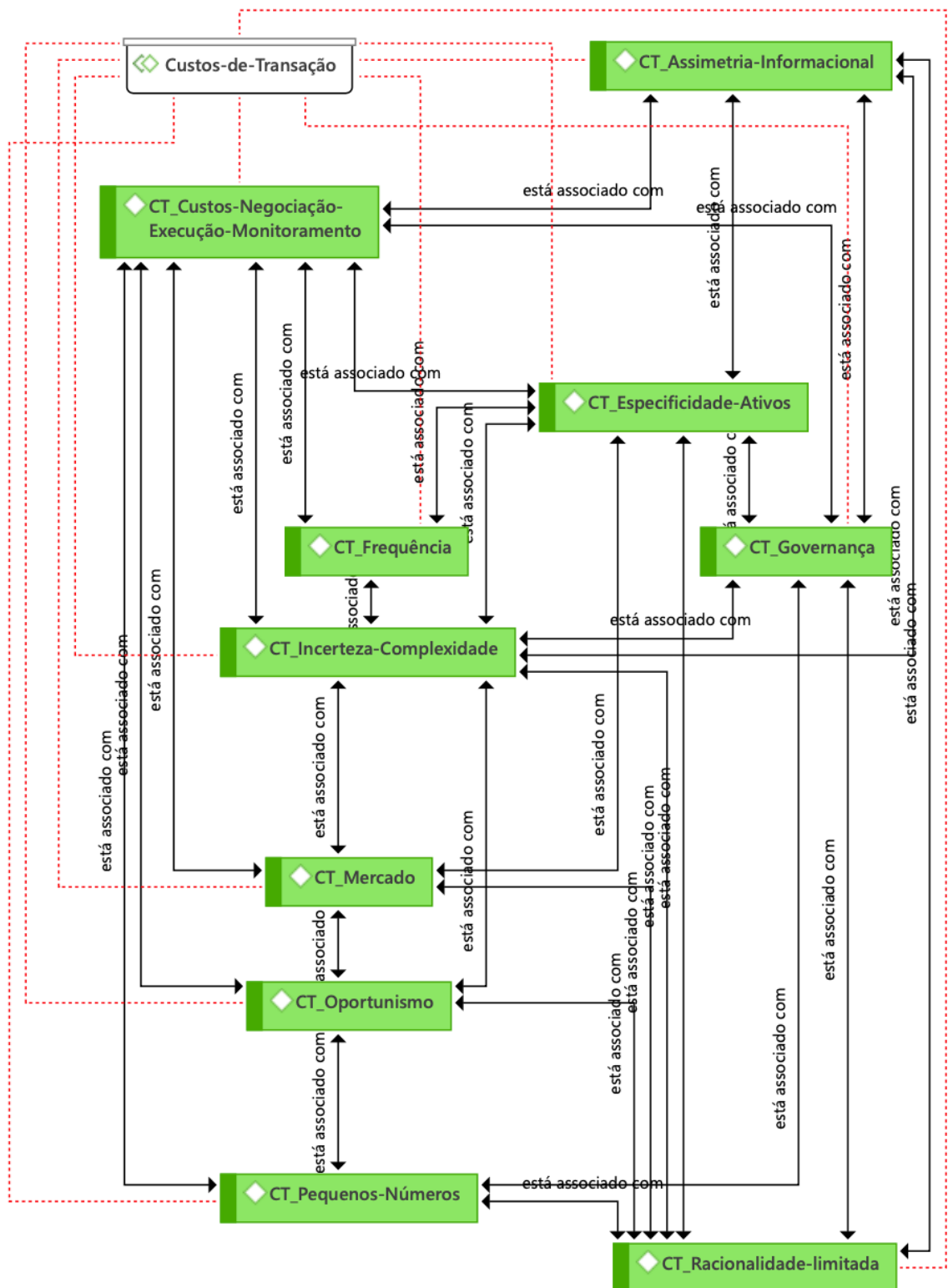
Quadro 11 - Custos de transação co-ocorrências

	CT_Assimetria- Informacional Gr=5	CT_Custos- Negociação- Execução- Monitoramento Gr=17	CT_Especificidade- Ativos Gr=22	CT_Frequência Gr=18	CT_Governança Gr=26	CT_Incerteza- Complexidade Gr=28	CT_Mercado Gr=13	CT_Oportunismo Gr=17	CT_Pequenos- Números Gr=5	CT_Racionalidade- limitada Gr=18
CT_Assimetria- Informacional	5	2	1		1	2				2
CT_Custos-Negociação- Execução- Monitoramento	2	17	3	1	3	3	1	3	1	
CT_Especificidade- Ativos	1	3	22	1	2	8	3			2
CT_Frequência Gr=18		1	1	18		2				
CT_Governança Gr=26	1	3	2		26	4			1	3
CT_Incerteza- Complexidade	2	3	8	2	4	28	8	4		2
CT_Mercado Gr=13		1	3			8	13	1		1
CT_Oportunismo Gr=17		3				4	1	17	1	3
CT_Pequenos- Números		1			1			1	5	2
CT_Racionalidade-limitada	2		2		3	2	1	3	2	18

Fonte: a autora, 2021.

Nota-se, portanto, que os custos de incerteza e complexidade foram verificados na fala dos entrevistados com frequência 28 e desta, com co-ocorrência de 8 citações com especificidade de ativos e custos do mercado. Nesse sentido, se analisa a partir das entrevistas que a cooperativa atua em ambiente complexo e incerto especialmente associado a ter ativos específicos, assim interligados quanto maior a especificidade do ativo mais complexo o contexto, bem como altos custos de mercado relacionam a internalizar produtos ou serviços. Ainda, associação entre a ocorrência de custos de governança e custos em cenários de incerteza e complexidade e outras subcategorias interligadas. Conforme demonstrado graficamente em formato de rede na figura 23, a relação das subcategorias com a categoria de análise, os custos de transação associados ao longo de período de diversificação:

Figura 23 - Fatores associados aos Custos de Transação



Fonte: a autora, 2021.

4.4 RELAÇÃO ENTRE OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE DIVERSIFICAÇÃO NA COOPERATIVA PESQUISADA

Nos subcapítulos anteriores foram apresentados os resultados sobre a tipologia de diversificação, os principais motivadores que influenciaram as tomadas de decisões por estratégias de diversificação de negócios e nesse sentido, os fatores associados aos custos de transação. A partir desses resultados, será analisado o objetivo geral deste trabalho, a análise da relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação na Cooperativa Agropecuária estudada.

Com uso do software Atlas TI, foi possível organizar os dados, codificar os dados levantados, organizar os códigos, agrupar os grupos de códigos dentro da categoria de análise correspondente, desenvolver a análise das co-ocorrências entre os códigos e categorias e as respectivas redes, passando de uma etapa inicial da análise de conteúdo, para intermediária e até um segundo ciclo de análise. Nesse sentido, buscando compreender a relação entre as categorias de análise, pôde ser observado, em quais aspectos estão relacionados e como isso ocorre, para responder a problemática de pesquisa.

O cruzamento dos códigos de análise evidenciou que a Frequência dos Custos de Transação está associada com a Estratégia de Diversificação Motivada pela Economia de Escala (7), assim como, com a Economia Financeira (3), Redução de Riscos do Negócio (3), Satisfação e Interesse dos Cooperados (2) e com Economia de Escopo Sinergia (1), sendo a primeira identificada com maior frequência. Também a Incerteza e Complexidade dos Custos de Transação ao ser relacionada com as Estratégias de Redução de Riscos do Negócio (2) e Satisfação e Interesse dos Cooperados (1). Custos de Especificidade de Ativos relacionado a Estratégia de Incentivos pelo Tamanho da Organização (1), Estratégias de Poder de Mercado (1) e Satisfação e Interesse dos Cooperados (1). Custos de Oportunismo relacionados com Estratégias de Economia Financeira (1) e de Redução de Riscos do Negócio (1). Custos com Pequenos Números relacionados a Estratégias de Economia Financeira (1) e Redução de Riscos do Negócio (1). Custos de Racionalidade Limitada relacionados a Estratégias de Incentivo pelo Tamanho da Organização (1), Poder de Mercado (1) e Redução de Riscos do Negócio (1). Custos de Mercado relacionado a Estratégias de Redução de Riscos do Negócio (1). E, Custos de Negociação, Execução e Monitoramento relacionados a Estratégias de

Redução de Riscos do Negócio (1), conforme apresentados no Quadro 12 com as co-ocorrências entre as duas categorias de análise e suas respectivas subcategorias.

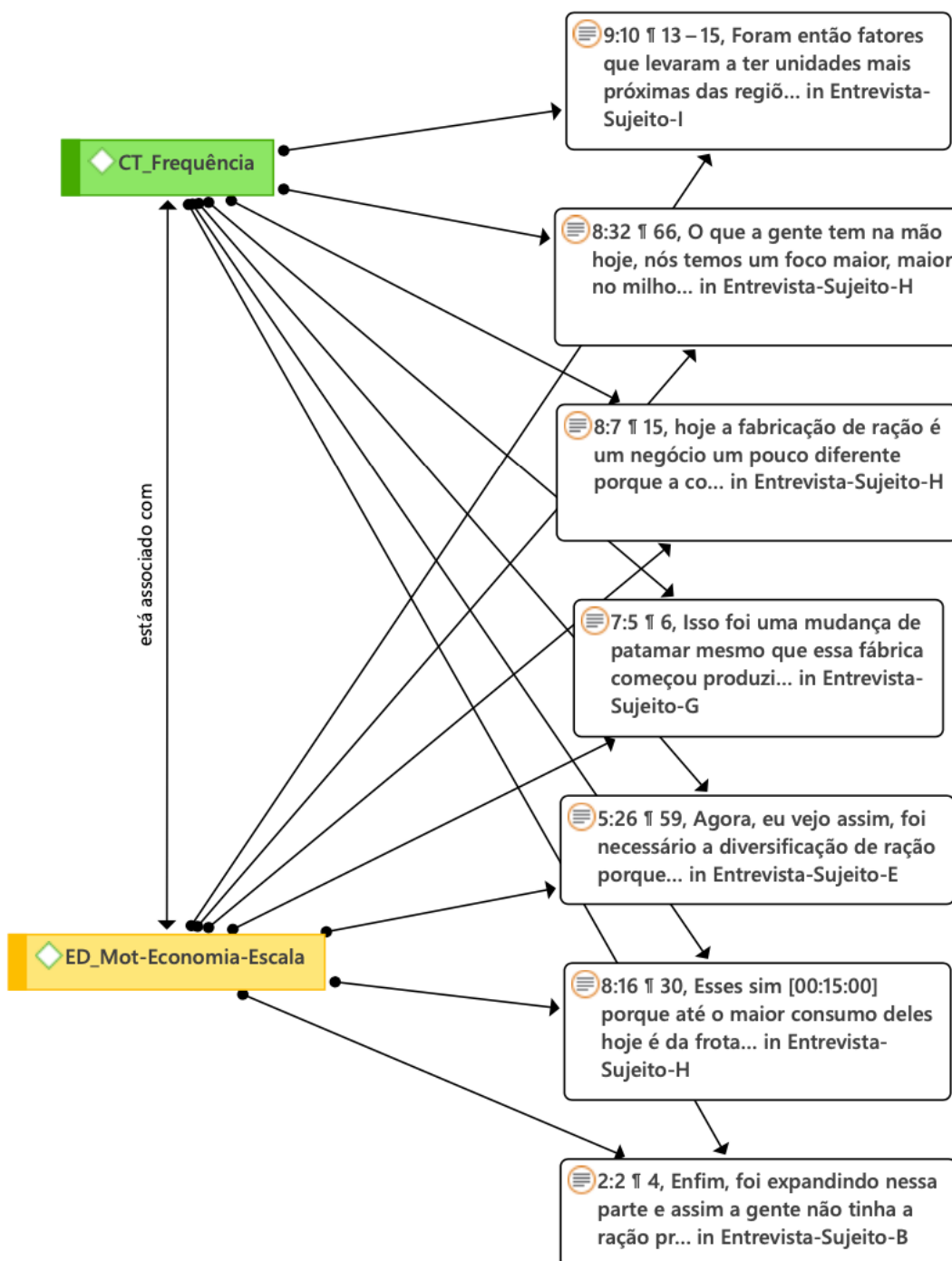
Quadro 12 - Custos de transação e Estratégias de Diversificação co-ocorrências

	CT_Assimetria- Informacional Gr=5	CT_Custos- Negociação- Execução- Monitoramento Gr=17	CT_Especifi- cidade- Ativos Gr=22	CT_Freqü- ência Gr=18	CT_Govern- ança Gr=26	CT_Incertez- a- Complexida- de Gr=28	CT_Mercad- o Gr=13	CT_Oportu- nismo Gr=17	CT_Pequen- os- Números Gr=5	CT_Raciona- lidade- limitada Gr=18
ED_Mot-Dificuldades- Mercado Gr=10										
ED_Mot-Economia- Escala Gr=22				7						
ED_Mot-Economia- Escopo-Sinergia Gr=21				1						
ED_Mot-Economia- Financeira Gr=16				3			1	1		
ED_Mot-Equilíbrio- Resultado-Financeiro Gr=16										
ED_Mot-Incentivos- Tamanho- Organização Gr=11			1							1
ED_Mot-Poder-de- Mercado Gr=16			1							1
ED_Mot-Redução- Riscos-Negócio Gr=27	1			3		2	1	1	1	1
ED_Mot-Satisfação- Interesse- Cooperados Gr=26			1	2		1				

Fonte: a autora, 2021.

Nessa análise, a maior densidade foi identificada na associação entre a Frequência dos Custos de Transação e a Diversificação motivada pelo fator Economia de Escala, como demonstrado na figura 24. Em Custos de Transação, se observa a variável frequência pela quantidade de vezes que uma organização transaciona com o mercado. Nesse sentido, quanto maior a frequência dessas transações com o mercado, também serão seus custos em cada transação relativa a esse produto ou atividade. Quando analisamos a variável Economia de Escala, dentro da categoria de estratégias de diversificação, se observa quando a organização avalia que diversificar poderá lhe trazer benefícios de escala, menores custos, maior agilidade, controle e melhores resultados, sendo evidenciado pelos entrevistados.

Figura 24 - CT Frequência e ED Economia de Escala



Fonte: a autora, 2021.

Na percepção do Entrevistado B [...] *enfim, foi expandindo nessa parte e assim a gente não tinha a ração própria. A gente tinha esse processo de parceria já com os produtores para entregar na Central. Não era uma Ração da Cooperativa[...]*. Assim notou-se que existia uma grande frequência de transações ao comprar ração, repassar aos produtores e quando a cooperativa diversificou com segmento de

indústria de ração, internalizando a atividade, ganhou em escala e reduziu seus custos de transação. Complementado com outras citações sobre essa estratégia:

[...] Isso foi uma mudança de patamar mesmo que essa fábrica começou produzindo duzentas 300 toneladas de ração. Foi expandindo. E mudança estratégica até quando que - assumiu a presidência lá em 2010 11 e 12 comecei a expandir e expandir bastante as vendas chegando lá umas 3 4 mil toneladas de ração expandindo dez vezes mais ou menos [...]. Entrevistado G.

[...] hoje a fabricação de ração é um negócio um pouco diferente porque a cooperativa faz a gestão toda ela é interna. Ela só compra alguns insumos, mas no resto ela consegue, porque o milho ela compra do produtor, farelo de soja ela compra do produtor e transforma, leva e outras empresas transformam em farelo. Então ela tem a matéria prima porque ela tem a matéria prima própria, ela não depende da oscilação tanto do mercado, ela depende da commodities, e aí não é ninguém que regula, porque aí é questão de bolsa, é questão no mercado, é questão de temperatura né, mais a fabricar ração animal é uma questão um pouco diferente porque a gestão a Cooperativa consegue controlar, não tem essas oscilações e problemas de política, então a fabricação hoje também ela atinge hoje em torno de 28 a 30 por cento[...]. Entrevistado H.

A decisão da organização de realizar internamente ou via mercado, determinado processo, produto ou serviço, depende dos custos derivados das transações em cada uma das possibilidades, as quais estão relacionadas as particularidades das organizações e de seus ativos (WILLIAMSON, 1979 e 1985). Nessa perspectiva, outra diversificação que demonstrou tal associação, conforme fala dos Entrevistado H e I, se deu com a internalização do setor de transportes e com postos de combustível. Com grande aumento da atividade, foi interessante para cooperativa diversificar e trouxe ganhos para organização:

[...] Esses sim porque até o maior consumo deles hoje é da frota de caminhões de transporte, mas também abastece os geradores de supermercados porque é uma demanda muito grande e esse é um número que as vezes vocês não têm noção, mas também consumidor por supermercado à noite por 250 a 300 litros de combustível por dia. No final do mês se torna um volume né, e todos eles têm geradores porque a partir das 18 horas até às 21 horas se você não tem comprado a energia do mercado livre que é mais barato, aquele momento o preço da energia da Copel é muito caro, inviabiliza a. questão né e daí nós usamos geradores, então existe um consumo muito grande da demanda dos postos de combustível nos supermercados também, mas a maior demanda do combustível na frota de caminhões e dos carros[...]. Entrevistado H.

[...] Foram então fatores que levaram a ter unidades mais próximas das regiões de atuação. Todas essas aquisições - ela esta pautada nessa questão de custo de transportes porque a gente tem trabalhado um raio de até 300 quilômetros das indústrias [...]. Entrevistado I.

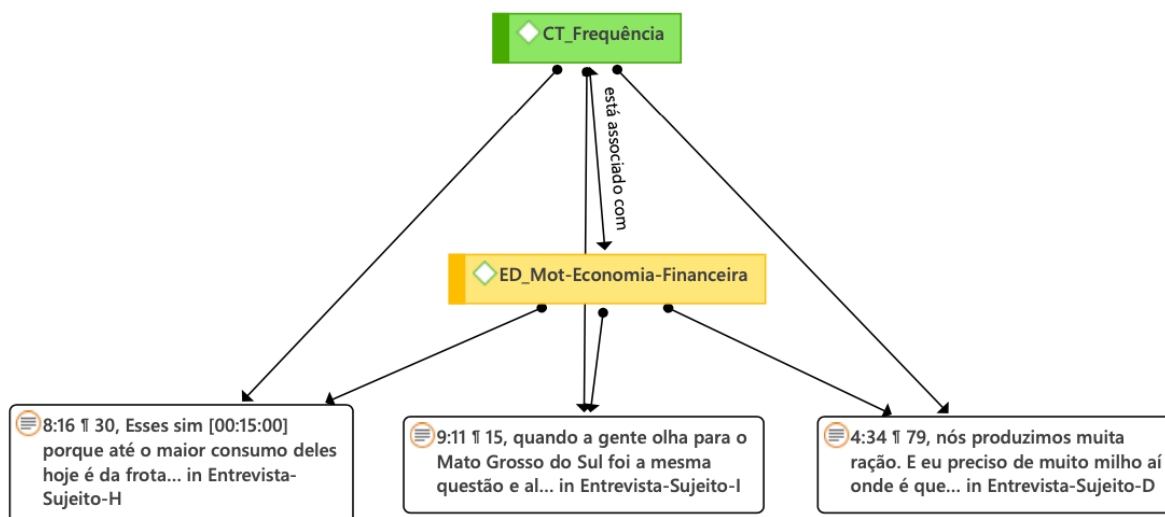
Observou-se também essas co-ocorrências entre as subcategorias, nas diversificações realizada pela cooperativa agropecuária buscando internalizar a parte de recebimento de commodities com implementação de uma cerealista, com ganhos para a cooperativa e melhores resultados diretamente ao produtor, além das sobras ao final do ano. A seguir, as citações correspondentes:

[...] O que a gente tem na mão hoje, nós temos um foco maior, maior no milho e nós pagamos mais porque nós consumimos, então nos temos um ganho muito forte nisso nós temos a matéria prima por causa do consumo de fabricação. Se nós precisarmos comprar de outros cerealistas a diferença 12 15 por cento, se nós comprarmos do produtor nós estamos pagando em torno de 5 a 6 por cento mais, mesmo a ser cooperativa tem um ganho. Hoje tem produtores recebem 2 têm até produtores recebendo 3 reais a diferença por saco. A cooperativa não está perdendo com isso, está ganhando em cima ainda[...]. Entrevistado H.

[...] Agora, eu vejo assim, foi necessário a diversificação de ração porque não tinha como, o que ia fazer, de que forma ia produzir o suínos e o leite, então precisava da fábrica de ração, a diversificação em armazéns para armazenar o milho é a melhor coisa que poderia ser feito, porque conseguiu comprar bem mais barato e remunerar mais caro o produtor, do que comprar no balcão, isso é obvio. Porque tem a matéria prima ali, não precisa se preocupar, apesar de que não tem o suficiente, só tem para se não me engano, 8 meses e o resto tem que comprar igual, mas já é um caminho[...]. Entrevistado E.

Outra associação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação, foi notada entre a Frequência e a Economia Financeira, conforme demonstrado por meio de rede na figura 25. Os dados analisados puderam evidenciar que decorrente da frequência nas transações com cooperados, a cooperativa acaba incorrendo na geração de créditos tributários e motivado a buscar uma estratégia para consumir esses créditos diversificou em outras áreas, como varejo, em que a cooperativa entrou no setor supermercadista realizando um teste, conseguiu os resultados esperados na compensação de créditos e teve uma. Boa aceitação do mercado e, com isso expandiu o setor para outras localidades. Outrossim, diversificou sua abrangência geográfica, ampliando para outras regiões como estado do Mato Grosso do Sul para receber *commodities* direto do produtor, ao invés de terceiros, proporcionando economia financeira para cooperativa agropecuária.

Figura 25 - CT Frequência e ED Economia Financeira



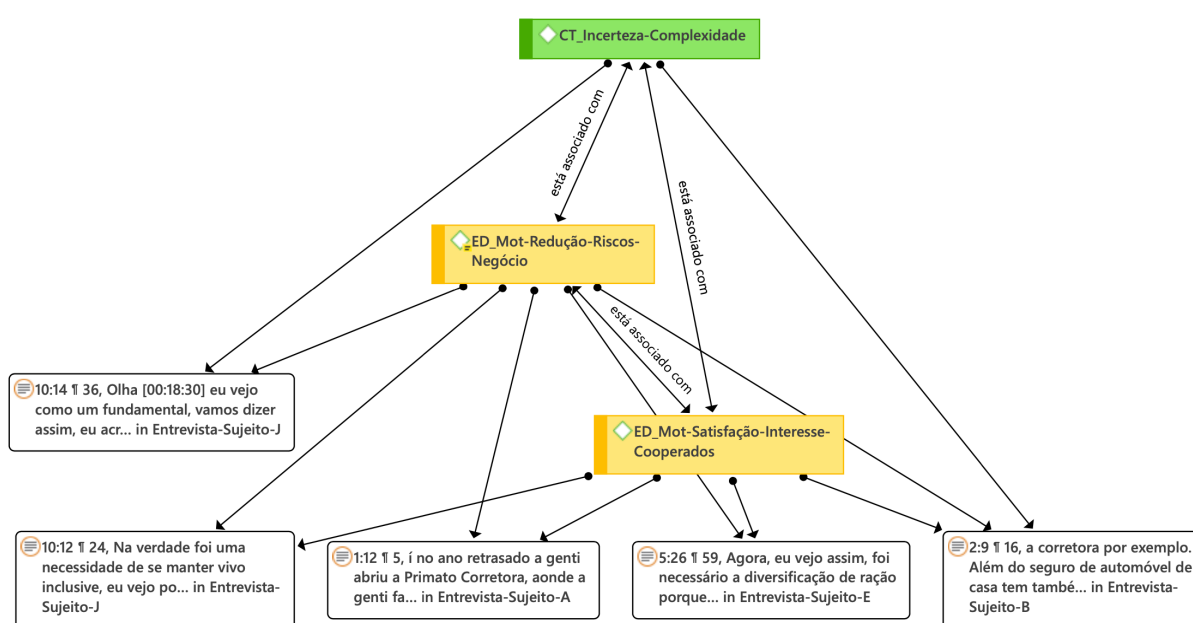
Fonte: a autora, 2021.

A variável incerteza e complexidade nas transações apresentou associação com as variáveis de diversificação, redução de riscos do negócio e, satisfação e interesse dos cooperados. Essa interligação é demonstrada na ilustração da rede de co-ocorrência na Figura 26.

Contextos de incerteza e complexidade são situações comuns no ambiente de todas as organizações e, quanto mais complexo e incerto esse cenário, maior será o custo da organização com essas transações. Paralelamente, quando as organizações buscam reduzir os riscos dos negócios, é visando diversificar em mais mercados ou com mais produtos, buscando esse equilíbrio e compensação. Considerando a co-ocorrência identificada na análise é possível notar a ação da Cooperativa Agropecuária em diversificar em situações de incerteza, buscando reduzir riscos do negócio, isto é, da cooperativa como um todo, mas mantendo a preocupação em satisfazer o interesse de seus cooperados. Nas entrevistas, identificou-se que as crises econômicas que afetaram o setor de leite e suínos, colocou a cooperativa em situação de risco quanto a sua sustentabilidade e responsabilidade com o produtor e assim, os entrevistados discorreram que a cooperativa precisou buscar outros negócios que trouxessem esse equilíbrio para a cooperativa e ao cooperado. Passando por uma etapa de avaliação estratégica e planejamento, visando se diversificar, verticalizando processos de grande frequência

e dependência de atores externos, assim como para áreas diferentes da atividade comercial principal, visando esse equilíbrio entre os negócios da cooperativa. Se observou nesse aspecto, que a diversificação estratégica motivada pela Satisfação e Interesse dos Cooperados, destacada pelos entrevistados, se deu por serviços e atividades que agregassem diretamente ao negócio do cooperado, como também em outros que colaborassem com o equilíbrio financeiro da cooperativa.

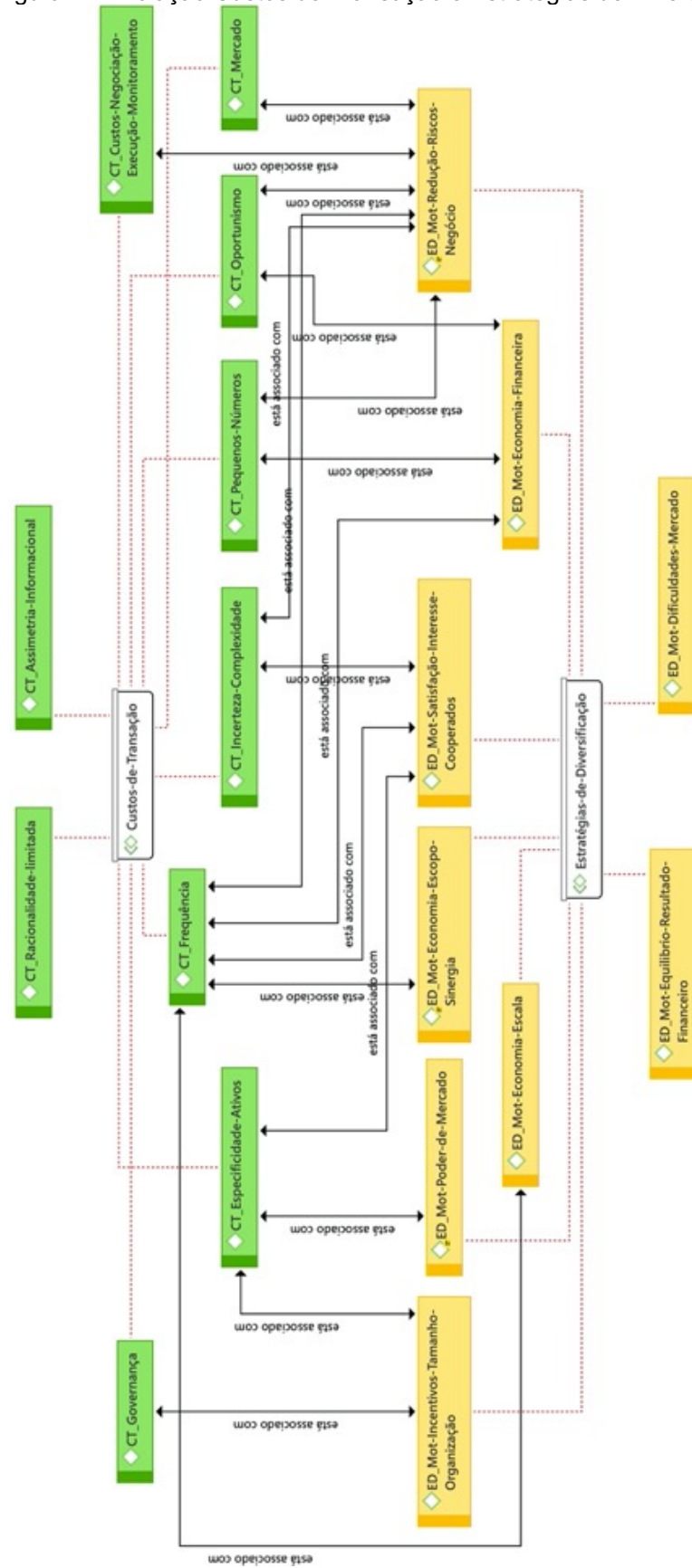
Figura 26 - CT Incerteza e Complexidade e ED Redução de Riscos do Negócio e Satisfação Interesses dos Cooperados



Fonte: a autora, 2021.

A seguir, na figura 27, estão apresentadas a rede de associação completa entre as categorias de análise de custos de transação e as estratégias de diversificação, bem como no quadro 12 a tabela de co-ocorrência entre essas variáveis codificadas no processo de análise de conteúdo, que se pôde observar que na cooperativa agropecuária deste estudo de caso, existe relação associativa entre as subcategorias, de estratégias de diversificação e de custos de transação. Assim, finaliza-se o capítulo de análise e discussão dos resultados, tendo sido analisados todos os objetivos específicos desta pesquisa.

Figura 27 - Relação Custos de Transação e Estratégias de Diversificação



Fonte: a autora, 2021.

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

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar a relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação, em uma cooperativa do ramo agropecuário na região oeste do Paraná que, em seu perfil, apresentou-se como empresa diversificada em seu conjunto de negócios e classificada como uma cooperativa de médio-grande porte pela Ocepar (2021), com faturamento anual entre R\$203,7 milhões e R\$1,7 bilhões. O período de análise está compreendido entre os anos de 2010 a 2020, definido após análise da evolução das diversificações de negócios, que aconteceram especialmente ao longo desses anos, e neste período os dados permitiam comparabilidade das informações.

O estudo teve como suporte teórico duas categorias de análise, sendo: estratégias de diversificação e custos de transação. A partir da base teórica, foram definidos os conceitos direcionadores da pesquisa.

Conforme Rumelt (1986) a estratégia de diversificação é um processo de extensão das habilidades possuídas pela organização, que a partir destas conduz para entrada em novas atividades de produto ou novos mercados e, demanda um aumento de competência administrativa para diversificação, mesmo esta, sendo relacionada com a atividade já desenvolvida pela empresa.

Na Teoria dos Custos de Transação, sua abordagem central é com base nos estudos de Williamson (1975, 1979 e 1985), visando investigar a melhor forma de transacionar os fatores, via mercado ou hierarquia, dedicando-se a estudar como essas instituições se comportam frente aos problemas vinculados as transações e, nesta pesquisa, esses elementos relacionados com as implementações estratégicas realizadas pela cooperativa agropecuária. A partir dessa contextualização teórica, sobre as categorias de análise, com os dados coletados e demais informações secundárias, guiou-se a pesquisa para atender aos objetivos específicos e em

consequência o objetivo geral da pesquisa.

Como conclusão do primeiro objetivo: Identificar os tipos de diversificação adotados pela cooperativa agropecuária, o modelo de categorização da diversificação utilizado, foi o modelo de Barney e Hesterly (2017), que segmenta a diversificação em três tipos e cinco níveis: diversificação limitada (sendo um negócio único superior a 95% ou dominante, entre 70 e 95%), diversificação relacionada (restrita ou vinculada, ambos inferior a 70%) e diversificação não relacionada. Todos os negócios da cooperativa agropecuária estudada, apresentaram participação inferior a 70%. Nesse sentido, se observou ainda que entre os negócios da cooperativa existem elos, vínculos e atributos comuns, que relacionam os negócios, alguns em maior intensidade e outros menos. Não sendo possível afirmar que existem numerosos vínculos e atributos comuns entre todos os negócios, pois determinados negócios compartilham apenas alguns atributos comuns. Nessa perspectiva do conceito trazido por Barney e Hesterly (2017), o modelo de diversificação da cooperativa agropecuária pode ser classificado como de diversificação relacionada vinculada.

Como conclusão do segundo objetivo: Identificar os fatores associados à decisão de diversificação na cooperativa agropecuária, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os indivíduos da cooperativa: membros da Diretoria, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Gerências executivas, sendo possível identificar os fatores que estiveram associados à decisão das diversificações realizadas. Os fatores com maior frequência foram Redução de Riscos do Negócio (27) e Satisfação e Interesse dos Cooperados (26), seguidos por Economia de Escala (22), Escopo e Sinergia (21), Economia Financeira (16), Equilíbrio e Melhores Resultados Financeiros (16), Poder de Mercado (16), Incentivos pelo Tamanho da Organização (11) e Dificuldades de Mercado (10). Notou-se que o principal motivador da diversificação visou a redução de riscos do negócio e nesse sentido, se observou nas falas dos entrevistados que a cooperativa passou por dificuldades e desafios enquanto atuava apenas no negócio leite, suínos, lojas agropecuárias e indústria de ração, devido ao contexto econômico e político do momento, e como todas suas áreas eram diretamente relacionadas seu resultado ficou comprometido. Assim, necessitando buscar alternativas para manter a saúde financeira da cooperativa e garantir os negócios dos cooperados, proporcionando a eles também essa estabilidade. Com a diversificação, especialmente destacada pelo

varejo, contribuiu-se para cooperativa ter uma estabilidade financeira enquanto organização. Ficou evidenciado que os entrevistados, ao serem indagados sobre a importância da diversificação, ponderaram que se não houvesse ocorrido, acreditam que a cooperativa não existiria mais. Na variável, satisfação e interesse dos cooperados, os entrevistados evidenciaram preocupação com o foco nas necessidades dos cooperados, que são o motivo de existência da cooperativa, assim como, a percepção de tornar a cooperativa sustentável, mesmo sendo necessárias adoção de estratégias de diversificação com negócios fora da atividade comercial principal, pois com a estabilidade da organização cooperativa, conseqüentemente são atendidos os interesses dos cooperados.

Na base teórica, haviam sido verificados a priori ainda outras três variáveis dentro da categoria de estratégias de diversificação, sendo o excesso de recursos produtivos, o foco em atender a comunidade externa e a economia anticompetitiva de escopo, os quais não foram identificados nesse estudo de caso. Essa análise corroborou com as bases teóricas, ao reforçar os fatores associados a diversificação estratégica, mesmo em modelo de organização cooperativa.

Como conclusão do terceiro objetivo específico: Identificar os custos de transação relacionados ao processo de diversificação estratégica na cooperativa agropecuária, se observou a existência de vários custos de transação presentes na estrutura e no processo de diversificação estratégica da cooperativa agropecuária, com maior intensidade os custos decorrentes de situações de incerteza e complexidade (28), custos com governança e coordenação (26), da necessidade de ativos específicos (22). Outros fatores também apareceram em menor densidade na percepção dos entrevistados, descritos a seguir em ordem decrescente de representatividade: custos relacionados a frequência das transações, racionalidade limitada (gestores, dirigentes e produtores), custos com negociação, execução e monitoramento das transações, oportunismo, mercado, assimetria informacional e com pequenos números. As variáveis com maior associação, foram de incerteza e complexidade com a especificidades de ativos e, com custos de mercado.

Os resultados possibilitaram observar que a cooperativa lida com um cenário de incerteza e complexidade, relacionado a dependência e volatilidade de mercado. E a diversificação com atuação em áreas diferentes do negócio inicial, influenciou no aumento da complexidade das transações, exigindo da cooperativa compreender as variáveis de todos os negócios e ter pessoas preparadas para estar a frente de cada

atividade e assim, relacionado com o código de custos de governança. Sendo assim, identificado que as maiores dificuldades ao diversificar a cooperativa, estão em conhecer esse novo negócio, incorporar na atividade e ter pessoas preparadas para estarem a frente, ressaltando a falta de pessoas como um entrave as diversificações, ou seja, situações de falta de pessoal capacitado disponível, influenciaram a postergação de entrada em novos negócios.

Em conclusão ao quarto objetivo específico da pesquisa: Analisar a relação entre os custos de transação e as estratégias de diversificação na cooperativa agropecuária, se observou os resultados dos objetivos específicos apresentados acima, a partir da análise de co-ocorrências entre os códigos e categorias de análise, buscando compreender a relação entre as duas variáveis. O cruzamento dos dados fez parte do segundo ciclo da análise de conteúdo e, evidenciou que a variável Frequência dos Custos de Transação está associada com a Estratégia de Diversificação Motivada pela Economia de Escala (7), assim como, com a Economia Financeira (3) e com a Redução de Riscos do Negócio (3) e, ainda outras relações, com menor representatividade. Considerando a co-ocorrência entre as subcategorias Frequência e a Economia de Escala, verificaram-se exemplos de transações que levaram a cooperativa diversificar e internalizar determinadas atividades, como observado com o segmento de indústria de alimento para animais, em que a cooperativa possuía uma grande demanda de compra de ração, para atender a integração de suínos e leite e, ao internalizar a cooperativa obteve economia de escala e reduziu o custo tais transações. No mesmo sentido, a diversificação com o negócio de transportes e posto de combustível.

Outra constatação relevante identificada pela pesquisa, consistiu na associação entre as variáveis frequência e economia financeira, evidenciando que a frequência nas transações da cooperativa diretamente com cooperados, incide na geração de créditos tributários e essa conta crédito, motivou os dirigentes buscar alternativas para compensar o crédito e utilizar em favor da organização. Nesse sentido, a cooperativa diversificou suas atividades com negócios que permitiram consumir os créditos, um exemplo no setor de varejo supermercadista, proporcionando economia financeira para cooperativa agropecuária.

Salienta-se a importância da realização das entrevistas semiestruturadas no processo de coleta dos dados primários, com as importantes percepções dos membros da diretoria, conselhos administrativo e fiscal e dos níveis executivos, que

permitiram a análise em profundidade das variáveis estudadas. Complementadas pelos dados secundários também disponibilizados pela cooperativa agropecuária.

A partir do estudo, verificou-se que as preocupações gerenciais não estão necessariamente na ampliação do número de negócios, mas na busca do resultado de cada negócio e na diversificação como mecanismo para distribuir o risco entre suas áreas de atuação. Ao longo do intervalo analisado, se notou que a diversificação em outras áreas, além da atividade comercial com o setor pecuário, manteve a cooperativa sustentável, mesmo nos momentos de crise no segmento (leite e suínos). Ainda, o foco da cooperativa continuar nesse processo de diversificação, visando a redução de riscos do mercado e a busca por escala nas suas atividades de maior frequência, passando a internalizar determinadas áreas com maior volume e dependência do mercado. Além disso, notou-se em vários momentos a preocupação em manter o foco nos cooperados, sua satisfação e interesses e, diversificar, mesmo em áreas menos relacionadas ao negócio principal, para garantir a solidez da cooperativa e reduzir os riscos de impactos na mesma em razão de condições de mercado.

Diante das constatações, a associação entre a frequência e os custos decorrentes das incertezas e complexidade das transações, apresentou influência sobre fatores das decisões de diversificação estratégica, não apenas de escala, mas de sinergia, financeiro e redução de riscos do negócio. Nesse sentido, a importância da realização de estudos e longitudinais sobre a estratégia de diversificação e os custos de transação, tendo em vista que as organizações cooperativas possuem características específicas em seu processo decisório, e a importância deste setor na economia de diversas regiões brasileiras, principalmente em tempos de crise.

5.2 LIMITAÇÃO E ESTUDOS FUTUROS

Nas pesquisas, se visa atender a demanda do tema e responder a proposta do trabalho, mas se reconhece que os assuntos não se esgotam e há sempre oportunidade de explorar mais, sob diferentes percepções dos pesquisadores e outras abordagens teórico-empíricas.

Assim, essa pesquisa se limitou em um estudo de caso, sendo que a intenção inicial era realizar um estudo multicaso com cooperativas agropecuárias na região oeste do Paraná. A intenção inicial da pesquisa sofreu limitações em função da

pandemia decorrente do Covid-19 que fez com que fosse ajustado para uma cooperativa, ficando a possibilidade de continuar esse estudo numa etapa futura de pesquisa. Com relação aos dados da cooperativa, em seus demonstrativos e documentos financeiros não possui uma separação entre todas suas áreas de negócios, nesse sentido, dificultando análises de performance e outros indicadores financeiros em relação às diversificações. No processo de análise dos dados, uma recomendação adicional para análise de conteúdo é a repetição da análise, após um intervalo, pelo mesmo pesquisador ou ainda, por outro pesquisador, que em razão da limitação de tempo não foi possível neste estudo.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se que outros pesquisadores possam investigar esse tema tão importante para aumento da base literária, em outras Cooperativas em outras regiões do Brasil, contribuindo no desenvolvimento sustentável das cooperativas e no aprimoramento de suas estratégias e planejamento. Outrossim, sugere-se a realização de estudos multicase em cooperativas que também diversificaram seus negócios a fim de avaliar a relação com o custo de transação e possível comparabilidade com essa pesquisa.

Ainda, trabalhos sobre os Custos de Transação em Cooperativas Diversificadas em relação ao Desempenho Econômico-Financeiro; Custos de Agência relacionados ao processo de Diversificação Estratégica; Avaliação da Estrutura de Capital de Cooperativas após Diversificação Estratégica de Negócios; Governança Corporativa e Diversificação Estratégica, análise dos impactos na governança da cooperativa; assim como, sobre formas de mensuração dos Custos de Transação e a proposição de modelo aplicado em organizações cooperativas diversificadas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. L.; SILVA, A. C.; BUENO, M. P. Cooperativismo agropecuário: benefícios e desafios. **Revista fafibe on-line**, v. 13, n. 1, p. 22-48, 2020.
- ANDRADE, Á. A. V. de. **Poder, estado e capital nos processos des-reterritorialização no campo na microrregião geográfica de Campo Mourão-PR**. 2013. 310 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, 2013.
- ANSOFF, H I. A model for diversification. **Management Science**, v. 4, n. 4, p. 392, jul. 1958.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. **Cooperativismo no mundo**. Brasília, DF: Sistema OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 08 jan. 2020.
- ARRUDA, A. G. S.; FARIA, A. C. de; ROMEIRO, M. do C.; FERNANDES, F. C. Estruturas de Governança Híbridas em Redes de Cooperativas de Crédito Brasileiras e Canadenses sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. 6, p. 1101-1121, 2017.
- AZEVEDO, P. A nova economia institucional. *In*: FARINA, E.; *et al.* (Org). **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. p. 33- 111.
- BARCIK, E. **Evidências dos custos de transação nas cooperativas de crédito: o crescimento das cooperativas de livre admissão no Paraná entre 2008 e 2014**. 2017. 211 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2017.
- BAGGIO, A. F. **Estruturação e análise do processo de institucionalização da governança em Cooperativas Agropecuárias**. 2019. 307f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 279p.
- BARNEY, J. B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: 2006. 408p.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2017. 417p.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gestão Agroindustrial**: marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997. v.1

BELUSSO, D. **A integração de agricultores às cooperativas agrícolas abatedoras de frangos no Oeste do Paraná**. 2011. 219 f. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Presidente Prudente, SP, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. *In*: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas**: economia, crescimento e estrutura de capital. 1998. 281f. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, 1998.

_____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 256p.

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

BIALOSKORSKI NETO, S.; NAGANO, M. S.; MORAES, M. B. da C. Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: uma aplicação em cooperativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 1, 2006. p. 59-68.

BIALOSKORSKI NETO, S. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 38, n. 4, p. 109-127, 2019.

BORGES, William José. **As estruturas estritamente coordenadas do sistema agroindustrial de carne suína da região Oeste do Paraná**. 2012. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, 2012.

BRASIL. **Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Brasília, DF: Planalto, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 jan. 2020.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. *In*: KUPFER, D.;

HASENCLEVER, L. (Ed.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 307-343.

BUCK, Lucimara Ivizi. **Análise do modelo de remuneração médica por produção em cooperativas de trabalho médico com base na teoria dos custos de transação**. 2018. 66 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2018.

CENÁRIOS ano 2019. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, PR: Sistema OCEPAR, 2020. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/cenarios-cooperativismo-paranaense/126750-ano-2019>. Acesso em: 15 fev. 2020.

CENÁRIOS do cooperativismo paranaense. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, PR: Sistema OCEPAR, 2018. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/cenarios-cooperativismo-paranaense>. Acesso em: 25 jan. 2020.

COMO funciona uma cooperativa. Brasília, DF: **Organização das Cooperativas Brasileiras, OCB**, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/como-funciona-uma-cooperativa>. Acesso em: 20 fev. 2020.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. **Strategic management journal**, v. 12, n. 1, p. 33-48, 1991.

COASE, R. H. **The nature of the firm (1937)** - The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development. New York: Oxford, 1991. p. 18-33.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo- institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, n.5, p. 1153-1159, Dec. 1995.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1994.

DELGADO, N.; LAVINAS, L.; MALUF, R.; ROMANO, J. **Estratégias agroindustriais e grupos sociais rurais: o caso do MERCOSUL**. Rio de Janeiro: Forense Universitária: UFRRJ, 1996.

DELARMELINA, Nádia. **A teoria dos custos de transação e as relações contratuais entre cooperativas e clientes: uma contribuição para o entendimento do sistema cooperativista da agropecuária do Espírito Santo**. 2014. 137f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2014.

FARIA, M. C. de. **Relação entre estratégias de diversificação, desempenho e**

tipologia de Miles e Snow: estudo de caso em cooperativas agropecuárias do Paraná. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas) - Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, 2016.

FARINA, E. SUDCOOP: diversificação bem-sucedida. *In:* ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de casos em agribusiness.** Porto Alegre: Ortiz, 1993. p.15-39.

FENG, L.; HENDRIKSE, G. On the nature of a cooperative: a system of attributes perspective. *In:* HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M.; WINDSPERGER, J. Cliquet G. (Eds). **Strategy and Governance of Networks.** Physica-Verlag HD, 2008. p. 13-26.

FERNANDES, J. L. N.; FERNANDES, B. A. O. F. Mensuração dos custos de transação na composição dos custos totais do litro de açaí no ponto de venda. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020, São Leopoldo. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** São Leopoldo, RS: Associação Brasileira de Custos, 2020. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4746>. Acesso em: 25 abr. 2021.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 386p.

FERREIRA, L. C. **O Dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agrícola:** um estudo de caso. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

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

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, Dec. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000400003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 jan. 2020.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. **Finnish Journal of Business Economics,** v.48, n. 4, p. 418-437, 1999.

GIDE, C. **Compêndio d'Economia Política.** 12.ed. São Paulo: Editora Globo, 1953.

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

GOGOLA NETO, J.; RODRIGUES, J. A.; BARCIK, E.; DONINI, R. G.; SILVA, M. F. da. (Coord.). **Cenário Cooperativismo Paranaense:** ramo agropecuário. Curitiba, PR: Sistema OCEPAR, 2021. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2021/cenarios_cooperativismo_pr/ramo_agro_dez_2020.pdf. Acesso em: 20. abr. 2021.

GRANT, R. M.; JAMMINE, A. P.; THOMAS, H. Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972–1984. **Academy of management Journal**, v. 31, n. 4, p. 771-801, 1988.

GRESELE, W. D. **Identidade organizacional e construção de sentidos em tomadas de decisão: um estudo de caso na Cooperativa Agroindustrial Consolata (COPACOL)**. 2011. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2011.

GROSSKOPF, W. Promotion of members – the principal objective. *In*: GROSSKOPF, W.; MÜNKNER, H.; RINGLE, G. **Our Coop: Idea – Mission – Achievements**. Deutschland, AG SPAK Bücher, 2009, p. 57-69.

GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; ALBERTON, A. A estratégia de diversificação e performance: o caso das companhias abertas no Brasil. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 99-126, abr. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712013000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 01 fev. 2020.

GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; MELLO, R. B.; ALBERTON, A. Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., São Paulo. **Estratégia**. São Paulo, SP, maio 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES655.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2020.

HEREK, M. **Estratégia de diversificação e desempenho organizacional: o caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná**. 2009. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2009.

ILIOPOULOS, Constantine; COOK, Michael L. Property rights constraints in producer-owned firms: solutions as prerequisites for successful collective entrepreneurship. *In*: **Sixth International Conference on Economics and Management of Networks (EMnet)**. 2013. p. 21-23. Disponível em: https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Cook__Iliopoulos.pdf. Acesso em: 20 mar. 2020.

INFORME PARANÁ COOPERATIVO. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, PR: Sistema OCEPAR, 2019. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/informe-parana-cooperativo-arquivo/archive/view/listid-3-informe-parana-cooperativo-arquivo/mailid-3903-informe-parana-cooperativo-online-edicao-n-issuenb/tmpl-component>. Acesso em: 15 jan. 2020.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Indicadores Econômicos**. Curitiba, PR, IPARDES, 2019. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&sistemas=1&cod_sistema=5&grupo_indic=1. Acesso em: 20 fev. 2020.

HISTÓRIA da Cocamar. Maringá, PR: Cocamar Cooperativa Agroindustrial,

COCAMAR, 2021. Disponível em: <https://www.cocamar.com.br/marcas/>. Acesso em: 20 fev. 2021.

HISTÓRIA da C.Vale. Palotina, PR: C.Vale Cooperativa Agroindustrial, **C.VALE**, 2021. Disponível em: <https://www.cvale.com.br/site/nossa-empresa/historia-da-cvale>. Acesso em: 20 fev. 2021.

HISTORY of the cooperative movement. Bruxelas, Bélgica: **International Cooperative Alliance - ICA**, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Acesso em: 10 jan. 2020.

COOPERATIVE impact. Bruxelas, Bélgica: **International Cooperative Alliance - ICA**, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/en>. Acesso em: 10 jan. 2020.

IDENTIDAD Cooperativa: Nuestros principios y valores? Bruxelas, Bélgica: **International Cooperative Alliance - ICA**, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em: 12 jan. 2020.

WHAT is a cooperative? Bruxelas, Belgica: **International Cooperative Alliance – ICA**, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 12 jan. 2020.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. 7.ed. Porto Alegre: Editora Bookman Artmed, 2007. 799p.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6.ed. São Paulo: Editora Pearson, 2010. 461p.

JONES, G. R.; HILL, C. W. L. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. Strategic management journal, v. 9, n. 2, p. 159-172, 1988.

KAICK, G. V. Construindo um cooperativismo mais forte e solidário. **Paraná Cooperativo**, v.6, n.66, mar. 2011. Disponível em: www.paranacooperativo.coop.br > PPC > baixar > rev_N66_mar_2011Construindo um cooperativismo mais forte e solidário. Acesso em: 20 jan. 2020.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda - E.P.U., 2009. 372p.

KOSLOVSKI, J. P. **Cooperativismo paranaense: experiências, resultados e propostas**. Curitiba, PR: OCEPAR, 2018. 288 p. Disponível em: www.ocepar.org.br > ocepar > UPL > Acervo > Koslovskicooperativismoparanaense paranaense - Sistema Ocepar. Acesso em: 15 jan. 2020.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2009.

LODI, Graziela. A teoria dos custos de transação e sua relevância para as decisões organizacionais estratégicas de produzir ou terceirizar diante da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 18, n. 35, p. 240-259.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 491p.

MANUAL de boas práticas de governança corporativa. Brasília, DF: **Sistema OCB**, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 15 fev. 2020.

MARANHO, F. S.; ABIB, G.; FONSECA, M. W. As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da teoria dos custos de transação. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais do VII Encontro de Estudos em Estratégia**. Bento Gonçalves, RS, maio, 2013.

MARCON, R.; GRZEBIELUCKAS, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MULLER, R. O comportamento da estrutura de capital e a performance de firmas brasileiras, argentinas e chilenas. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 33-48, abr./jun. 2007. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268313512.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, Mohr Siebeck, Tübingen, v. 160, n.3, p. 345-376, Set. 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006. 496p.

MONTGOMERY, C. A. Corporate Diversification. **Journal of Economic Perspectives**, St. Paul, v. 8, n. 3, p. 163-178, 1994.

_____. Product-market diversification and market power. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 28, n. 4, p. 789-298, dez. 1985.

NORTH, D. C. Institutions, transaction costs and economic growth. **Economic inquiry**, v. 25, n. 3, p. 419-428, 1987.

NÚMEROS do cooperativismo brasileiro. Brasília, DF: Organização das Cooperativas do Brasil - **OCB**, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros>. Acesso em: 08 jan. 2020.

O QUE é cooperativismo. Brasília, DF: Organização das Cooperativas do Brasil -

OCB, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 08 jan. 2020.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000300006>. Acesso em: 15 abr. 2020.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

OLIVEIRA JÚNIOR, O. de P.; WANDER, A. E. Cooperativismo agroindustrial: diagnóstico atual da região centro-oeste brasileira. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 13, p.146-162, jan./jun. 2020.

ORSATTO, Luís Felipe. **Governança corporativa nas cooperativas agropecuárias paranaenses: estudo da aplicação de boas práticas de governança**. 2018. 92 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2018).

PAIXÃO, J. A. **Estratégia de diversificação estudo em uma cooperativa agropecuária do noroeste mineiro**. 2017. 76 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional - Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, 2017).

PALICH, L. E.; CARDINAL, L. B.; MILLER, C. Chet. Curvilinearity in the diversification–performance linkage: an examination of over three decades of research. **Strategic management journal**, v. 21, n. 2, p. 155-174, 2000.

PENROSE, E. G. **The Theory of the growth of the firm**. 2.ed. New York: Oxford: Brasil Blackwell, 1959. 272p.

_____. **The Theory of the growth of the firm**. 4.ed. New York: Oxford: Brasil Blackwell, 2009. 249p.

PERONI, N. D. **Redes de cooperação versus custos de transação**: um estudo de caso da associação gaúcha de empreendimentos lácteos (AGEL) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul. 2009. 103 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2009.

PERRY, M. K. **Vertical integration**: Determinants and effects. Handbook of industrial organization. New York: Elsevier Science Publishers, 1989. v. 1, p. 183-255.

PINHO, D. B. **Evolucion del pensamiento cooperativista**. Buenos Aires: Intercoop. Editora Cooperativa Ltda., 1987.

_____. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

PITTS, R. A.; HOPKINS, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement.

Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 7, n. 4, p. 620-629, 1982.

POLÔNIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. **Competição: On Competition**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546p.

_____. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa: estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. p. 11-27.

_____. **Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. The competitive advantage of nations. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 73-93, 1990.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61- 78, 1996.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Research on corporate diversification: A synthesis. **Strategic management journal**, v. 10, n. 6, p. 523-551, 1989.

RIBEIRO, K. C. de S. A economia dos custos de transação na gestão econômica-financeira do caixa das organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais do. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, PR, outubro, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 334 p.

RICKEN, J. R. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2009. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

RITZMANN, S. U. L. **O Cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar**. Brasília, DF: Sistema OCEPAR, 2016. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso em: 20 jan. 2020.

RUMELT, R. P. **Corporate Diversification Strategies and Financial Performance**. Los Angeles: Managerial Studies Center, 1977.

_____. **Diversification in industry – United States: strategy, structure and economic performance**. Boston: Harvard Business School Classics, 1986.

_____. **Strategy, structure and economic performance**. 1974. 235f. Dissertation (Graduate School of Business Administration) – Harvard Business School, Boston, 1974.

SALDAÑA, Johnny. **The coding manual for qualitative researchers**. 2 ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

SANTOS, L. P. dos. **Ações coletivas e sustentabilidade: uma análise da produção de frutas, verduras e legumes na microrregião de Toledo-PR**. 2018. 219 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, PR, 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP); ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Fundamentos do cooperativismo**. Brasília, DF: OCB, 2017. 72p. (Série Cooperativismo).

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP RS). **OCB moderniza ramos do cooperativismo**. Porto Alegre, RS: SESCOOP RS, abr. 2019. Disponível em: <http://www.sescoopr.scoop.br/noticias/2019/04/02/ocb-moderniza-ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SCHUBERT, Maycon Noremberg. **Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina**. 2012. 244f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SILVA, J. A. da. O papel das cooperativas no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na cooperativa Coopernorte. **Desafios-Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins**, v. 4, n. 4, p. 51-69, 2017.

SILVA, E. D. da. **Os 5Ps da Estratégia: uma nova abordagem**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2019. 229p.

SISTEMA OCEPAR. **Consulta por região sobre as cooperativas do ramo agropecuário**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-09-10-57-09/consulta-por-regiao>. Acesso em: 30 ago. 2020.

SOMOS o cooperativismo no Paraná. **Paraná Cooperativo**. Curitiba, PR: Sistema OCEPAR, 2018. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/publicacoes/folder_cooperativismo_pr_web.pdf. Acesso em: 15 jan. 2020.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**. 2.ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUZA, F. F. de A. **Análise das influências das estratégias de diversificação e dos modelos de negócios no desempenho das empresas de real estate no período 2005 a 2010**. 2011. 187f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SOUZA, U. R. de; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 169-179, 2007.

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

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand OAKS, CA: Sage, 1995. p.49-68. Disponível em: <https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

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

VALLANDRO, L. F. J. **Fatores determinantes da direção da estratégia de diversificação de grupos empresariais: teoria e evidências do Brasil**. 2016. 182 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VIEIRA, L. K. **Diversificação de receitas e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras**. 2016. 224f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2016.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The journal of law and economics**, v. 36, n. 1, Part 2, p. 453-486, 1993.

_____. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, v.36, n.2, p. 269-296, June, 1991.

_____. Credible commitments: Using hostages to support exchange. **The American Economic Review**, v. 73, n. 4, p. 519-540, 1983.

_____. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications**. New York, Free Press, 1975.

_____. Ronald Harry Coase: institutional economist and institution builder. **Journal of Institutional Economics**, v.11, n.2, p. 221-226, June 2015.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

_____. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract.

Journal of economic perspectives, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

_____. The vertical integration of production: market failure considerations. **The American Economic Review**, v. 61, n. 2, p. 112-123, 1971.

_____. Transaction cost economics: The natural progression. **The American Economic Review**, v. 100, n. 3, p. 673-90, 2010.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

_____. The logic of economic organization. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 4, n.1, p. 65, 1988.

_____. Transaction cost economics and the Carnegie connection. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, n. 2, p. 149-155, 1996.

_____. The economics of governance. **The American Economic Review**, v. 95, n. 2, p. 1-18, 2005.

WOOD, A. **Diversification, merger, and research expenditures: A review of empirical studies.** The Corporate Economy: Growth, Competition, and Innovation Potential. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971. p. 428-453.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

ZANELLA, C.; LOPES, D. G.; LEITE, A. L. da S.; NUNES, N. A. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 2, p. 64-77, 2015.

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

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** 1995. 239 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *In: _____*. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias.** Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-76.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

Projeto de dissertação:

“Custos de transação associado a diversificação estratégica, estudo de caso em cooperativa agropecuária na região oeste do Paraná”

Mestranda: Andressa Aline Galante

Esta pesquisa é parte do projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas - PUCPR Câmpus Curitiba, da acadêmica Andressa Aline Galante, sob a orientação do Prof. Eduardo Damiano da Silva.

Primeiramente, gostaria de agradecer a sua colaboração e caso o Sr(a), ou qualquer pessoa ligada à cooperativa, deseje receber maiores informações sobre essa pesquisa, favor entrar em contato conosco pelo endereço de e-mail (andressa.galante@pucpr.br).

Roteiro Entrevista Semiestruturada

Entrevistado

Por se tratar de pesquisa científica, informamos que o nome da cooperativa e o seu nome não serão divulgados. Entretanto, gostaríamos que o Sr(a) disponibilizasse alguns dados para que possamos contactá-lo(a), caso seja necessário à complementação de alguma informação.

Nome: _____

Escolaridade/Formação: _____

Cargo na Cooperativa: _____

Telefone de contato: (____) _____

E-mail: _____

Local: _____

Data da entrevista: _____ de _____ de 2021.

Horário: ____:____ Tempo de Duração: ____:____.

Introdução:

- 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.

PERGUNTAS ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

I. Tipos de diversificação adotados pela cooperativa

1. Como se deu o processo de formação da Cooperativa?
2. Com quais negócios a cooperativa iniciou sua atividade?
3. Quais foram os primeiros serviços desenvolvidos? E quais foram os primeiros produtos desenvolvidos?
4. Em quais áreas a cooperativa trabalha atualmente?
5. Dos negócios acima, qual é o principal da cooperativa?

6. Em quantas fases (eras) poderia se dividir esta história? Que eventos relevantes marcam cada uma destas fases?
7. No que diz respeito aos novos negócios ou produtos da cooperativa. Pode-se dizer que a(s) base(s) produtiva(s) e comercial(is) nova(s) da cooperativa não tem relação? Tem pouca relação? Tem alta relação? Algumas mantem alta e outras pouca relação? Poderia explicar.
8. Os negócios da cooperativa, possuem sinergia/relação entre si? Quais? Ou, quais não tem relação com a atividade principal.

II. Fatores associados a decisão pela diversificação

1. Como ocorre o processo de Planejamento Estratégico da Cooperativa? Quem participa do processo?
2. No que diz respeito aos investimentos realizados pela cooperativa, como acontece o processo de decisão na cooperativa?
3. Quais fatores influenciaram nas decisões de diversificação (escolha, implementação e resultado)? Quais eram as preocupações? Que razões levaram a tais diversificações?
4. Como se deu esta decisão? Quem participou deste processo?
5. Que elementos eram importantes antes da diversificação, durante a implementação e após a implementação?
6. Que resultados eram esperados?
7. Alguma das diversificações realizadas, emergiu da necessidade dos cooperados?
8. Quais as principais razões que tem levado a verticalização dos negócios?
9. Quais as principais razões que tem levado a cooperativa a trabalhar com negócios e produtos fora de sua base produtiva principal, horizontalização?
10. Analisando os resultados dos novos negócios em relação a atividade inicial da cooperativa, como percebe a importância de ter optado pela diversificação (verticalização e horizontalização)?

Da pecuária, suínos e leite, para → Indústria alimentos animais → Supermercados e restaurantes → Farmácias → Postos de combustível → Recebimento e secagem de cereais → Agrícola, agricultura e serviços → Novos?

11. O poder de mercado da cooperativa ampliou com as diversificações?

III. Custos de Transação antes e depois das diversificações

1. Nos últimos anos 10 anos, houve alterações no cenário regional que influenciaram nos negócios da cooperativa? Expansão ou diminuição de empresas compradoras, aumento diminuição da concorrência.
2. No início da atuação da cooperativa, no ramo suínos e leite, com quem a cooperativa comercializava a produção?
3. De que forma era realizada a comercialização? quais instrumentos, se possuía sistema definido de comercialização, se negociava seus produtos com diferentes intermediários ou sempre com os mesmos clientes
4. A cooperativa possuía estrutura própria de distribuição? Realizava a venda final do produto?
5. A cooperativa estabeleceu contrato formal com seus clientes?
6. Com a entrada dos novos negócios (industrialização, supermercadista, farmácias, agropecuárias, alimentos e carnes, postos de combustível), foram necessárias mudanças/ampliações em sua estrutura e modelo de governança?
7. As diversificações trouxeram economias de escala?
8. As diversificações trouxeram economias de escopo ou alguma sinergia para cooperativa?
9. Quais dificuldades que a diversificação trouxe? (poderia falar sobre estrutura, resistência interna, algo mais)
10. Os cooperados tem facilidade em encontrar mercado para seus produtos? Ou tem maior dependência da cooperativa?
11. Para comercialização dos produtos, a cooperativa estabeleceu contratos formais com os clientes?
12. Os contratos são padronizados? Existe flexibilidade na elaboração dos contratos? Qual a duração dos contratos? Algum cliente já descumpriu alguma cláusula de contrato?
13. Caso a empresa rompa ou interrompa antecipadamente o contrato estabelecido com a cooperativa, há dificuldade para encontrar uma nova empresa para comercializar?
14. Como ocorre a entrega dos produtos? A cooperativa possui sistema de distribuição?
15. A cooperativa faz o beneficiamento do produto ou é retirado da propriedade levado diretamente para o cliente?

16. Como ocorre o transporte da produção? Há custos com o frete? Por meio da cooperativa, o produtor reduz esse custo?
17. Quando a oferta do produto diminui, o preço aumenta?
18. Com que frequência ocorre a negociação de preço? A renegociação já foi necessária?
19. Como a cooperativa avalia o poder de barganha com o(s) cliente(s)?
20. Existem custos durante a negociação com o(s) cliente(s)?
21. Como o entrevistado avalia as informações disponibilizadas ao(s) cliente(s) sobre os produtos que estão sendo comercializados?
22. Como é o comprometimento dos associados em relação à entrega dos produtos à cooperativa?
23. A cooperativa faz exigências sobre a qualidade do produto?
24. Existem conflitos de interesses entre as partes? Quais tipos? Tais conflitos ocorrem antes, durante ou depois da comercialização? Como são resolvidos.
25. A cooperativa utiliza algum mecanismo para garantir que o produtor se mantenha comprometido com a entrega e com a qualidade?
26. Existe a possibilidade de o produtor interromper a produção?
27. É possível citar quais são os custos que o produtor poupa ao comercializar através da cooperativa? E quanto ele economiza?
28. Na opinião do entrevistado, quanto maior a frequência de entrega do produto ao cliente, menores são os custos?

IV. Impactos dos custos de transação no desempenho econômico da cooperativa

1. Como avalia os resultados destas diversificações no desempenho? Poderia relatar?
2. Dos negócios da cooperativa, qual possui o menor desempenho?
3. Algum dos negócios apresentou retorno muito baixo ou prejuízo nos dez últimos anos? Quais as razões que têm levado a cooperativa a continuar com esse(s) negócio(s) nessas condições (prejuízo ou baixo retorno)?
4. Ao diversificar, a cooperativa utiliza qual/quais fontes de investimentos?
5. Como se deu a aceitação dos cooperados para realização da primeira diversificação com indústria de alimentos animais?
6. O resultado das primeiras diversificações, influenciou nas decisões para os demais negócios?
7. A diversificação dos negócios, trouxe a otimização dos custos fixos da cooperativa? Ou necessitou de ampliação de pessoal, estruturais?
8. O acelerado crescimento da cooperativa, ampliando para outras regiões geográficas possibilitou para cooperativa novas oportunidades de mercado?
9. Os novos negócios, foram incorporados pelos cooperados em seus negócios próprios?
10. Em sua percepção, o desempenho financeiro da cooperativa sem que se fizesse a diversificação seria diferente? Como? Por quê?

V. Fechamento da entrevista

1. Como está o nível de satisfação com o conjunto de negócios da Cooperativa?
2. Como avalia a história de diversificações de cada área de atuação da Cooperativa?
3. Quais são os futuros horizontes para o conjunto de negócios da Cooperativa?
4. Considerando o problema de pesquisa inicialmente apresentado, você avalia que esta entrevista conseguirá responder a problemática pesquisada?