

# HISTÓRIA DE NEGÓCIOS: O CASO DA COCAMAR

## COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

*Caroline Gonçalves<sup>1</sup>*

Pesquisadora de Pós-doutorado (FEA-USP)

goncalves.caroline@usp.br

### RESUMO

Este estudo busca identificar as mudanças estratégicas ao longo do tempo em uma cooperativa agroindustrial brasileira sob as perspectivas históricas e econômicas. Para isso, parte-se de uma pesquisa com metodologia historiográfica, baseada na perspectiva da História de Negócios, combinando vertentes da Economia dos Custos de Transação e História Econômica na estruturação de um estudo de caso não tradicional. Verifica-se nos resultados da pesquisa a tendência de fixidez esperada pelas ações das cooperativas agrícolas brasileiras, com retroalimentação de estratégias estabelecidas décadas atrás, e o surgimento de outras novas estratégias, que apontam para a profissionalização da cooperativa, bem como para objetivos de adaptação e flexibilidade visando as novas demandas de mercado neste setor.

**Palavras chave:** História de Negócios, Cooperativas agrícolas, Estratégias, Economia dos Custos de Transação, História de Empresas

---

<sup>1</sup> Pesquisadora de Pós-Doutorado do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: goncalves.caroline@usp.br



## **1. INTRODUÇÃO**

Eu tenho 82 anos. Se eu chegar aos 100, quero acompanhar sempre a evolução, com a cabeça lúcida para entender as mudanças. Todas as manhãs você acorda sabendo que terá que domar um leão e você tem que estar apto a domar esse leão, da melhor forma. E a história te ensina. É dever de um povo preservar a sua história. Eu fico grato pela Cocamar confiar em minhas mãos essa história (Reynaldo Costa, Coordenador do Patrimônio Histórico da Cocamar).

A relevância da teoria econômica para o campo da História de Negócios tem como objetivo avançar para uma análise positiva como um complemento para a abordagem narrativa. Os estudos de comportamento e evolução das empresas específicas, indústrias e práticas de negócios, e a perspectiva histórica sobre as organizações que têm como objetivo estudar a forma como os mecanismos de governança se desenvolvem em resposta a problemas de agência, reforçam a necessidade de escolher entre a família de teorias da firma, com ênfase em abordagens dinâmicas. Não é uma questão de oferecer um relatório ou uma narrativa de como as empresas mudam com o tempo, mas estudar hipóteses alternativas de como e por que as empresas adotam estratégias específicas em resposta a fatores externos. A identificação de elementos dinâmicos é um ponto-chave no sentido de uma perspectiva histórica.

Neste sentido, o objetivo deste trabalho é identificar as mudanças estratégicas ao longo do tempo em uma organização brasileira sob as perspectivas históricas e econômicas. Para isso, propõe-se uma releitura de antigos estudos de caso realizados com a organização, e a combinação do uso do método da historiografia com a interpretação da análise dos dados pelas vias da perspectiva econômica, arquitetando-se um novo estudo de caso da organização.

O uso não tradicional do estudo de caso deste artigo caracteriza-se pela associação das vertentes oriundas das teorias sobre cooperativas agrícolas, da Economia dos Custos de Transação e da História de Negócios, trazendo a originalidade da presente proposta. Trata-se de uma contribuição desta pesquisa para o universo acadêmico. A organização selecionada para o estudo é a Cocamar Cooperativa Agroindustrial.

Em sua trajetória de existência, a diversificação e integração vertical visando à industrialização eram a essência da estratégia da Cooperativa Cocamar após os anos 80. O cenário final apontava para uma diversificação excessiva aumentando a complexidade do negócio. Esta história, contada em detalhe nos estudos de caso “Cocamar: 30 anos de



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

Desafios e Mudança”, de 1993 e “Cocamar: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional”, de 2002, ambos realizados pelo Pensa – Centro de Conhecimento em Agronegócios, da Universidade de São Paulo, é agora revisitada no presente estudo, para compreender a mudança das estratégias refletidas no arranjo institucional observado.

A Cocamar Cooperativa Agroindustrial foi fundada oficialmente em 27 de Março de 1963, à época com o nome “Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá Ltda.”. Ela se estabelece a partir da especialização regional em café na década de 40. Cresce com a colonização do norte do estado do Paraná e passa por uma crise em 1965, renegociando suas dívidas associadas à decadência do café. A tentativa de adicionar valor, com a industrialização do próprio café foi impedida pelas cotas de industrialização estabelecidas pelo governo, que tinha no IBC<sup>2</sup> o braço executor das políticas do setor. A partir de 1974 a cooperativa muda o estatuto e avança com outras atividades, pautada pela estratégia de crescimento via integração vertical. A soja era a nova alternativa na região.

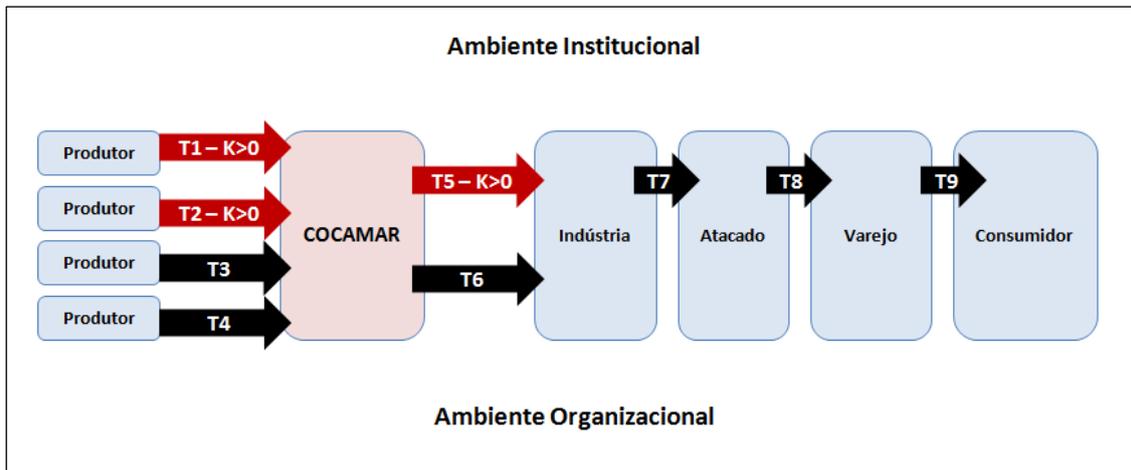
A partir dos anos 80 a Cocamar cresceu pela via da diversificação, com algodão, seda, álcool, laranja, soja, café, óleos vegetais e investimentos em industrialização. Estes últimos impactaram os investimentos do próprio produtor, que reconverteram ou diversificaram suas atividades, como por exemplo, passaram a plantar laranja ou criar bicho da seda, atividades que demandaram um investimento em ativos específicos e que posteriormente perderam espaço na Cooperativa.

Desta maneira, o investimento em ativos específicos (k) realizados pela cooperativa, geraram investimentos específicos também por parte do produtor, impactando na flexibilidade de ambos. Ora se um produtor era induzido a plantar laranja, como membro cooperado e com direito a voto, ele não votaria a favor da saída da atividade “laranja” da Cooperativa, ainda que esta não fosse mais uma atividade rentável para a Cooperativa. A Figura 1 ilustra o modelo do Sistema Agroindustrial em que a Cooperativa se insere.

### Figura 1 – Modelo do SAG - Cocamar

---

<sup>2</sup> IBC - Instituto Brasileiro do Café, autarquia criada em 1952 e extinta em 1990, “inicialmente vinculada ao Ministério da Fazenda, tinha entre suas atribuições executar a política cafeeira nacional, prestando assistência técnica e econômica à cafeicultura além de controlar a comercialização do café. No início da década de 1960 passou a integrar o Ministério da Indústria e Comércio” Disponível em <[http://www.arquivonacional.gov.br/media/lbc%20final%201%20ago\[1\].pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/media/lbc%20final%201%20ago[1].pdf)>. Acesso em 03 Ago 2015.



Fonte: A autora

O que se exemplifica por meio do modelo apresentado na Figura 1 é que produtores (em  $t_1$  e  $t_2$ ) fizeram investimentos em ativos específicos (representados por  $k$  maior que zero) para poder transacionar com a Cooperativa, que por sua vez fez investimentos específicos (em  $t_5$ ), industrializando parte de seus processos (outros continuaram sendo feitos pelas indústrias compradoras dos produtos da Cocamar). A entrada da Cooperativa em setores diversificados gerou questões postas à época do estudo realizado em 1993: como financiar esta estratégia de crescimento? O aporte de recursos próprios seria impossível!

Isto acabou por resultar no aumento do endividamento. Tal fato gerou situação de crise aguda, com a intervenção informal, dos bancos credores. Neste momento uma desmobilização seria necessária, saindo de setores com resultados ruins. Mas como proceder quando a cooperativa se engaja em uma estratégia de diversificação que implica em investimentos do cooperado com baixa liquidez? O presente estudo busca observar as estratégias adotadas ao longo do tempo, divididas em 10 categorias sugeridas pela teoria científica. Além disso, pretende-se demonstrar a relação das dimensões estratégicas com a adaptação e a flexibilidade organizacionais, incluindo uma interpretação sobre as questões pontuais levantadas nos estudos de caso anteriores e as questões originadas no presente estudo, vistas sob o aporte da teoria da Nova Economia Institucional, fomentando a discussão ao final do trabalho.

## 2. METODOLOGIA



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

Esta pesquisa tem características de uma pesquisa qualitativa<sup>3</sup>, que revisita e refaz um estudo de caso e, assim, descreve as mudanças significativas ocorridas na Cooperativa investigada ao longo do tempo. Por esse motivo, esta pesquisa qualitativa incorpora os objetivos de uma pesquisa descritiva<sup>4</sup>. Utilizando-se do método historiográfico, foram localizados dois estudos de caso previamente realizados com a Cooperativa, um no ano de 1993, “Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças” (PINAZZA & SILVA, 1993), ano em que a Cocamar completaria 30 anos de existência, e um segundo estudo de caso realizado no ano de 2003, intitulado “Cocamar: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional” (SAES, SILVA & LEMOS, 2003).

Primeiramente efetuou-se a leitura crítica do primeiro e do segundo estudo de caso. Desta leitura emergiram as principais questões feitas   época e as questões que se levantariam neste novo estudo. Foram coletados dados sobre a região onde se encontra a Cooperativa, a caracteriza o da produ o local, e dados secundários sobre a Cooperativa, encontrados no *website* e nos informativos da cooperativa. Esta primeira etapa ficou caracterizada como a pesquisa bibliográfica e parte da pesquisa documental do estudo de caso.

Posteriormente, deu-se início   segunda etapa do estudo do caso Cocamar. Entre os dias 26 e 29 de Janeiro de 2015 a pesquisadora esteve na cidade de Maringá para a realiza o da observa o direta do estudo. Neste momento ocorreu uma visita guiada pela sede da Cooperativa, uma entrevista informal com o Superintendente das áreas administrativa e financeira, conversas informais com os colaboradores da Cooperativa e com cooperados, além de observa o não-participante (participa o como ouvinte) em uma pr -Assembleia realizada na sede da Administra o Central da Cooperativa, presidida pelo Vice-Presidente de Negócios. Por meio desta observa o direta, grava es de áudio puderam ser feitas, o material pôde ser transcrito, documentos e outras fontes impressas sobre a Cooperativa puderam ser coletados para compor uma segunda parte da pesquisa documental deste estudo, anota es foram feitas pela pesquisadora, e foi elaborado um roteiro para uma série de entrevistas com representantes da Cocamar selecionados por julgamento e acessibilidade da pesquisadora. Este roteiro elaborado a

---

<sup>3</sup> Esta forma foi escolhida já que, de acordo com Trivi os (1994), a pesquisa qualitativa tem o pesquisador como instrumento chave, mais preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e o significado   a preocupa o essencial na abordagem qualitativa.

<sup>4</sup> Segundo Godoy (1995, p.63) “Quando o estudo   de caráter descritivo e o que se busca   o entendimento do fen meno como um todo, na sua complexidade,   possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.”.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

partir das primeiras impressões na primeira visita à Cooperativa Cocamar, somado à teoria previamente consultada, deu origem a um roteiro de questões padrão, semi-estruturado, como instrumento de observação direta extensiva para as entrevistas.

Inicialmente, este trabalho identificou 8 categorias de análise provenientes da teoria: a consolidação das organizações, a internacionalização dos sistemas de base agrícola, a inovação em processos e produtos, a variável socioambiental, e a adoção de estratégias de transparência, relação entre cooperado e cooperativa, processos de verticalização e adaptação e flexibilidade. Após estes primeiros passos trabalhados do método e a primeira visita realizada na Cocamar, verificou-se a necessidade da reorganização das variáveis em 10: (1) social; (2) ambiental; (3) internacionalização; (4) inovação; (5) transparência; (6) verticalização; (7) horizontalização/crescimento territorial; (8) diversificação; (9) gestão/governança e (10) transações financeiras. E a criação de uma categoria específica para adaptação e flexibilidade que se mostrou relacionada às mudanças em investimentos específicos em cada uma das dez estratégias encontradas. Estas categorias de análise serviram de base para a confecção do instrumento de coleta que destaca os elementos observados em cada categoria (Quadro 1):

**Quadro 1** – Categorias de análise/Estratégias e elementos observados

<b>Categoria Analisada</b>	<b>Elementos Observados</b>
<b>E1. Práticas Ambientais</b>	Certificações, Legislação, Práticas Sustentáveis
<b>E2. Práticas Sociais</b>	Agregação de valor ao cooperado, Ações com a sociedade, Projetos para sucessão
<b>E3. Internacionalização</b>	Exigências internacionais, exportação, parcerias
<b>E4. Horizontalização/Crescimento Territorial</b>	Expansão da Cooperativa, Aquisição de outras cooperativas, número de cooperados
<b>E5. Verticalização</b>	Fornecedores, Industrias e marcas próprias, Investimentos especializados
<b>E6. Diversificação</b>	Gama de produtos, Produção dos Cooperados
<b>E7. Inovação</b>	Investimentos em novas práticas, Soluções Tecnológicas
<b>E8. Transparência</b>	Rastreabilidade, Identificação de produtos, Transparência com o Cooperado



**E9. Gestão/Governança**

Funcionamento das Assembleias, Consultorias e Auditorias, Quadro Funcional

**E10. Transações Financeiras**

Indicadores de desempenho, Crises, Riscos, Incentivos, Investimentos, Sobras.

---

**Fonte:** Elaborado pela autora

As questões foram divididas entre blocos: (1) a caracterização do entrevistado; (2) questões gerais sobre mudanças no Agronegócio e na Cooperativa; (3) as questões propostas pela teoria, observação direta e documental na Cocamar; (4) questões sobre o futuro da Cooperativa; e, por fim (5) questões pontuais levantadas com a leitura do primeiro estudo de caso e outras constituídas a partir da observação direta da pesquisadora. O roteiro de questões proposto serviu como um guia para que os entrevistados mais aptos a discursarem sobre determinado tema o fizessem, de forma que nem todos os participantes foram a todo tempo respondentes das mesmas questões, mas por vezes temas discutidos se repetiram nas entrevistas.

Desta maneira, as entrevistas formais foram realizadas na sede da Cocamar, na cidade de Maringá, em segunda visita à Cooperativa, nos dias 06 a 08 de Julho de 2015, com os entrevistados: o Presidente da Cooperativa, o Superintendente Administrativo Financeiro, e o Coordenador do Patrimônio Histórico, caracterizando a terceira etapa deste estudo do caso.

### **3. ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 Caracterização da região, da produção e da cooperativa Cocamar**

Denominada em seu estatuto, atualizado no ano de 2015, sob a Razão Social COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, a Cooperativa possui o endereço de sua Administração Central na cidade de Maringá, no estado brasileiro do Paraná, e conta com 68 unidades operacionais, dentre as quais estão: Altônia; Alvorada do Sul; Ângulo; Apucarana; Araongas; Assaí; Atalaia; Bela Vista do Paraíso; Cambé; Carlópolis; Cianorte; Congonhinhas; Cruzeiro do Oeste; Douradina; Doutor Camargo; Floraí; Floresta; Guerra; Icaraíma; Iepê; Iporã; Ivatuba; Ivinhema; Jaguapitã; Japurá; Jussara; Londrina; Maringá; Nova Andradina; Nova Esperança; Ourizona; Paiçandu; Paraíso do Norte; Paracity; Paranaíba; Pitangueiras; Presidente Prudente; Primeiro de Maio; Rancho Alegre; Rolândia; Sabáudia; Santa Cecília do Pavão; Santa Mariana; São



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

Jerônimo da Serra; São Jorge do Ivaí; São Sebastião da Amoreira; Serrinha; Sertaneja; Sertanópolis; Tamarana; Tapira; Terra Boa; Tuneiras do Oeste; Umuarama; Warta.

O Quadro Social da Cooperativa conta com cerca de 11.983 membros e o Quadro Funcional por 2.436 membros<sup>5</sup>. A Administração da Cooperativa está formada pelo Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e as Superintendências. O Presidente, no ano de 2015, é o Sr. Luiz Lourenço, compondo o atual Conselho de Administração (Mandato 2014-2017) junto ao Vice-Presidente Antonio Pedrini e 13 Conselheiros. A Diretoria Executiva está composta pelo Presidente Executivo, o Vice-Presidente de Gestão e Operações e o Vice-Presidente de Negócios. As Superintendências, por sua vez, se dividem em três áreas: Operações, Negócios e Administrativa-Financeira.

As atividades da Cooperativa correspondem a recebimento, beneficiamento, padronização, industrialização e comercialização de: soja, milho, canola, algodão, café, laranja, girassol e trigo; Industrialização e comercialização de sucos envasados, maioneses e molhos, e proteína vegetal; Fornecimento de insumos agropecuários: Fertilizantes, Corretivos, Defensivos Agrícolas, Sementes, Produtos Pecuários, Peças e Implementos e Lubrificantes e Combustíveis.

No âmbito industrial, a Cooperativa conta com (1) Indústria de Produtos de Varejo: (a) Refino e Envase de óleos; (b) Sucos/bebidas a base de Soja e Maioneses/Molhos e (c) Máquina e Torrefadora de Café; (2) Indústria de Produtos de Commodities – Processamento de Oleaginosas; (3) Fábrica de Ração/Suplemento Mineral; (4) Unidade de Cogeração de Energia Elétrica; (5) Indústria de Fios – Algodão e Sintéticos; (6) Usina de Preservação de Madeira.

A capacidade de Armazenagem da Cooperativa totaliza 1.036.000 toneladas. A produção agrícola em recebimento dos principais produtos totalizou, em 2014, 2.182.794 toneladas, assim divididas entre os principais produtos: Soja em grãos - 896.363t, milho em grãos - 824.654t, trigo em grãos – 122.037t, café (beneficiado) – 18.032t, laranja – 321.708t. A produção industrial está dividida em 4 grupos: Commodities, Varejo, Fios e Energia. O faturamento total da Cooperativa no ano de 2014 totalizou R\$ 2.757.371.000, sendo este valor dividido entre produtos agrícolas (18,76%), industrializados (58,53%), insumos (22,49%) e outros (0,22%). A Cocamar detém as seguintes marcas voltadas para o varejo: Cocamar, Café Maringá, Purity, Suavit e Talento.

---

<sup>5</sup> Dados de 2014, segundo o Estatuto disponível no site da Cooperativa.



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

A Cocamar destaca em seu site as certificações “GMP+Certification Scheme Animal Feed Sector” e “NBR ISO 9001:2008” além das seguintes premiações:

- Prêmio Citrix (de âmbito mundial), por inovação em tecnologia de informação, concedido em 2008 pela Citrix após análises de cases de sucesso de todo o mundo;
- Prêmio Von Marthius de Sustentabilidade (2010);
- Prêmio Cooperativa do Ano (diversas vezes) oferecida por OCB e Revista Globo Rural;
- Prêmio Melhor Organização do Agronegócio (Revista Istoé Dinheiro);
- Prêmio Melhor Organização do Agronegócio (Revista Visão);
- Prêmio Sustentabilidade, concedido diversas vezes pela Revista Amanhã;
- Prêmio Meio Ambiente, concedido diversas vezes pela Revista Expressão.

A Cooperativa conta com os projetos: (1) “Campanha Purity Cocamar”, com o objetivo de potencializar as vendas do suco; “Uniforme sustentável” de destinação de uniformes usados; “Alimente-se bem” projeto de reeducação alimentar e qualidade de vida; “Valor da Vida”, com ações para gestantes; “Aniversariante do mês” presenteando com um kit da Cooperativa o colaborador; “Tempo de Casa”, uma homenagem ao Colaborador que está há mais de dez anos na Cooperativa; “Fazendo Arte com Sabor”, desenvolvendo a conscientização para a responsabilidade socioambiental junto a Escolas Municipais de Maringá; “Programa Jovem Aprendiz”, atendendo 12 unidades da área de atuação da Cocamar, com oportunidades para o primeiro emprego de jovens das regiões; “Programa Inverno Solidário”, programa de voluntariado e arrecadação de doações para a comunidade carente de Maringá e região; “Centro de Formação em Futebol Cocamar”, incentivando a prática de esportes para jovens de 7 a 15 anos; “Coral Cocamar”, composto por colaboradores, cooperador, familiares e comunidade em geral para a prática de atividade cultural; “Projeto Cultivar”, promovendo a sustentabilidade, inclusão social e geração de renda, atuando no reflorestamento e reconstituição das áreas de preservação permanente e de matas ciliares.

A Cocamar possui mais de 220 entidades cadastradas espalhadas pelas regiões atendidas, que recebem algum tipo de auxílio da Cooperativa, mantendo uma política de patrocínio e doação, de acordo com o sétimo princípio cooperativista, o do Interesse pela Comunidade. A Cooperativa tem ainda as seguintes empresas parceiras: Provopar Paraná, Unimed Maringá, Sicredi, Sescop/PR, Bayer Cropscience, Conselho Municipal da Infância e Adolescência, Encontro Fraternal de Vasconcelos e Promotora Regional do Trabalho. A Cooperativa dispõe de *Website* (<http://www.cocamar.com.br/>) com acesso a conteúdo interno para Colaboradores e Cooperados, Jornal impresso e eletrônico



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

(<http://www.jornalcocamar.com.br/>). Para os Cooperados, a Cooperativa dispõe ainda de Programas como o “Programa Cooperjovem”, “Projeto Escola no Campo - Syngenta”, LiderCoop – Programa de Lideranças Cooperativistas Cocamar; “Grupo de Relacionamento Cooperativista”; “Núcleo Feminino”; “Núcleo Jovem” e “Lidercoop Jovem”. A Cocamar destaca em seu *Website* alguns momentos principais de sua história, conforme demonstrado no Quadro 2:

### Quadro 2 – Histórico Cocamar

#### HISTÓRICO

- 1963** Fundação.
- 1967** Início da diversificação com o algodão.
- 1972** Construção do primeiro armazém graneleiro com fundo em V do Paraná.
- 1975** Início da expansão de unidades pela região.
- 1979** Inauguração da primeira unidade de produção de óleo e farelo de soja do Paraná.
- 1989** Início de uma nova fase, quando o então diretor de industrialização e comercialização Luiz Lourenço ascendeu à presidência. Até então, eram várias unidades industriais: produção de óleo e farelo de soja, óleo de caroço de algodão, refino e envase de óleos vegetais, fiação de algodão, fiação de seda, café torrado e moído.
- 1992** Entre as pioneiras no Brasil em programa de terceirização de serviços. Nesse mesmo ano, inovou ao divulgar o sistema de café adensado e o cultivo de canola no Brasil.
- 1993** Ingressou no segmento alcooleiro.
- 1995/96** Desenvolveu com sucesso um amplo programa de reestruturação de suas dívidas.
- 1997** Deu início ao programa de integração lavoura e pecuária na região noroeste do Paraná.
- 2003** Inaugurou um novo conjunto de indústrias (néctares de frutas, bebidas a base de soja, maioneses, catchup e mostarda).



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

- |             |   |
|-------------|---|
| <b>2006</b> | A Cocamar deixa o setor alcooleiro e o de seda para focar em grãos.   |
| <b>2010</b> | Arrenda 24 unidades de negócios da Corol, no norte do Estado, expandindo sua atuação.   |
| <b>2011</b> | Cocamar é a 37ª empresa mais inovadora do Brasil.   |
| <b>2012</b> | Faturamento histórico de R\$ 2,010 bilhões, com 11,8 mil associados, o dobro em relação a 2010.   |
| <b>2013</b> | Celebração dos 50 anos da cooperativa reúne pioneiros e autoridades num evento de aniversário em Maringá. Revista Época elege a Cocamar entre as melhores empresas do agronegócio brasileiro. |
| <b>2014</b> | Planejamento estratégico prevê Cocamar dobrando de tamanho até 2020.  |

Fonte: Cocamar



### **3.2 Dimensões estratégicas ao longo do tempo**

Entre os anos de 1994 e 1995 a Cooperativa passava por sua pior crise financeira. Em 1995 houve dezenas de demissões de funcionários na Cooperativa, estabelecimento de planos de contenção de custos, inclusão de pessoas enviadas pelos Bancos para ajudar e assegurar à Cooperativa o auxílio destes bancos. De 1998 para frente as renegociações foram feitas e a Cooperativa começou a se recuperar. O maior desafio neste momento para a Cooperativa era o de que os cooperados continuassem acreditando, entregando seus produtos, contando com a segurança de que receberiam o pagamento corretamente, e foi isso que fez com que a cooperativa se reerguesse (Superintendente Administrativo Financeiro da Cocamar).

Serão apresentadas a seguir, as descobertas realizadas no âmbito das seguintes categorias analisadas: Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras.

#### **3.2.1 Práticas ambientais**

O Novo Código Florestal Brasileiro, regido pela Lei nº 12.561, de 25 de Maio de 2012<sup>6</sup> (que revoga o Código Florestal Brasileiro de 1965) traz, entre outras, medidas impostas para áreas de Reserva Legal (RL) e Áreas de Preservação Permanente (APPs). Além disso, ele instituiu o CAR – Cadastro Ambiental Rural<sup>7</sup>, cadastro eletrônico obrigatório de Imóvel Rural, Imóvel Rural de Povos e Comunidades Tradicionais ou Imóvel Rural de Assentamento da Reforma Agrária, o que tem afetado diretamente o produtor e sua propriedade rural. As Cooperativas têm assumido um importante papel no fornecimento de informações e auxílio ao produtor rural na legalização de sua propriedade agrícola. A Ocepar<sup>8</sup>, por exemplo, tem firmado ações com as Cooperativas do estado do Paraná para instruírem seus membros associados acerca do tema.

A Cocamar tem levado às suas unidades, técnicos e/ou consultores especialistas para a realização de palestras acerca das novas normas ambientais, os procedimentos de realização do CAR, e informações de Normas Regulamentadoras (NRs) em vigência que

---

<sup>6</sup> Novo Código Florestal Brasileiro, disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm)> Acesso em 13 Jul 2015.

<sup>7</sup> CAR – Cadastro Ambiental Rural. Disponível em <<http://www.car.gov.br/>> Acesso em 13 Jul 2015.

<sup>8</sup> Sistema Ocepar – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Órgão de representação do sistema cooperativista Paranaense. Disponível em <<http://www.paranacooperativo.coop.br/>>. Acesso em 13 Jul 2015.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

precisam ser cumpridas pelo produtor, como forma de orientá-lo em questões como, por exemplo, a do descarte de embalagens. A Cooperativa não tem cobrado o cumprimento das normas ou exige certificação, mas tem promovido essa orientação de forma que o produtor seja motivado a adotar os procedimentos apropriados no âmbito ambiental.

A Cocamar conta com um processo regulamentado de recolhimento e descarte de embalagens de defensivos, que podem ser levadas pelo produtor até a Unidade Operacional mais próxima de sua propriedade. Para os pequenos produtores, especialmente de café e laranja, a Cocamar tem adotado o sistema FLO<sup>9</sup> (comércio justo). Há um programa que utiliza os recursos dessa certificação para que o produtor construa em sua propriedade um local adequado para separação de inseticidas, herbicidas e fertilizantes. O trabalho de ensinar a destinação bem como informar a legislação é também explicado nas Pré-Assembleias que ocorrem duas vezes ao ano, antes da Assembleia Geral e sempre tem em sua pauta um tópico reservado às questões ambientais.

Ainda sobre o recolhimento das embalagens, os colaboradores que trabalham nas unidades operacionais, realizam a consulta através dos sistemas de tecnologia, se o produto foi adquirido na Cooperativa. A compra de todo defensivo, herbicida ou fertilizante vendido na cooperativa passa primeiramente por um receituário agrônomo, que fica registrado no sistema de informação da Cocamar. As vendas técnicas são realizadas por técnicos ou agrônomos que por vezes visitam as propriedades e ficam alocados nas unidades regionais para assistir os cooperados.

Em 1997 a Cocamar deu início ao programa “Integração Lavoura-Pecuária-Floresta - ILPF”, em uma parceria com a Embrapa e as empresas Dow Agrosiences, John Deere, Parker e Syngenta. O solo do noroeste do Paraná, onde atua a Cocamar, é constituído por Arenito Caiuá, formação frágil, não ideal para a produção agrícola, praticada ao longo dos anos de forma extensiva na região, sem que houvesse reposição de nutrientes neste solo. A ILPF propõe ações de reposição de nutrientes no solo, como o processo de rotação, que combina o plantio da soja (ou outra cultura) intercalado com a pecuária e ainda a plantação de eucalipto de que fornece sombra para o gado, de forma que tal prática atenda em especial as solicitações de compradores europeus, quanto ao bem-estar animal. Os estudos e práticas que fazem uso da ILPF tem permitido o melhoramento do solo na área de atuação da Cocamar, além de ser, segundo o Presidente da Cooperativa, “*um projeto de sustentabilidade de sucesso, que alia práticas ambientais,*

---

<sup>9</sup> FLO - Fairtrade Labelling Organizations Internacional. Disponível em <<http://www.fairtrade.net/>> Acesso em 13 Jul 2015.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

*sociais e econômicas*”. A Cooperativa afirma que um dos primeiros trabalhos que existiu sobre ILPF foi na Cocamar, a partir de um projeto desenvolvido junto com o IAPAR – Instituto Agrônomo do Paraná. O Presidente da Cooperativa explica que a soja foi o produto mais adaptado para o programa:

Precisávamos arranjar uma solução para terra arenosa. Em terra arenosa não se planta, apenas se faz pasto. Primeiro entramos com cana, laranja, mas como era muito solo, precisou ser soja mesmo. A vegetação no arenito tem proteína baixíssima pro boi. Ai começa o programa de ILPF. (...) A chave do processo para o sequestro de carbono é a quantidade de palha onde ele está plantando a soja. (...) Enquanto se planta o milho, se planta a *brachiaria* no meio. Antigamente se via a *brachiaria* como uma praga, hoje é uma benção! O cidadão pode usar a *brachiaria* como cobertura também. Ela mantém a área úmida e tem proteína. O animal come menos capim, vai ser abatido mais cedo.  
(Presidente da Cooperativa)

O aumento da produtividade nas áreas onde o programa de ILPF está atuando pode ser visto por meio de fotos e outros registros da Cooperativa e a Cocamar dispõe ainda de técnicos treinados para ensinar os produtores como realizá-lo.

### 3.2.2 Práticas sociais

A formação das próximas gerações é pauta presente na Cooperativa. Em Assembleia realizada com os cooperados<sup>10</sup> verifica-se que a preocupação em manter o filho ou um herdeiro próximo do produtor cooperado não é somente da Presidência, Diretoria ou Superintendências da Cooperativa, mas do próprio associado, que indaga sobre as ações e programas para jovens e mulheres/esposas na Cooperativa.

A Cooperativa mantém programas para jovens, em categorias que enquadram aqueles até 15 anos, até 25 anos e depois dos 30 anos. As informações levadas a esse público vão desde a iniciação na prática cooperativista até os conhecimentos em gestão da propriedade e novas tecnologias. Para as mulheres, sejam elas cooperadas ou esposas e filhas de cooperados, existem programas específicos<sup>11</sup>, que levam conhecimento, ensinam a operar equipamentos e entender a produção. Na edição do mês de Junho de 2015 do jornal periódico da organização, o Jornal Cocamar, é contada a história da cooperada que assumiu a propriedade agrícola após o falecimento de seu esposo e tornou-

---

<sup>10</sup> Pré-Assembleia realizada em 27 de Janeiro de 2015 na sede da Cocamar, na cidade de Maringá/PR.

<sup>11</sup> Programas para jovens e mulheres disponíveis no site da Cocamar:  
<[http://cocamar.com.br/projetos\\_relacionamento](http://cocamar.com.br/projetos_relacionamento)>



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

se campeã de produtividade no último concurso de produção de soja promovido pela Cooperativa. Há 20 anos não era assim, mas nos últimos dez anos estas ações tem ganhado corpo e a preocupação da Cooperativa:

Nós não sabemos como vai ser a reação dessa nova geração em relação à Cooperativa. Esse pessoal é muito prático, gosta de fazer negócios pela Internet, ter o maior ganho possível, aproveitar todas as situações. E sabemos que estar na Cooperativa é viver em comunidade. Ela precisa fazer o que for melhor considerando todos os aspectos, para sobrar mais no final. Isso não quer dizer que irá fazer o melhor negócio em cada oportunidade. E temos procurado dizer isso aos jovens e às mulheres, que o ganho de estar aqui é pela maior agregação de valor naquilo que eles fazem no dia-a-dia na propriedade para poder devolver a eles o melhor resultado. (Superintendente Administrativo e Financeiro da Cocamar)

A Cooperativa acredita que o funcionário entende a cultura cooperativista, mas que em muitos momentos o cooperado se esquece do conjunto de benefícios oferecidos pela Cooperativa (assistência técnica, estrutura de recebimento de produtos, armazenagem, logística, segurança) e olha exclusivamente o preço. Espera que a Cooperativa tenha sempre o melhor preço e se não tem, vende sua produção para o concorrente. *“Mas sabemos, por meio de muitos depoimentos, que para muitos cooperados e produtores da região, sem a Cooperativa eles não seriam mais produtores”*, segundo o Superintendente Administrativo e Financeiro. Foi também relatado o fato de que alguns produtores vendem seus produtos para Cerealistas da região ou outros concorrentes e não recebem o pagamento, sendo este um dos fatores que influencia na fidelidade do cooperado.

Além disso, as relações pessoais conflituosas e desobedecimento às regras do estatuto podem ser fatores de desligamento do cooperado da cooperativa, o que não é comum, mas pode ocorrer em um pequeno número de casos, menor do ocorre por motivo de desligamento devido à venda de propriedade ou dificuldades financeiras do produtor. A rentabilidade da produção no campo tem aumentado, estimulando os jovens a permanecerem no campo com as atividades produtivas de seus pais.

Tivemos uma melhoria considerável. Como os negócios passaram a dar dinheiro, é comum ter o filho tocando o negócio até mesmo junto com o pai. Isso melhorou bastante. Agora os jovens são o futuro da agricultura. Temos trabalho de transferência de tecnologia. Não é só a Cocamar. O Cooperativismo em geral tem. Temos, por exemplo, o Dia de Campo. O cidadão aprende e traz a família, além de conhecer as



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

tecnologias que ele gostaria de aplicar na área dele. O governo oferecia esse trabalho no passado. Hoje não oferece mais. A cooperativa tem que fazer pesquisas e demonstrar todas as tecnologias possíveis. O pequeno produtor, que é nosso maior cliente, vai lá, se interessa e adota na sua produção. Os Dias de Campo acontecem duas vezes por ano, verão e inverno – Safratec. Acontecem palestras, demonstrações, inclusive com gente do exterior. Fazendeiros americanos vêm dar palestras. Às vezes vêm produtores muito resistentes à tecnologia. É um trabalho difícil. Mas está melhorando bastante. (Presidente da Cooperativa).

### 3.2.3 Internacionalização

A Cocamar trabalha com registros e produtos regulamentados de acordo com cada região do país. Isso não é diferente para os países importadores. As normas seguidas baseiam-se nos critérios exigidos internacionalmente pelos compradores como Japão, China, Europa, Ásia e Oriente Médio.

A Cooperativa não mantém parcerias com outras cooperativas fora do país e nem pretende buscar novos mercados externos. O aumento de exportações seria consequência dos planos de crescimento no mercado interno. O Planejamento Estratégico recentemente elaborado pela Cooperativa tem como meta dobrar o faturamento da Cooperativa até o ano de 2020, o que não parece ser impossível, tendo visto que a cada cinco anos a Cooperativa efetivamente dobra o seu faturamento e as ações para tal feito estão sendo planejadas.

Temos como foco aumentar o tamanho internamente. Supondo que eu tenha 10% do meu volume em exportações, se eu dobrar de tamanho, provavelmente também vou dobrar meu volume de exportações, mas provavelmente para um mercado conhecido, porque quando você exporta *commodities*, seja ele soja, farelo, óleo, milho, você já conhece os mercados. Ou é Europa, Ásia, China, Japão ou Oriente Médio. Ou quem sabe se a gente for para um outro segmento, como o segmento de carnes, por exemplo, poderíamos direcionar para os nossos produtores - afinal isso é matéria prima para carne - aí sim essa carne seria objeto de exportação, mas também para mercados já conhecidos (Superintendente Administrativo e Financeiro)

A Cooperativa mantém exportações desde o período em que o café era seu principal produto. Neste ano de 2015 o grande volume de exportações está representado por milho e soja, representando 20% da produção comercializada e deverá se manter nesta proporção. O mercado interno ainda é bem maior, inclusive pela representatividade da produção avícola na região. Fora do Brasil também não há parcerias com outras cooperativas.



### 3.2.4 Horizontalização/Crescimento Territorial

Está nos planos da Cocamar expandir a sua área de atuação para regiões do sudoeste do estado de São Paulo e sul de Mato Grosso do Sul. Para a definição de um novo plano estratégico para os próximos anos, a Cocamar contratou o *Rabobank*, Instituição financeira de origem Holandesa que se propõe a apresentar soluções estratégicas e financeiras para organizações ligadas ao agronegócio. Os planos de faturamento preveem a meta de 3 bilhões no ano de 2015 e 6 bilhões de faturamento no ano de 2020.

Foram definidas estratégias, investimentos e planos de ação para que esse plano aconteça, com foco em aumentar participação onde a Cooperativa está, na região do norte do Paraná, que foi incorporada em 2010, com o objetivo de atingir de 50 a 55% de participação. Definiu-se a divisa de SP com PR como área de atuação. A Cooperativa já mantém duas unidades em SP e deve aumentar a participação na região de Candido Mota, Assis, na divisa com o norte velho do estado e no MS também. Duas unidades foram montadas, em Nova Andradina e Ivinhema, e há previsão mais quatro unidades nesta região. No ano de 2010 a Cooperativa arrendou 24 unidades de negócios da Corol<sup>12</sup> no norte do estado do Paraná, expandindo a sua área de atuação.

Avançamos na região de Rolândia, onde após a quebra da Corol fomos atender o produtor. Lá era uma cooperativa menor que a Cocamar, cuja potencialidade da área é maior. A área era dividida entre a Corol, outras cooperativas e outras grandes empresas Cerealistas. Cerealista não existe em região onde o cooperativismo é forte. Cerealista existe em áreas onde o cooperativismo é fraco, pois ali ela consegue manter uma margem. Estamos há quatro safras na região e nos demos bem. A margem de tudo que era vendido lá era mais cara para o produtor, então colocamos o nosso preço, que é igual para todo cooperado e impusemos dificuldades para as Cerealistas. Temos agora uma participação de 30% e queremos dobrar o recebimento para 60% ou chegar a 70%. No futuro teremos uma Cocamar nessa região maior do que temos aqui hoje. O problema é que as estruturas de recebimento por lá estão muito velhas. Primeiro será necessário trocar, aumentar tudo para poder dar fluxo. Pretendemos fazer também um acordo operacional com cooperativas da região de Candido Mota (SP) e Nova Andradina (MS). (Presidente da Cooperativa)

---

<sup>12</sup> Em 2010, a Cooperativa Agroindustrial de Rolândia – Corol – acumulava mais de 300 milhões em dívidas. Neste ano a Cocamar realizou uma fusão com esta Cooperativa, incorporando grande parte de seus cooperados. Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/maringa/fusao-da-cocamar-e-corol-criara-segunda-maior-cooperativa-do-parana-29je07cub3mgxyx587mrq5v7y>>.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

Faz parte dos planos de crescimento da Cocamar aproximar-se de cooperativas que atuam ou estão na fronteira de regiões em que a Cocamar opera: “(...) *para que possamos fazer uma fusão, incorporação ou junção, pra gente poder fazer esse crescimento que planejamos pro futuro*”, afirma o Superintendente Administrativo e Financeiro da Cooperativa. Como lidar, no entanto, com a resistência dos novos cooperados? Esse tem sido um desafio para a Cocamar especialmente em regiões que eram operadas por Cooperativas que entraram em dificuldades financeiras ou não puderam honrar os compromissos com os cooperados. Na região de Londrina, em que a Corol atuava, há um histórico de muitas dificuldades com cooperativas. Muitas cooperativas já desapareceram na região e isso faz com que produtores deixam de acreditar no sistema cooperativista. Restaurar a credibilidade e a confiança do cooperado nessas regiões têm levado técnicos da Cocamar a campo para atrair mais cooperados explicando o funcionamento da Cooperativa e as vantagens de se associar a ela.

O cooperado de uma área que quebrou se sente mal, desconfiado, Acha que cooperativa é algo ruim. Temos equipes que vão a campo conversar com ele, convencer o produtor que somos diferentes, pagamos melhor preço, distribuimos resultado no final do ano, que vamos entregar tal produto e não entregamos outro. Tem intermediário cerealista que entregava adubo sem marca. E a gente diz que está vendendo o produto “X”, de marcas como Cargill, Yara, Fertipar, cada um tem uma qualidade. E entregamos exatamente o que ele comprou. Algumas cooperativas em áreas que temos interesse têm conversado com a gente: “o que podemos fazer?” Eu respondo: “Vamos juntar!”. Mas juntar sempre tem uma dificuldadezinha, o pessoal não quer perder emprego, não quer perder representação política. (Presidente da Cooperativa)

Com o objetivo de dobrar o faturamento até 2020, expandir a região de atuação é uma meta inspirada na estratégia de outra Cooperativa, a Coamo<sup>13</sup>.

Vamos expandir a região norte do Paraná e agregar as regiões novas que têm ótima perspectiva. A Coamo sempre foi crescendo porque ela teve como estratégia isso. Em Toledo quebrou uma cooperativa grande. A área foi vendida e a Coamo comprou. Em Guarapuava a área foi a leilão e a Coamo comprou. Outra no norte, a Coamo comprou. Se espalhou para os estados de MS, SC, assim a Coamo começou a ampliar suas atividades não só na área dela. A Coamo comprou em Toledo, mas respeita a área de Palotina. (Presidente da Cooperativa)

---

<sup>13</sup>A Coamo Agroindustrial Cooperativa de Campo Mourão/PR conta, no ano de 2015, com 115 unidades localizadas em 68 Municípios nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, e mais de 27 mil associados. Disponível em <<http://www.coamo.com.br/>>.



### 3.2.5 Diversificação

No primeiro estudo de caso realizado, entendeu-se que a diversificação era a principal estratégia de crescimento da Cocamar. Já neste estudo ela é vista pela Cooperativa mais como um problema do passado. Em 2014, em um trabalho realizado entre a Cocamar e o Rabobank, um novo Planejamento Estratégico foi elaborado para os próximos anos da Cooperativa. O Presidente da Cooperativa reconhece que no passado a diversificação excessiva foi um problema para a Cooperativa.

Vamos crescer em território, como a Coamo. A ideia é não diversificar, mas crescer. Nos demos mal na diversificação, no passado. Você não sobrevive se não crescer. Ao menos se deve crescer mais do que a inflação. Sobreviverão as cooperativas que conseguirem fazer disso uma realidade. (Presidente da Cooperativa)

Foi estabelecido neste plano estratégico, que a Cooperativa deveria separar seus produtos em principais e adjacentes. No “*Core Business*”, ou no “coração” dos negócios da Cocamar, está a área de grãos, ou seja, a produção de soja, milho, trigo, óleo de soja, e o fornecimento de insumos da área de grãos, que devem receber o foco da gestão da Cooperativa. Há também os negócios adjacentes do cooperado, que fortalecem os negócios do core: Café, laranja, rações, suplementos minerais e combustíveis. Por exemplo: Quando a Cocamar vende o óleo diesel ao produtor, está fortalecendo a relação entre os agentes e espera-se que o produtor vá entregar a soja para a Cooperativa. Quando se compra café de um produtor, e ele também produz soja, certamente irá entregar soja para a Cooperativa.

Há também as adjacências fracas. Negócios que não estão vinculados ao principal cliente e dono, ou seja, não estão ligados ao produtor. Como por exemplo, a produção de fios, que foi uma atividade ligada ao produtor da Cocamar quando havia a fiação. Ela não existe mais, mas mantém-se a fiação porque foi um investimento em ativo específico feito e é um pequeno negócio rentável. Há ainda o caso de maioneses, molhos, bebidas e álcool gel. Não significa que a Cooperativa terá que abandonar esses negócios. Porém, se houver um capital para investir, deve-se investir primeiro no principal negócio, se houver demanda. Se não houver demanda do *core*, os investimentos devem ir para os demais negócios, nesta sequência apresentada. Como a demanda no *core* é grande, praticamente não se pretende investir nos demais negócios. São áreas em que a Cooperativa vai conduzindo enquanto houver rentabilidade. Há também o objetivo de levar alguns



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

produtos industrializados pra fora do país, com a exportação de uma pequena quantidade desses produtos, buscando novos mercados, mas não é foco da Cocamar.

Geralmente, o cooperado da Cocamar produz mais de um produto. A maioria produz soja e milho. Cerca de 80% dos produtores estão enquadrados nessa situação. Mas há também aqueles que produzem soja e canola ou soja e trigo. Já os produtores de café ou laranja costumam trabalhar apenas com esses produtos. O que vem surgindo na região é a produção agrícola, de soja e milho, intercalada com a produção pecuária, devido ao programa de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF). O produtor faz a rotatividade da produção, recuperando solo e pastagem, e a cooperativa fornece os insumos necessários. Em algumas regiões o produtor também planta o eucalipto e faz áreas de reflorestamento. Desta maneira ele tem também como produto a madeira, que é comprada pela Cocamar como combustível para mover os secadores e utilizar nas caldeiras da Cooperativa. O projeto ILPF tem motivado a Cooperativa a pensar no gado como um produto de interesse futuro:

Hoje a Cocamar tem interesse no grão. Talvez no futuro a gente tenha interesse na carne. Por que não? Fazer um frigorífico, com boi de qualidade, animais jovens, uma carne de primeira. Esse é o plano, mas tem que haver um volume de produção adequado para uma estrutura dessas. Com uma carne nobre é provável que no futuro a gente vá entrar nesse mercado. (Presidente da Cooperativa)

O Presidente da Cooperativa admite que, no passado, alguns setores nos quais a Cooperativa tentou operar não trouxeram os resultados esperados, de forma que não beneficiavam um grande número de cooperados ou não trazia a rentabilidade desejada.

Entramos no mercado da cana, mandioca, seda, suínos e aves e não foram pra frente. Nosso problema é que já tem muitos frigoríficos aqui. Não tem espaço pra crescer. A margem é muito pequena e oscilante. A Itália, que era o grande exportador de seda, quebrou e tivemos que desativar a indústria, transferindo o remanescente para a China. Quanto à cana, ajudava pouca gente, na verdade. Se a gente faz um projeto muito grande e beneficia 200, 300 pessoas, com 12000 cooperados não ajuda muito. A seda era um projeto social importante, mas não trazia rentabilidade. A mandioca também era assim. O produtor não é fiel. Quando estava subindo o preço, vendia pra outro, então saímos fora. Construímos três indústrias e vendemos. Preferimos ficar onde está. Desistimos de fazer projetos de integração. Integração hoje só em cima desse projeto ILPF. A cooperativa ainda não trabalha com animais [trabalhou no passado com suínos]. Já fez parte das nossas estratégias. No momento a gente deu uma segurada. Ano passado fizemos estudos



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

para entrar no mercado avícola, mas a decisão ainda é de aguardar mais um pouquinho e continuar os estudos. (Presidente da Cooperativa)

Assim, o crescimento via diversificação parece uma questão ainda não resolvida pela Cocamar. Enquanto os discursos parecem concordar que a diversificação trouxe mais problemas do que benefícios no passado, as intenções para o futuro continuam sendo o ingresso em outros setores (avicultura e gado).

### **3.2.6 Verticalização**

A Cocamar compra de terceiros parte dos insumos para industrialização que compõem o produto final de varejo, como as embalagens dos sucos, das garrafas de óleo. Além disso, existem os fornecedores de fertilizantes, herbicidas, fungicidas, inseticidas, sementes, peças, implementos, combustíveis, lubrificantes, representados pelas grandes multinacionais com quem a Cocamar mantém negócios. Já a ração é produzida na própria Cooperativa, por duas fábricas pequenas. A Cocamar fornece ração para os pecuaristas e produtores da região. Sobre ter problemas contratuais com fornecedores, a Cooperativa afirma que não há. As indústrias trabalham com processo ISO 9000, há padrões de certificação. Os fornecedores são avaliados, os produtos feitos com especificações técnicas e todos seguem os padrões.

A Cooperativa não detém ativos tão específicos tais que a diferenciem de outras cooperativas ou empresas. Procura-se ter balancetes atualizados, áreas de classificação e recebimento de produtos preparadas, com equipamentos adequados para agilizar o processo de recebimento, armazéns preparados para que não se estraguem e não se percam os produtos. Há investimento do produtor em tecnologia no campo, na produção, com aplicação dos melhores fertilizantes, compra das melhores sementes, aplicação adequada de herbicidas, fungicidas e inseticidas, para se ter uma maior produtividade. Investe-se também em equipamentos, como colheitadeiras que agilizam a colheita. A cooperativa, portanto, busca manter estruturas adequadas, com nível de tecnologia apropriado para atender este cooperado, desde que isso, por sua vez, não onere tanto o processo.

Sobre a questão das máquinas e equipamentos para colheita, verifica-se que na região os produtores possuem máquinas grandes e de alta tecnologia, que permitem que a colheita de toda uma área possa em tempo muito mais reduzido do que era anos atrás. Isso influencia diretamente na qualidade de equipamentos e agilidade no recebimento na cooperativa, evitando gargalos. A colheita na região é feita de dez a quinze dias. À época



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

do estudo anterior levavam-se três meses. Os produtores dispõem de máquinas grandes com tecnologia, preparadas, que possibilitam simultaneamente a colheita e o plantio (como é o caso do plantio de inverno da soja, por exemplo). A Cooperativa precisa estar preparada para essa velocidade também em relação às demandas de seus cooperados, que podem chegar com uma carreta de soja na cooperativa e se for necessário descarregá-la de forma manual, sem equipamento adequado pra coletar, processar, secar, limpar e armazenar o produto, o processo de recebimento pode gerar gargalos. Deve-se ter na Cooperativa equipamentos com o mesmo potencial que o cooperado tem na propriedade dele, pra que não seja prejudicado o processo logístico e seja evitado o risco para a Cooperativa de ter seu cooperado levando o produto para ser entregue em outro lugar caso haja fila de espera no recebimento. Estes investimentos estão, desta maneira, ligados ao tema da inovação, tema do próximo tópico.

### **2.3.7 Inovação**

Os investimentos em tecnologia de ponta atraem o cooperado. O sistema de gestão é inovador e de alta tecnologia, para atender demandas da Cooperativa. Assim como os processos industriais são modernos e adequados para que não haja desperdício de recursos e custos desnecessários, fazendo com que mais sobras sejam devolvidas, ao final, para o cooperado, algo que tem sido visto com importância pela Cocamar. Aplicam-se na Cooperativa metodologias como *Lean* e *Six Sigma*, para que os processos se tornem rápidos, econômicos, produtivos e eficientes. Investe-se ainda em armazéns e na parte industrial. Há intenção de se investir em outras atividades, como moinho de trigo e gordura vegetal.

No ano de 1995, a demissão de funcionários da Cooperativa foi talvez a mais expressiva de sua história. Como exemplo, na área de TI, dos cem funcionários então trabalhadores da área, restaram apenas dez. Era um período onde se estava mudando o sistema de *Mainframe* para um sistema mais moderno, de redes distribuídas. Desta maneira a área precisou ser reestruturada.

Dentro das novas práticas na Cooperativa destacam-se a governança e a gestão, além do projeto de ILPF. Desde a grande crise dos anos 1990 pela qual a Cooperativa passou, decidiu-se trabalhar com ferramentas de planejamento estratégico, certificações, programas de qualidade, gerenciamento por processos e melhoria contínua. Tratava-se de uma busca pelas melhores práticas de gestão que o mercado oferecia.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

A Cooperativa também trabalha com terceirização. E esforça-se na atividade de captação e desenvolvimento de recursos humanos. Foi também depois da crise dos anos 1990 que se percebeu a necessidade de trabalhar na área de recrutamento de forma a captar pessoas com capacidade de tomar decisões na Cooperativa no futuro. A Cocamar, no entanto, aposta que os Superintendentes não devem ser contratados no mercado e, sim, devem vir de uma carreira construída na Cooperativa:

Há um trabalho de RH muito antigo e reunimos um número muito grande de pessoas na Cooperativa. Num determinado momento, chamamos uma empresa de fora para fazer avaliação de pessoal, para nos ajudar a definir o que era 20% de cabeça, gente preparada, quem eram os 60% intermediários que ajudam e os 20% que deveríamos ter mandado embora um ano atrás. Toda empresa tem disso. Isso feito, temos selecionado a partir de então um grupo especial. Todos os superintendentes e diretores são criados em casa, não vêm de fora. Não funciona. Quem vem de fora não entende. (Presidente da Cooperativa)

Sobre as inovações tecnológicas da Cooperativa, ela dispõe de monitores de TV em todas as unidades, exibindo cotações do dólar e da Bolsa de Valores, como Chicago e BMF. As informações também estão *online* para os cooperados no site da Cocamar. Tais informações auxiliam o cooperado na tomada de decisão sobre a venda de seu produto. As transações podem ser feitas pela Internet, por telefone ou aplicativos de celular. No entanto, a Cooperativa acredita que apenas os cooperados mais jovens tendem a utilizar mais a tecnologia e fazer transações pelo *Smartphone*. Os mais tradicionais ainda vão até as regionais. Cada cooperado tem a sua unidade de opção, mas pode utilizar qualquer uma delas.

A Cocamar entende que a necessidade de “*abandonar o jeito tradicional de fazer as coisas antes da crise*” foi uma forma de buscar inovação em processos de maneira que a Cooperativa pudesse ter diferenciais que trouxessem resultados. E ao incorporar do mercado as melhores práticas de gestão, nas áreas administrativa, industrial, na comunicação e relacionamento com o cooperado e com fornecedores, gerou-se também a transparência nos processos, o que tem agregado valor à Cooperativa.

### 3.2.8 Transparência

Além da busca de transparência no relacionamento com o cooperado, a cooperativa se utiliza da metodologia de Análise de Perigos e Pontos Críticos de



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

Controle (APPCC)<sup>14</sup>. Isso permite a rastreabilidade dos produtos. Ao fornecer insumos, é possível saber qual insumo ou semente estão sendo fornecidos, ao receber sabe-se quem recebeu o produto do cooperado, onde o produto foi armazenado, quando e como ele foi industrializado e comercializado.

A produção da região conta com um percentual muito pequeno de produtos não-transgênicos entregues para a Cooperativa, que é separado. Para orgânicos a demanda também não é grande, mas a Cooperativa utiliza nas bebidas à base de soja. Para o consumidor final que deseja ter acesso a essas informações do produto, há um processo estruturado para isso em desenvolvimento.

### **3.2.9 Gestão/Governança**

A Cooperativa realiza pré-assembleias regionais. Duas vezes por ano as unidades regionais são visitadas, geralmente por equipes que se dividem, e em cada uma delas há ao menos um superintendente. Nesses encontros pré-agendados com os cooperados de cada região são apresentados os desempenhos da cooperativa. Nos encontros de Julho, apresenta-se o resultado do primeiro semestre e os planos para o segundo semestre e fechamento do ano. Nas pré-assembleias de Janeiro apresentam-se os resultados do ano anterior, o planejamento para o ano corrente, informações em questões ambientais, políticas, sociais, de mercado, bem como assuntos de interesse geral dos cooperados, e faz-se ainda a chamada para a Assembleia Geral, a ser realizada na sede em Maringá. A Cocamar conta com quase 13 mil cooperados. Entre a participação em pré-Assembleias e Assembleia Geral, o número chega próximo a 5.000, o que não é nem metade dos cooperados. Ainda assim é um número significativo e isto está bastante ligado às visitas regionais. A Cocamar acredita que sem elas, apenas em torno de 10% dos cooperados compareceriam às Assembleias.

Os Conselhos (Administração, Fiscal, Consultivo) são compostos por todos os membros cooperados. O presente estatuto da Cooperativa não permite a participação externa. O Conselho de Administração, no entanto, conta com consultores independentes, como o grupo Mendonça de Barros, que fazem apresentações nas reuniões de dois em dois meses. Além das consultorias contratadas caso haja demanda em algumas especialidades. A Cooperativa conta ainda com auditoria externa, atualmente a Deloitte, que audita os balanços.

---

<sup>14</sup> Em inglês, *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)*.



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

No ano de 2009 a Cocamar intensificou seus programas de gestão de pessoas a partir da ajuda da consultoria internacional Hay Group<sup>15</sup>. O Superintendente Administrativo e Financeiro da Cooperativa informa que a própria estrutura da Cooperativa é baseada neste grupo:

A gente usa estrutura da Hay Group que é uma estrutura de nível internacional, bastante simples e bastante fácil de entender. Nós temos uma estrutura organizacional que é bem tradicional... (...) A Assembleia Geral elege os Conselhos de Administração e Conselho Fiscal. O Conselho de Administração escolhe o Conselho Consultivo e contrata a Diretoria Executiva. A Diretoria Executiva é composta de um presidente e dois vice-presidentes. Um de gestão de operação e um de negócios. A partir daí temos quatro superintendências, uma de commodities (grãos) que é aquela que cuida do *Core*, uma superintendência dos produtos de varejo, café e fios, que são as duas comerciais, depois temos a superintendência de operações, aquela que cuida das indústrias, da logística, dos insumos, e temos a outra superintendência que é a administrativa financeira. A partir daqui a gente tem gerentes. Pra algumas áreas. Por exemplo, na Superintendência administrativa financeira, um gerente financeiro, tem um gerente de controladoria e recursos humanos, um gerente de Ti, um gerente jurídico, um gerente de obras, um gerente de cooperativismo e um gerente de estratégia e novos negócios. (Superintendente Administrativo e Financeiro)

O trabalho que vem sendo desenvolvido pela Cocamar junto com o Rabobank, já é antigo, mas tem exercido forte influência na atual forma de gestão “mais profissionalizada”. O Rabobank é um banco especializado no cooperativismo e está com a Cocamar desde a crise de 1995 ajudando a Cooperativa desde as questões passadas até o processo de fusões atual.

### 3.2.10 Transações Financeiras

A Cocamar trabalha com indicadores de desempenho financeiro, que são sempre apresentados aos cooperados nas Assembleias e pré-Assembleias. Em Julho de 2015 a Cocamar assinou um contrato com o BRDE<sup>16</sup> no valor de R\$ 69 milhões, valor que será destinado à ampliação de Unidades Operacionais na região norte do Paraná e no Mato Grosso do Sul.

---

<sup>15</sup> <http://www.marcaisqueira.com.br/noticia/mostrar/id/3716/mundo+corporativo+mundo+corporativo+avancam+projetos+de+lideranca+na+cocamar.html>

<sup>16</sup> BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. A notícia encontra-se disponível no site da Cocamar, no link <[https://www.cocamar.com.br/ver\\_noticia?id\\_noticia=4045](https://www.cocamar.com.br/ver_noticia?id_noticia=4045)>



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

Para um produtor tornar-se cooperado da Cocamar, é necessário realizar movimentações/transações com a Cooperativa durante certo tempo, o período de uma ou duas safras, por exemplo. Assim sendo, o contato inicial do produtor é feito sob um cadastro de “não-cooperado”, que será alterado com o passar do tempo. Como não-cooperado, ele poderá transacionar com a Cooperativa e comprar produtos. Ele deve então fazer um curso de cooperativismo na Cocamar, e a integralização da conta capital dele, adequada ao tamanho de sua propriedade. Há regras no estatuto. Nem todos viram cooperados, alguns passam a vida inteira como não cooperados e não querem virar cooperados. Ele pode continuar fazendo movimentações na Cooperativa, mas deixa de ter alguns benefícios que os cooperados têm. Por exemplo, para quem é cooperado, toda movimentação feita na Cooperativa destina um percentual da movimentação para a conta capital dele. Tanto na compra quanto na venda dos produtos que ele entrega na Cooperativa. E essa capitalização no futuro vai ser revertida para ele mesmo.

Os valores integralizados na conta capital<sup>17</sup> do cooperado poderão ser retirados por ele quando o cooperado sai da Cooperativa (desde que deliberado em Assembleia e de forma parcelada) ou a partir dos 65 anos de idade. O produtor da categoria não-cooperado não possui essa conta capital, não tem direito a voto na Assembleia, direito às sobras ou acesso a plano de saúde, por exemplo.

O cooperado não paga cota mensal. O preço de insumos é pago em dinheiro – e não em produtos – e é igual para todos os cooperados. Há também os programas de Plano Safra e vendas por contratos futuros. A Cooperativa realiza as grandes campanhas, por exemplo, para a próxima safra de soja que será plantada.

Supondo que a soja será plantada em Setembro, ou Outubro. O cooperado se dirige à Cocamar com a demanda necessária de fertilizante, semente, herbicida, lubrificante ou combustível – por exemplo –, adquire seu produto e a Cooperativa cobrará só quando ele entregar sua soja em Maio do ano seguinte. Não há troca de produção por produto. No passado havia e o “pacote de trocas” era chamado pelo Presidente de “embrulho”, numa alusão a uma troca duvidosa, já que as contas não eram calculadas de forma apropriada ou equiparadas à qualidade dos produtos entregues. O Cooperado aproveita a melhor

---

<sup>17</sup> “É uma conta individual aberta em nome de cada cooperado, na qual é depositada mensalmente quantias previstas no Estatuto Social e também as sobras destinadas anualmente a cada cooperado conforme decisões de assembleias. A soma destas contas/capital formam o capital próprio e o patrimônio da cooperativa. Com esses recursos, a cooperativa movimenta e promove a assistência financeira do grupo e pode oferecer produtos e serviços com os melhores custos do mercado”. Disponível em <<http://www.coopercred-go.com.br/?q=node/56>>



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

oportunidade para comprar o insumo e a melhor oportunidade para vender a produção. Ele também pode comprar por meio de um contrato futuro, no qual ele já combina o preço com a Cooperativa.

Todos os cooperados recebem da mesma forma o pagamento pelo produto entregue. A liquidez é imediata. O cooperado entrega o produto e já recebe o valor da Cooperativa em sua conta, por sistema eletrônico, no mesmo dia. Há ainda as condições de venda futura. O cooperado pode vender o produto de forma imediata, manter o seu produto armazenado na Cooperativa e vendê-lo conforme o valor de mercado for atrativo, ou negociar valores futuros. Os valores pagos estão de acordo com o mercado. Não há uma quantidade mínima para entrega e não é mandatório ao cooperado comprar 100% de seus insumos na Cooperativa, embora a Cooperativa trabalhe para alcançar este propósito.

A Cooperativa se compromete a receber e comercializar 100% da produção dos produtos que o Cooperado depositar. No entanto há uma política sobre a retirada do produto depois de depositado e alocado nos armazéns. No caso do milho, o produtor poderá retirar para consumo próprio (em sua propriedade, para alimentar animais de criação, como gado, suínos, aves). Não é possível retirar o produto apenas por desistir da venda para a Cooperativa. Há uma taxa de armazenagem específica para o milho, já que as estruturas são insuficientes para o volume de produção da região. Essa taxa incentiva o produtor a depositar o milho na cooperativa e vender rapidamente, para não deixar o produto parado, sem comercializá-lo. Depois de um ano que o milho está no armazém, passa-se a cobrar uma taxa do produtor. Isso faz com que os cooperados vendam dentro desse período, tornando a taxa inócua. As características físicas do milho permitem sua armazenagem por um grande período de tempo. O que não quer dizer que o produto entregue será o mesmo armazenado. O produto pode ser substituído pelo de outro produtor, diferente do café<sup>18</sup>, por exemplo, que é classificado (Mas como incentivar então a entrega de produtos de alta qualidade?).

Existe também uma classificação para o milho quanto à qualidade (além da separação de milho orgânico e não-transgênico, caso haja), e o produtor é remunerado de acordo com o produto que entrega, mas a variação de qualidade é menor, e tende a ser homogênea pelas condições de solo e clima serem iguais para todos os produtores da região. E quando há um período de seca, por exemplo, da mesma maneira todos os produtores sofrerão as consequências de produtos prejudicados pelo clima.

---

<sup>18</sup> No Brasil, por exemplo, o café possui uma tabela oficial de classificação – COB (Classificação Oficial Brasileira). Já nos Estados Unidos, existe o COE (*Cup of Excellence*).



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

Como balancear a divisão financeira entre recursos para investimento e recursos para sobras? O estatuto da Cocamar dispõe de artigo específico para a distribuição das sobras.

Art. 62 - As sobras apuradas ao final de cada exercício serão destinadas da seguinte forma:

a - 30% (trinta por cento) para o Fundo de Reserva (F.R.).

b - 5% (cinco por cento) para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social –FATES

c - 35% (trinta e cinco por cento) para o Fundo de Desenvolvimento.

d - 10% (dez por cento) para a conta capital dos associados, proporcionalmente às suas operações.

e - 20% (vinte por cento) ficarão à disposição da Assembleia Geral. (Estatuto da Cocamar)

A Cooperativa procura reter sobras suficientes para fazer os investimentos embora entenda que o cooperado esteja cada vez mais ávido por redistribuição. De acordo com seu planejamento estratégico, o objetivo para 2020 é dobrar de tamanho e encontrar parceiros (juntar-se a outras cooperativas da região) para tornar este desafio viável.

### **3.3 A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais**

Entende-se que na Cooperativa os anos de crise culminaram em necessidades de adaptação e reestruturação, um processo que contou com aprendizagem organizacional e reflexão sobre oportunidades de negócios, incertezas e investimentos. Dentre as distinções de especificidades de ativos específicos propostas por Williamson (1991) algumas delas puderam ser identificadas nas dimensões estratégicas consultadas na Cooperativa.

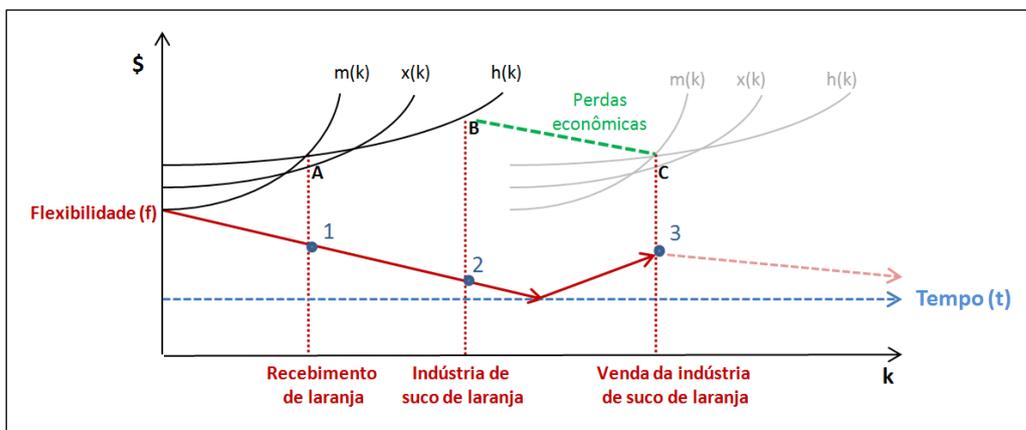
A cooperativa deixou de exercer atividades (se desfez de ativos físicos) nas quais atuava por ter percebido vantagens nessas ações. A exemplo disso estão as usinas de álcool, a industrialização da seda, a fábrica de processamento de laranja que foi vendida para a Dreyfus, ficando apenas com a atividade voltada para o produtor, como o suporte na cultura da laranja e venda para a indústria. O desinvestimento em ativos específicos, como a indústria de laranja e seda – no passado – se contrapõem, no entanto, aos investimentos em novos ativos, como é o caso da pecuária. Desinvestimentos em ativos específicos podem reduzir a confiança do produtor, que por sua vez também investiu em sua produção, e também acarretam custos para a Cooperativa. A Figura 2 tenta ilustrar hipoteticamente, de forma gráfica, o que ocorreu com a integração da indústria de suco



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

de laranja e posteriormente sua venda, em relação à mudança em flexibilidade, custos de governança e variação de ativos:

**Figura 2** – Custos de governança – Laranja (Cocamar)



Fonte: A autora

O trabalho com a laranja dentro da Cooperativa foi de uma condição de baixa aquisição de ativos específicos (A) para a industrialização (B) internalizada pela Cooperativa, o que acarretou em baixa flexibilidade. Com a venda da indústria de laranja, na condição “C”, a flexibilidade retorna à condição 3. Porém do ponto B ao ponto C, percebem-se as perdas econômicas para esta mudança.

No âmbito das principais adaptações mais recentes da Cooperativa estão: o Programa de ILPF, que exigiu da cooperativa técnicos treinados para auxiliar os cooperados na implantação das ações de integração (trata-se de novo investimento em ativo específico - capital humano); os novos modelos de gestão propostos pelo *Rabobank*, apresentados e aceitos pelos cooperados; a incorporação dos cooperados da Corol, cujas dificuldades com fidelidade e conquista do cooperado estão sendo trabalhadas; a adaptação dos cooperados ao CAR, que está sendo apoiada pela Cooperativa.

Diante da necessidade da Cooperativa de fazer uma grande mudança, seja nas estruturas, seja na gestão, o cooperado demanda alta transparência na implementação de novos planos e resultados esperados. Não somente isso. As estruturas rígidas formadas após os investimentos específicos de cooperativa e cooperados dificultam a saída da Cooperativa de alguns setores produtivos. Um dos exemplos é a divisão de produtos entre o *Core* da Cooperativa e os adjacentes. O plano estratégico teve que ser construído junto com o Conselho de Administração. Participaram os 15 membros do Conselho, que são



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

produtores, mais os membros do Conselho Fiscal e Conselho Consultivo. São quase 80 pessoas representando as unidades, que são referência junto à comunidade em que atuam e essas pessoas foram responsáveis para apresentar esse plano em todas as reuniões com todos os cooperados. Tudo isso com forma de apresentar a proposta de inovação e as propostas de mudança ao cooperado.

### **4. DISCUSSÃO FINAL**

A crise dos anos 1990 foi um divisor de águas na Cooperativa entre um formato cooperativista que se encontrava desgastado e deficitário e uma nova cooperativa com um caráter mais profissionalizado. Entende-se que o crédito da época era muito acessível e acabou descapitalizando a Cooperativa. A Cocamar teve sua história marcada pela diversificação iniciada à época da crise como forma de superar as dificuldades que se acirraram com a produção de café. Os próprios produtores estavam numa situação dramática. Não tinham mais renda do café quando começaram a produzir algodão e soja, nem para fazer aplicações. Em 1995 houve uma forte geadada. Foi o estopim para o fim da atividade cafeeira, que se tornou um produto marginal na Cooperativa. No ano de 1996, a Cooperativa ficou descapitalizada, porque não dispunha mais da renda do café para quitar suas dívidas no Banco. Foi assim que se deu início à produção de soja e depois a do algodão. Eles ajudaram a reanimar a Cooperativa, que pôde fazer investimentos em estrutura e na industrialização.

Essa diversificação que se tornou excessiva com o passar dos anos, exigiu da Cooperativa um enxugamento de atividades, indústrias e produtos. À época do primeiro Estudo de Caso realizado em 1993, por exemplo, a Cooperativa iniciava um trabalho com suinocultura. Verificou-se no estudo atual que não foi dada continuidade a esse projeto. Trabalhar com animais, para a Cooperativa, tornou-se uma atividade de grande investimento e baixo retorno para o produtor. Tanto o problema da diversificação, quanto o do “cooperativismo paternalista” buscam solução na gestão profissionalizada e na parceria com consultores especializados, e há ainda o papel fundamental do *Rabobank*, ao reduzir o foco de investimentos da Cooperativa a um grupo de produtos no *core*, no centro da Cooperativa, de desenvolvimento mais interessante, e identificar os produtos adjacentes que ainda fornecem algum tipo de retorno, mas que não devem demandar novas aplicações.

Quanto ao processo de crescimento horizontal e territorial planejado pela Cooperativa, é evidente uma busca pelo processo de fusões com outras cooperativas, que



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

esbarram na desconfiança de novos cooperados que já foram outrora membros de outras cooperativas desacreditadas. O trabalho a ser realizado em campo, buscando credibilidade e desmistificação junto a potenciais cooperados de áreas “novas”, deverá demandar grande esforço da Cooperativa. O processo de fusões e crescimento territorial confronta-se com direitos de propriedade legalmente definidos para cada Cooperativa da região. O papel da Ocepar tende a permanecer secundário quanto à definição destes direitos, que encontram nas negociações informais e nas oportunidades de avanço territorial a definição de áreas de atuação. Além disso, outras motivações, como as do âmbito político, podem fazer frente às tentativas de fusões. Há de se ressaltar ainda a necessidade de investimentos em novas (ou melhoramento das atuais) estruturas de recebimento e armazenagem.

Até que ponto crescer tornar-se-á sustentável para a Cocamar? A comparação com a Cooperativa vizinha, Coamo, que cresce em território de atuação, embora não busque diversificação, reflete os mesmos objetivos da Cocamar? Quando no passado a Cooperativa investiu em estratégia de diversificação e tal modelo não encontrou vantagens ou retornos, instaura-se um importante sinalizador sobre o novo investimento planejado na produção de animais. O interesse aparente na avicultura e na bovinocultura, motivados principalmente e respectivamente pela atratividade da venda do milho na produção regional de aves e pelo projeto de integração lavoura-pecuária-floresta, desafiam os tomadores de decisão a refletir sobre novo investimento na área de animais, anteriormente descartado e gerador de endividamento na história da Cooperativa.

Os altos custos de transação na integração vertical expõem de forma clara a alocação dos riscos diante de grandes investimentos na indústria? O investimento em frigoríficos refletiria os mesmos problemas da indústria de suco de laranja construída no passado e posteriormente vendida (para a Dreyfus). Seria considerável pensar sobre o investimento em gado – da mesma forma que se atua com a laranja – como um ativo específico do produtor e não da Cooperativa, cuja transação seria apenas de recebimento e comercialização/repasso para a Indústria e não verticalizada na Cooperativa? O alto investimento em indústrias refletiria ainda benefícios para a maioria dos cooperados?

No âmbito da ILPF, a motivação na concepção de “florestas” na propriedade também incita reflexão sobre tal investimento. Seria efetivamente um instrumento de retorno importante para o produtor ou apenas mais um custo de transação (além de investimento de longo prazo, diante dos anos de crescimento para um eucalipto, por exemplo) na produção? Enquanto expressa-se o baixo interesse da Cooperativa no



## História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves

mercado externo, a floresta entra como objeto de exigências externas, como citado, ou de atendimento ao Código Florestal Brasileiro?

Ainda ocorrem, mesmo diante da história da Cooperativa, afirmações como “*Nós não deixamos de ser inovadores por conta disso e nem de ser empreendedores e deixar oportunidades passarem*” do Presidente e “*Mas não vamos deixar de ir pra outros negócios, de avançar em alguns outros setores por medo das dificuldades que enfrentamos em outros momentos*” de um dos Superintendentes, diante de equívocos do passado que merecem criteriosa análise para evitar reincidência.

São pontos de fragilidade na Cooperativa: a liberdade do cooperado em transacionar com outras cooperativas ou com o comprador que desejar havendo, no entanto, regras menos flexíveis para os contratos de vendas futuras e para retirada de produtos dos armazéns da Cooperativa. Como fidelizar cooperados e incentivar a entrega por produtos de qualidade que garantam à Cooperativa a força no mercado frente à concorrência? Essa parece ser a questão que se arrasta ao longo dos anos. É a questão cerne do estudo que congrega todas as categorias na busca por investigar as mudanças nos padrões das transações, no perfil dos cooperados e na sobrevivência da Cooperativa, que não existe senão por esse agente.

Motivações e incentivos que propõem diferenciação ao produtor que é associado à Cooperativa esperam serem as respostas a essa indagação. Não há salvaguardas em contratos, não há exclusividade de entrega. O preço competitivo não é mais do que uma obrigação da Cooperativa na visão do produtor, mas disputa com os benefícios da compra de insumos nas lojas próprias, assistência técnica, armazenagem, segurança, programas para jovens e mulheres e retorno atrativos em sobras. A rentabilidade também tem sido atrativa aos sucessores das propriedades no campo. E como fidelizar cooperados que fazem parte de mais de uma cooperativa? Abranger diferentes regiões tornará a Cooperativa mais heterogênea ou a homogeneidade será preservada? Como lidar com diferentes perfis e exigências particulares de cooperados?

O Presidente da Cooperativa evidencia a preocupação da gestão cooperativista diante da concorrência acirrada: “*A Cooperativa tem que brigar no mercado como empresa e tratar o cooperado como cooperativa*”. Enquanto sociedade de pessoas, a Cooperativa enaltece a figura humana e os anseios pessoais dos cooperados e ao mesmo tempo se vê diante de uma luta pela distinção entre propriedade e controle inerente às organizações que precisam de reações rápidas frente às mudanças que exigem adaptações. A busca por profissionalização na Cocamar reflete uma separação evidenciada pelo



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

próprio Presidente: “*Geralmente os funcionários da Cooperativa não são produtores. Produtor é fornecedor, cliente e comprador. É isso que estamos querendo separar agora, senão a Cooperativa entra em colapso. Não se pode misturar política ou negócios particulares, Cooperativa é algo complicado.*”. A profissionalização da Cooperativa, e um estudo detalhado dos recursos humanos (ou gestão de pessoas) poderia abrir um tema de pesquisa como uma nova categoria específica a ser explorada.

As categorias analisadas tendem a interagir entre si. Muitas vezes fornecem respostas umas para as outras. Além disso, cada uma das dimensões estratégicas tendem a apresentar ativos específicos que se relacionam com o tema da flexibilidade. Uma projeção de crescimento, com base na Cooperativa Coamo, representa também a consciência da importância que é dada pelo cooperado ao aumento das sobras ao final de um ciclo. O balanço entre recursos disponibilizados para sobras e para investimentos é buscado na Cocamar, de forma que a otimização do uso de recursos já existentes de controle de processos, bem como as aplicações em estruturas necessárias e tecnologia agreguem tanto valor e resultados ao cooperado quanto os retornos monetários no fechamento do ano. É valioso notar que cooperativas podem cometer os mesmos erros do passado, anos depois, adotando as mesmas estratégias ao longo dos anos, numa demonstração de inevitável fixidez na maior parte de suas ações.

### **BIBLIOGRAFIA**

GODOY, Arilda S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, Mar./Abr.1995.

GONÇALVES, C. **Agro-estratégias através do tempo.** Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016, 168 p.

GONÇALVES, C. ; ZYLBERSZTAJN, D. . **Cooperativas Agrícolas: Estratégias ao longo do tempo.** In: 51º Congresso da Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém - Pará. 51º Congresso da SOBER 2013 ISBN (978-85-98571-10-2), 2013.

PINAZZA, L. A.; SILVA, T.N. **Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças.** Estudo de Caso PENSA, 1993.

SAES, M.S.M, SILVA, C.L, LEMOS, L.F.C. **COCAMAR: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional.** Estudo de Caso PENSA. 2003.



## **História De Negócios: O Caso Da Cocamar Cooperativa Agroindustrial – Caroline Gonçalves**

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

WILLIAMSON, O.E. **Strategizing, Economizing, and Economic Organization**. Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics. Stable John Wiley & Sons: 1991, pp. 75-94. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486435>

WILLIAMSON, O.E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press: 1996.

ZYLBERSZTAJN, D.; GONÇALVES, C. **Business History: a Lantern on the Stern?**. In: 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015, Cambridge, Massachusetts, USA. 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015.