

## **COCAMAR: CONTORNOS DA CRISE E VOCAÇÃO ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Christian Luiz da Silva\*  
Maria Sylvia Macchione Saes\*\*

### **1. CONTEXTUALIZANDO A PROBLEMÁTICA**

No Brasil, as cooperativas agrícolas são estruturas econômicas bastante difundidas e têm sido vistas quase sempre como ferramentas de desenvolvimento do meio rural. Um dos argumentos favoráveis ao cooperativismo diz respeito às características concorrenciais do setor primário que interage a sua montante e jusante com mercados fortemente oligopolizados. A união dos produtores rurais possibilitaria a diminuição dos riscos do negócio e a agregação de valor ao produto produzido, o que, individualmente, os produtores não conseguiriam (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Aliadas às estratégias de desenvolvimento rural e geração de renda, em termos de política pública, as cooperativas desempenhavam um importante papel de instrumento de disseminação de tecnologia no campo. Por isso, nas décadas de 1960 e 1970, as cooperativas agrícolas tiveram um crescimento significativo impulsionado por recursos subsidiados para aumento da capacidade instalada e de suas atividades. Pode-se dizer também que houve um relativo sucesso na implementação de técnicas de produção e incremento da produtividade agrícola, principalmente, nas Regiões Sul e Sudeste (RODRIGUES; GUILHOTO, 2004).

Pode-se verificar a importância do cooperativismo na agricultura brasileira por meio da participação das cooperativas no cenário produtivo nacional, as quais respondem por 62,2% do trigo, 44,3% da cevada, 39,9% do algodão, 39,7% do leite, 39,2% da aveia, 31,3% dos suínos, 29,4% da soja, 27,9% do café, entre outros, produzidos no Brasil (OCB, 2005).

No Brasil, há 1519 cooperativas agrícolas que congregam 940 mil cooperados, na sua maioria, pequenos produtores: 67,17% possuem até 100 hectares, sendo 39,56% detentores de até 10 hectares e 28,1%, sem nenhuma propriedade. As cooperativas são responsáveis por 1 bilhão de dólares de exportação agrícolas (OCB, 2005).

---

\* Professor do mestrado em organizações e desenvolvimento da FAE – Centro Universitário e pós-doutorando em administração pela FEA/ USP

\*\* Professora doutora do departamento de Administração da FEA/ USP e pesquisadora do PENSA

No final da década de 1980, a grave crise que acometeu a economia brasileira repercutiu drasticamente sobre as cooperativas agrícolas. De um lado, houve o estancamento da entrada de recursos subsidiados e, de outro, os preços dos produtos agrícolas foram controlados em decorrência da política de combate à inflação. A abertura do mercado, a partir de 1989, expôs os produtos agrícolas à forte concorrência internacional, particularmente durante o Plano Real, com a valorização da moeda brasileira. As cooperativas, em vez de repassarem aos associados o crédito subsidiado, começaram a repassar o crédito dos bancos privados e das firmas fornecedoras de insumos, porém, com maior custo financeiro e maior exigência hipotecária, diminuindo dessa forma a capacidade de financiamento e criando problemas de insolvência. Para minimizar as dificuldades de obtenção de capital de giro, algumas cooperativas intensificaram a diversificação em atividades não relacionadas ao seu negócio principal. Um exemplo foi a abertura malsucedida de supermercados por várias cooperativas brasileiras.

Aliados a tais fatores, o forte aumento da competitividade decorrente dos novos modelos de integração comercial, com a abertura de mercados e formação de grandes blocos comerciais e as recentes mudanças no perfil de consumo, principalmente nos países desenvolvidos, impuseram novas relações de custos e preços que influenciaram diretamente na competitividade das cooperativas brasileiras.

Esse processo acabou levando ao agravamento do endividamento das cooperativas que culminou com o processo de securitização das dívidas. Em 1997, o governo federal instituiu um programa chamado RECOOP (Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária), que proporcionava às cooperativas a oportunidade de reestruturarem seus passivos por meio de refinanciamentos, com prazos de até 10 anos para o pagamento, e mediante um plano de reestruturação interna dessas organizações.

Considerando o novo ambiente institucional, em que o Estado não mais se aproveita dessa estrutura para intermediar as políticas de desenvolvimento rural, as cooperativas tiveram de perseguir estratégias que assegurassem o seu desenvolvimento e de seus produtores. Nesse novo contexto, o principal desafio é o tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza e orientada ao mercado, mantendo-se fiel aos princípios e doutrinas cooperativistas.

O objetivo deste artigo é discutir a trajetória e as escolhas estratégicas da Cocamar - Cooperativa Agroindustrial- diante das mudanças do ambiente competitivo e concorrencial

descritas acima e, particularmente, a partir de 1995, quando se iniciou o processo de reestruturação da cooperativa, e o direcionamento para ações não paternalistas de desenvolvimento local. O método de pesquisa foi o estudo de caso, envolvendo visitas à organização estudada, entrevista e discussão dos resultados com os responsáveis pelo processo de transição.

O artigo está dividido em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção discute a decisão histórica da Cocamar em diversificar e verticalizar, contextualizando suas opções estratégicas de continuidade de algumas atividades agrícolas e avançar em outras alternativas. A terceira contextualiza as decisões estratégicas da década de 1990 com os momentos difíceis enfrentados pela cooperativa. A quarta trata da relação, como uma opção estratégica, entre a cooperativa e os indicadores selecionados de desenvolvimento da região em que ela se localiza. Por fim, apresentam-se as considerações finais, ressaltando os resultados da cooperativa aliados às transformações realizadas durante a década de 1990.

## **2. A COCAMAR: UMA HISTÓRIA DE MUDANÇAS**

A Cocamar - Cooperativa Agroindustrial - foi fundada em 1963, com o nome de Cocam, em função do crescimento da produção de café no Paraná e, principalmente, da dificuldade que os produtores tinham em negociar o produto com os intermediários. Com o crescente endividamento, os cafeicultores resolveram unir forças para negociar e poder assim obter melhores condições de sobrevivência. Em 1965, sofre intervenção do Instituto Brasileiro do Café<sup>1</sup> e do Banco do Brasil, por motivo de fraudes na classificação do café. A diretoria é destituída e a cooperativa, sob nova direção, passou a ser denominada Cocamar (RECCO, 2003).

No final da década de 1960, a rentabilidade do negócio café era decrescente e a cooperativa buscou novos caminhos com a diversificação horizontal. A diversificação não foi planejada, mas uma estratégia construída a partir das contingências emergentes. As crises sucessivas no mercado de café levaram à diversificação com o algodão, em 1967. Em 1968, a cooperativa consegue comprar uma máquina usada para benefício do algodão e deixa de trabalhar somente com café. Na década de 1970, inicia a produção de soja no Paraná e, mais uma vez, o foco da cooperativa vai sendo alterado.

---

<sup>1</sup> Autarquia que tinha o objetivo de gerir a política cafeeira.

Em 1975, a pior geada da história da cafeicultura brasileira colocou em xeque a viabilidade dessa produção na região. Mesmo assim, a Cocamar, que já tinha um foco em outras atividades, não abandonou a cafeicultura, principalmente, pela relutância dos seus antigos cooperados. “A cooperativa, solidária com a situação dos associados produtores de café, não se voltou exclusivamente para o algodão, embora este produto já representasse 70% de sua base econômica” (PINAZZA e SILVA, 1993, p. 4).

A continuidade em investir e socorrer os seus primeiros membros - os cafeicultores - se observa até recentemente, na verticalização da produção de café, com a implantação de uma fábrica de torrado e moído em 1990, em plena crise internacional dos preços do produto. Sabe-se que as cooperativas se defrontam com um dilema da necessidade de atender às demandas dos associados e, ao mesmo tempo, ser competitiva. Fato que se agrava com a pouca homogeneidade de seus membros. Em muitos casos, tais demandas não seguem uma racionalidade puramente econômica (FRONZAGLIA, 2003).

A Cocamar é um exemplo em que a heterogeneidade de seus membros refletiu na abrangência de sua configuração, caracterizando-a com um alto grau de diversificação e integração. A estratégia da diversificação teve, como lógica, contemplar as demandas regionais, enquanto a verticalização buscou agregar valor aos produtos dos cooperados. Conforme mencionado por presidente Luiz Lourenço “diversificar a atuação faz parte da nossa história e temos apoiado nosso crescimento em diversas frentes” (LIMA, 2004).

Vale observar que os anos pertencentes à década de 1970 foram bastante propícios à estratégia de diversificação, particularmente, para as cooperativas paranaenses. Iapardes (apud RODRIGUES E GUILHOTO, 2004) cita os seguintes fatores favoráveis ao crescimento intenso delas: 1.) priorização do setor cooperativista pelo Estado na modernização agrícola, concedendo posição de destaque como agentes da Comissão de Organização da Triticultura Nacional (Cotrin); 2.) mudanças na legislação cooperativista, em especial a Lei 5.764 (16/12/71) que permitia maior flexibilidade para as cooperativas atuarem como empresas comerciais; 3.) posição das cooperativas como agentes da Comissão de Financiamento da Produção (CFP) no cumprimento da política de preços mínimos; 4.) acesso a créditos oficiais fortemente subsidiados para aumento da capacidade instalada e diversificação das atividades.

Pode-se dizer que a Cocamar aproveitou de forma exemplar as condições oferecidas pela política pública. A verticalização do processo produtivo do algodão culminou na construção de uma fábrica de óleo vegetal à base de caroço de algodão, em 1980, e de fiação,

em 1982. Em 1986, entrou em funcionamento a segunda fábrica de fiação, denominada Cooperfio, em associação a outras cooperativas (Cocari, Coagel e Coopagro). Esta última, contudo, foi vendida em 2001. Ainda na cadeia do algodão, foi implantada uma fábrica de tecidos em 1996 (Textilpar), que não se desenvolveu como planejado devido à baixa produtividade alcançada e, principalmente, à dificuldade imposta pela concorrência informal. Vale ressaltar que, com a abertura econômica no governo Collor, houve uma queda substancial da produção de algodão no Paraná. Enquanto, em 1991, se produzia em 750 mil hectares; dez anos depois, se produzia em 29 mil.

No âmbito da cooperativa, foi a partir de 1977 que a soja passou a ter maior importância, com a construção da primeira unidade de esmagamento, que contou com subsídio governamental<sup>2</sup>. Em 1984, a Cocamar integrou mais uma etapa da cadeia soja: o refinamento do óleo.

A primeira tentativa de chegar ao varejo foi decorrente do investimento na refinaria com o lançamento do óleo refinado em embalagem plástica. Para obter e desenvolver a embalagem, a cooperativa instalou uma fábrica de frascos à base de PVC para envase, uma tecnologia pioneira no Brasil e totalmente automatizada. A soja, por questões de maior competitividade tecnológica e crescente demanda do mercado internacional, se desenvolveu significativamente na região e se tornou a principal atividade econômica da Cooperativa a partir da década de 1980. Em 2003, a unidade de negócio soja representou 55% do faturamento da cooperativa.

A diversificação não parou. Na década de 1980, iniciou-se o plantio de laranja e a produção de suco concentrado na década de 1990, direcionada ao mercado internacional. Essa atividade desenvolveu-se a partir da proposta de incentivo do governo do Estado às cooperativas do noroeste do Paraná (Cocamar, Cotia e Copagra). O governo prometeu participar financeiramente do projeto em apoio às cooperativas, caso incentivassem o plantio de laranja no Estado, a despeito da não erradicação do cancro cítrico e dos riscos do negócio. Porém, a promessa institucional não foi cumprida e a Cocamar, para não deixar os produtores sem ter como escoar a produção, decidiu ir adiante com o projeto, concentrando mais esforços financeiros que os esperados. Houve muitas dificuldades para a implantação da indústria,

---

<sup>2</sup> Uma esmagadora representa um investimento de 10 milhões de sacas de soja. Em face dos subsídios que havia para a indústria nacional ao final de 10 anos, a Cocamar pagou do valor investido apenas o equivalente a 145 mil sacas de soja. Uma indústria, como a que a Cocamar implantou na época, custa aproximadamente o equivalente a 1 milhão de sacas de soja (LOURENÇO, 2004).

pois, além da falta de apoio financeiro do BNDES, a produção de laranja no Paraná era problemática, face à polêmica da convivência dos pomares paranaenses com cancro cítrico. As negociações se arrastaram por vários anos. As mudanças nas regras do jogo, com a retirada de apoio institucional e redução contínua do preço do produto na década de 1990, foram fatores que agravaram a crise financeira da cooperativa.

Outra diversificação na década de 1980 foi a unidade de seda, projeto que, desde sua origem, mostrava a preocupação com o desenvolvimento regional, já que visava a dar uma alternativa para os minifúndios da região. Em 1989, houve a consolidação dos investimentos da cooperativa nessa atividade, com a construção de um parque industrial próprio. O investimento foi de US\$ 10 milhões, com faturamento previsto após dois anos de funcionamento de US\$ 11,3 milhões, a um ritmo de crescimento de 20% em 4 anos. Esse projeto mostrou-se, posteriormente, deficitário, em função, principalmente, da queda vertiginosa dos preços internacionais do fio de seda.

Em 1992, a Cocamar diversificou ainda mais a sua atuação com absorção de uma destilaria em São Tomé, no Paraná. O investimento foi de US\$ 3 milhões e estava prevista a compra de outra destilaria em Floresta, cujo investimento seria de US\$ 6 milhões. Todavia, este investimento não se realizou. A unidade de São Tomé permanece ativa, com capacidade de produção de 63,5 milhões de litros por ano e vendas para o mercado interno e externo.

Em 1997, em plena crise financeira, o plano estratégico da cooperativa assinalou que as ações deveriam focar o varejo a fim de agregar mais valor e diminuir a vulnerabilidade do mercado de commodities. A experiência na venda do óleo envasado desde 1981 indicava o varejo como uma alternativa de rendimento importante (RECCO, 2003).

Para fortalecer seu posicionamento no varejo, foram escolhidos os seguintes produtos: café solúvel, óleo de canola, de girassol e de milho, suco, néctares, BBS (bebida à base de soja) e maionese, catchup e mostarda (estes dois últimos visando a ocupar a ociosidade da indústria após a produção de maionese). Em 2004, 87% de todos os produtos recebidos pela COCAMAR eram industrializados.

O carro-chefe é o óleo de soja, produto da cesta básica, cuja concorrência é via preços. Alguns desses produtos são originários de produções marginais iniciadas pela cooperativa e cuja sustentação necessariamente deveria ser a agregação de valor. Além disso, alguns produtos, que não possuem nenhum insumo oriundo dos cooperados (tomate para o catchup, polpas de frutas para os sucos, etc) foram considerados estratégicos para negociação com os

varejistas e obtenção de economias de escopo. A exceção, nesse caso, é o suco de laranja industrializado pela Cocamar, cujo fruto é originário de seus próprios produtores.

Uma das complexidades da Cooperativa é questão da abrangência regional e a diversidade de produção dos associados, que muitas vezes encontram dificuldades de migrarem de um produto para outro. Por esse motivo, a Cooperativa opera com uma grande variedade de produtos e subprodutos, tendo optado pela verticalização como estratégia de agregar valor. Entre os produtos e subprodutos com que a Cocamar atua, destacam-se:

- Produtos agrícolas: soja, milho, trigo, canola, casulos, café, algodão, cana-de-açúcar e laranja;
- Produtos industrializados: óleos, fios mistos, fios de algodão, fios de seda, álcool, suco de laranja concentrado, bebida à base de soja, suco e néctares, café torrado, *cappucino*, entre outros.

Em 2003, a cooperativa superou o faturamento de 1 bilhão de reais, considerando suas coligadas: Paraná Citrus (Paranavaí), Textilpar (Paranavaí) e Transcocamar. Toda essa estrutura deve-se aos seus mais de 7 mil associados, que estão sediados em mais de 100 municípios e, em sua maioria, (cerca de 75%), possuem pequenas propriedades (menos que 50 hectares).

As estratégias que orientaram as cooperativas brasileiras a buscarem a integração vertical a partir da década de 1980 parecem ter sido a busca por fontes de recursos, que, por sinal, estavam bastante escassos nesse período. Com a aquisição de empresas relacionadas (ou não) ao seu negócio principal, a idéia que permeava esse processo era a apropriação das quase-rendas das empresas adquiridas, permitindo, assim, financiar suas operações. Estratégia que acabou resultando em endividamento crescente, em razão das condições da economia brasileira: demanda em retração, inflação galopante e taxas de juros elevadas.

### **3. A NEGOCIAÇÃO: ANOS DIFÍCEIS**

Na constituição de 1988 um novo ambiente institucional estava sendo gerado, definindo novas regras específicas para as cooperativas. Foi instituída a autogestão, de forma que o controle das cooperativas passou a ser atribuído aos seus próprios associados, exercendo esse poder por meio de seus órgãos especializados, o Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Na mesma constituição se definiu a obrigação do Estado em apoiar o movimento cooperativista, além da manutenção de uma situação tributária diferenciada para

esse tipo de organização. Outra mudança importante foi a permissão para que o cooperativismo articulasse um sistema financeiro próprio, com a criação de Bancos Cooperativos (FRONZAGLIA, 2002)

O movimento cooperativista classificou a autonomia como a conquista mais importante dos últimos anos, embora possam se apontar vários problemas decorrentes da autogestão. Bialoskorski (2004) argumenta que o modelo democrático não garante o monitoramento e controle da gestão cooperativa, uma vez que, muitas vezes, o Conselho Fiscal está despreparado para exercer suas funções e o associado acaba, por comodidade, não participando das assembleias, fazendo com que, dessa maneira, o Conselho de Administração fique isolado na gestão, sendo completamente autônomo no processo de tomada de decisão. Há a dificuldade de operacionalização de um mecanismo de autogestão que torne o monitoramento eficiente. No Brasil, não existe uma organização especializada na elaboração de relatórios de auditoria que considerem as especificidades das empresas orientadas para as cooperativas, existindo problemas desde a elaboração de índices financeiros apropriados até a decodificação destes para os associados com reduzido grau de instrução.

Além disso, a participação de uma pequena fração do capital integralizado em uma cooperativa torna o sócio menos comprometido, com o resultado e a sustentabilidade da organização, que em uma empresa capitalista “pura”. Conforme Medeiros (1995, p. 227) “nesta questão, se observa uma grande semelhança entre uma empresa cooperativa e uma empresa pública, quanto ao ‘não-impedimento’, por parte de seus integrantes, de uma insolvência financeira”.

Esses fatores geram uma situação em que o corpo diretivo da cooperativa, particularmente em situações de grande heterogeneidade dos seus membros, acabe detendo o poder de decisão sobre os rumos da instituição. No caso da Cocamar, é a figura carismática do Presidente que se torna o principal articulador da reestruturação, como se verá adiante.

Dessa forma, aliada às mudanças institucionais, a década de 1990 caracteriza o processo de grandes mudanças da economia brasileira refletidas fortemente no setor produtivo e, em especial, no agrícola. O fim do crédito subsidiado, a política monetária de ajuste inflacionário e as altas taxas de juros, além do forte declínio dos preços das *commodities*, resultaram no crescimento explosivo do endividamento dos produtores e das cooperativas.

A Cocamar não era uma exceção. Em 1995, diante da crise, pensou-se em várias saídas, nas quais se cogitou transformar as indústrias da cooperativa em uma empresa de