

COCAMAR: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional

Autores:

Maria Sylvia Macchione Saes
Christian Luiz da Silva
Lucio Flavio Corrêa Lemes



ABORDAGENS DESTE CASO:

- Cooperativas
- Diversificação
- Verticalização
- Crise de endividamento
- Negociação
- Desenvolvimento regional

1. INTRODUÇÃO

Quando assumimos a nova diretoria, a pergunta que nos fazíamos era: como vamos tocar a crise? Como lidar com o cooperado que irá perder serviços e crédito? Como deixar de ser paternalista? É comum a direção ir escondendo os problemas. Nós pensávamos que o melhor caminho era a transparência.

Luiz Lourenço, atual presidente da **COCAMAR Cooperativa Agroindustrial**, viu-se diante de uma difícil tarefa em meados da década de 90: a de reverter a grave crise de endividamento em que se encontrava a organização. O trágico fim da Cotia ainda estava presente na memória dos que direta ou indiretamente têm relações com o setor agroindustrial. A trajetória da COCAMAR e suas escolhas estratégicas diante dos momentos de adversidades são o foco deste caso.

A COCAMAR foi fundada em 1963, 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 e por sugestão do gerente do Banco do Brasil, os cafeicultores resolveram unir forças para negociar e poder assim obter melhores condições de sobrevivência (RECCO, 2003).

Ao longo de seus 40 anos, a COCAMAR passou por vários períodos de crise, reflexos do movimento da economia brasileira e da dinâmica do mercado das commodities. Em diferentes momentos, tais fatores resultaram em mudanças estratégicas e reestruturação do foco de atuação da Cooperativa. Todos eles implicaram em opções difíceis uma vez que as decisões estratégicas sempre tiveram como base a priorização do desenvolvimento regional. Vale ressaltar que priorizar o desenvolvimento regional nem sempre converge com decisões pautadas em resultados.

Em 2003, a empresa superou o faturamento de 1 bilhão de reais, considerando suas coligadas: Paraná Citrus (em Paranaíba), Textilpar (em Paranaíba) 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).

A crise dos anos 90, a pior de sua história, trouxe muita reflexão e aprendizado. Uma das complexidades da Cooperativa é a 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 trabalha, destacam-se: soja, milho, trigo, canola, casulos de bicho de seda, café, algodão, cana-de-açúcar e laranja; produtos industrializados: óleos, fios mistos, fios de algodão, fios de seda, álcool, suco de laranja concentrado, bebida a base de soja, suco e néctares, café torrado e cappuccino, entre outros.

Essa vocação voltada ao desenvolvimento da região (que levou a cooperativa ao caminho da diversificação) explica em parte o endividamento e a crise dos anos 90. A aposta em alguns projetos de alto investimento e de longo prazo de maturação, aliado à conjuntura da época, dificultou a gestão financeira da mesma.

2. A DIVERSIFICAÇÃO E VERTICALIZAÇÃO

“Diversificar a atuação faz parte da nossa história e temos apoiado nosso crescimento em diversas frentes.” (Luiz Lourenço apud Lima, 2004)

As cooperativas defrontam-se com o dilema da necessidade de atender as demandas dos associados e, ao mesmo tempo, ser competitiva. Tal fato agrava-se com a pouca homogeneidade de seus membros. Em muitos casos, tais demandas não seguem uma racionalidade puramente econômica.

A COCAMAR é um exemplo de cooperativa em que a heterogeneidade dos membros refletiu na abrangência da configuração, caracterizando-a com 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.

A primeira atividade da cooperativa foi a produção de café. No final da década de 1960, a rentabilidade desse negócio era decrescente. Em 1975, a pior geada da histórica 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 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 persistência em investir e socorrer os seus primeiros membros - os cafeicultores - observa-se 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 o dilema da necessidade de atender às demandas dos associados e, ao mesmo tempo, ser competitiva. Tal fato se agrava com a pouca homogeneidade de seus membros. Em muitos casos, tais demandas não seguem uma racionalidade puramente econômica (FRONZAGLIA, 2003).

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.

A diversificação não foi planejada, mas uma estratégia construída a partir das contingências emergentes. De qualquer forma, 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 a 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 com 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 se produzia em 750 mil hectares em 1991, este número reduziu para 29 mil dez anos depois.

Alguns produtores da região já estavam diversificando a produção na década de 1960 com soja. 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 governamental¹. Em 1984, a COCAMAR integrou mais uma etapa da cadeia soja, com 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 a base de PVC para envase, sendo esta uma tecnologia pioneira no Brasil e totalmente automatizada. A soja, por questões de maior competitividade tecnológica e crescente demanda do mercado internacional, desenvolveu-se 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 cerca de 55% do faturamento da cooperativa.

A diversificação não parou. Na década de 80, iniciou-se o plantio de laranja e, na década de 90, a produção de suco concentrado, direcionada ao mercado internacional. Esta 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, que tinha encampado a idéia, para não deixar os produtores sem ter como escoar a produção decidiu ir adiante com o projeto, tendo de concentrar mais esforços financeiros que o esperado. Houve muitas dificuldades para a implantação da indústria, já que não havia apoio financeiro do BNDES, em face da polêmica da convivência ou não 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. Este projeto desde sua origem mostrava a preocupação com o desenvolvimento regional, já que visava dar uma alternativa para os minifúndios da região. Em 1989, houve a consolidação dos investimentos da cooperativa nesta atividade com a construção de um parque industrial próprio. O investimento neste projeto 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

¹ Uma esmagadora representa um investimento de 1 milhão 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.

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 por 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 se agregar mais valor e de se diminuir a vulnerabilidade do mercado de commodities. A experiência na venda do óleo envasado desde 1981 indicava a industrialização e 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, sucos, néctares, BBS (bebida base de soja) e maionese, catchup e mostarda (estes dois últimos visando ocupar a ociosidade da indústria após a produção de maionese). Como resultado, atualmente, 87% de todos os produtos recebidos pela COCAMAR são industrializados.

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

3. A NEGOCIAÇÃO: ANOS DIFÍCEIS

Nos anos 1990, o processo de reestruturação da economia brasileira refletia 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, aliados ao 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 capital aberto com o lançamento de debêntures. Quando tal proposta estava sendo encaminhada, tendo o apoio do BNDES, surgiram os programas de Securitização, o Recoop e o PESA.²

Para o presidente da COCAMAR Luiz Lourenço ‘enfrentar a crise de frente’ significava negociar com os credores. Era nítido que as dificuldades da COCAMAR tinham origens que estavam além da questão gerencial e administrativa. De um lado, o descasamento da evolução dos preços agrícolas e do índice de preço da correção das dívidas agrícolas, que eram reajustadas pela TR, provocou crise generalizada no setor atingindo de maneira aguda as cooperativas que repassam os financiamentos para os produtores (Anexo 2). De outro, o investimento em projetos de grande vulto em parceria com o governo do Estado do Paraná, nos anos 80, acabou tornando-se um pesado encargo, já que diante da crise brasileira tais investimentos tiveram que ser bancados apenas pela COCAMAR. Projetos que seriam propulsores de desenvolvimento regional resultaram em um endividamento acumulado de 230 milhões de reais (LIMA, 2004).

O passivo da COCAMAR em 2003 somava 160 milhões de reais com prazo de pagamento de 16 anos. Para alcançar esse resultado houve um longo período de negociação. Em 1993, tentou-se financiar e alongar a dívida. Entretanto, em 1995, um ano de preços agrícolas em queda, o comitê de credores liderado pelo Banco do Brasil (BB) decidiu não mais renegociar as dívidas da Cooperativa. Segundo o BB, devido à crise generalizada, não havia ambiente para discutir juros e prazos. Por isso, a negociação foi protelada várias vezes.

Diante dessa situação, os dirigentes convocaram uma assembléia com o objetivo de pedir a liquidação da cooperativa. Isso fez mudar a postura dos credores, pois, caso não negociassem, ficariam em uma situação muito pior. A percepção dos credores sobre a intenção da cooperativa criou um novo ambiente propício à negociação.

² Os programas que contemplavam as renegociações das dívidas são: i. Securitização das Dívidas Agropecuárias (Lei 9.138 de 29/11/95), que beneficiava produtores rurais, suas associações, cooperativas e condomínios, com dívidas provenientes de operações contraídas até 20.06.95, vinculadas ao crédito rural (custeio, investimento e comercialização), ao Funcafé, aos Fundos Constitucionais ou a recursos operados pelo BNDES, limitadas a R\$ 200 mil por produtor (CPF); ii. Pesa (Programa de Saneamento de Ativos), que beneficiava produtores rurais, suas associações, cooperativas e condomínios, com dívidas provenientes de operações contraídas até 20.06.95, vinculadas ao crédito rural (custeio, investimento e comercialização), ao Funcafé, aos Fundos Constitucionais ou a recursos operados pelo BNDES, parcela que excede a R\$ 200 mil por produtor (CPF); iii. RECOOP (Programa de Revitalização de Cooperativas Agropecuárias), que permitia as cooperativas adquirir com deságio, de títulos do Tesouro Nacional, dados como garantia do pagamento do principal.

Negociar dívidas não é fácil, principalmente porque o endividamento, anterior a 1993, ocorreu em um período de altas taxas de inflação. Para se preparar, a COCAMAR contratou o Chase Manhattan Bank, que fez o diagnóstico do problema. Realizados o diagnóstico e a planilha com os cálculos das dívidas, o banco orientou a Cooperativa a solicitar a cada credor o endosso dos cálculos e sugestões. A orientação foi fundamental, já que os credores, descrentes quanto à real capacidade de a Cooperativa honrar seus débitos, praticamente aceitaram os cálculos. Quando foi realizada a reestruturação, o valor já estava acordado, não se podia voltar atrás. A COCAMAR tratou igualmente os credores. Foi utilizado o mesmo critério com todos eles, isto é planilha atualizada da dívida em 1996 realizada pelo diagnóstico do Chase.

O processo de negociação foi lento: durou 5 anos. Luiz Lourenço considera que apreendeu duas importantes lições desse difícil processo: a) que ser paciente é a principal virtude de uma boa negociação; b) que se deve separar o processo de reestruturação do processo produtivo do dia-a-dia da organização. A empresa precisa se manter ativa e não pode ficar se debruçando nos problemas estruturais para não perder as oportunidades presentes.

No plano interno, a COCAMAR passou a adotar uma série de medidas visando à reestruturação da empresa. Iniciou com um processo difícil de demissões. No final dos anos 80, a cooperativa estava com uma estrutura pesada. Havia excesso de funcionários (7 diretores executivos), muitos serviços sem retorno e cooperados não ativos. Na nova administração, o número de diretores foi reduzido para 2. Em 1990, havia 4.200 funcionários; no auge da reestruturação este número foi para 2.400. Hoje a cooperativa conta com 3,3 mil empregados. Foi implementada a terceirização em setores não essenciais. Unidades não lucrativas foram fechadas, como as fecularias³ (em Altonia e São Tomé) e entrepostos. Outras unidades foram desativadas e depois reabertas em condições de melhor rentabilidade.

Sem dúvida, o maior dilema da reestruturação foi a decisão de otimizar o número de cooperados revertendo, então, a tendência de contemplar as demandas de todos os seus membros. Procurou-se adequar as características do cooperado com os objetivos da cooperativa buscando principalmente a reciprocidade (fidelidade). O número de cooperados foi reduzido de 19 mil para

³ O caso da fecularia é particularmente interessante, pois o grande entrave é o mercado informal que exerce uma forte liderança impedindo que empresas formais entrem no setor. O mesmo ocorre com os abatedouros e o feijão. Esses mercados inviabilizam a entrada de empresas formais, já que não conseguem competir com a sonegação. Com a nova sistemática de arrecadação de PIS e COFINS, que permite o cruzamento dos dados, as empresas que trabalham com nota ficam impedidas de ingressar no mercado, já que os compradores não aceitam a negociação com recibo. A informalidade dos compradores é um dos problemas do mercado têxtil.

7 mil. A administração passou a ser feita por unidades de negócios, possibilitando a avaliação da rentabilidade de cada produto da Cooperativa.

O novo ambiente institucional, que levou ao fim a política assistencialista do governo, e as mudanças do ambiente competitivo com o acirramento da concorrência indicavam que a sustentabilidade futura da cooperativa dependia da minimização dos gastos com serviços e assistência, ou seja, o fim do paternalismo. Entretanto, a definição estratégica nem sempre foi feita a partir da rentabilidade do negócio, pois se consideraram outros elementos na decisão de investir ou manter uma determinada unidade de negócio.

Sabe-se, por exemplo, que a seda é uma atividade deficitária, mas é socialmente importante. Representa apenas 1% do faturamento e cerca de 15% dos produtores. Vale observar que a decisão de manter a atividade teve o respaldo das autoridades governamentais. No processo de securitização das dívidas uma das exigências do Recoop era que a Cooperativa se desfizesse de unidades não lucrativas. Mas os analistas do processo consideraram a atividade da seda uma exceção devido a sua importância social.

A primeira metade da década foi concentrada na reestruturação administrativa, e a segunda, na continuidade dessa reorganização, mas com foco principal na reestruturação financeira e, principalmente, na consolidação da marca COCAMAR. A sua história está, contudo, fortemente vinculada ao desenvolvimento regional por opção estratégica da cooperativa, o que será discutido na seção seguinte.

4. DESENVOLVIMENTO REGIONAL COMO ESTRATÉGIA

Sendo o desenvolvimento uma estratégia perseguida pelo movimento cooperativista e, no caso da COCAMAR uma opção desde a sua implantação, é válido avaliar a evolução dos indicadores sócio-econômicos dos municípios nos quais a COCAMAR atua. Obviamente, tais indicadores não apresentam apenas a influência da cooperativa nestes municípios, mas podem servir de referência para indicar a importância do quanto os objetivos sociais estão sendo atendidos. Para isso, a seguir se apresentará a evolução do IDH⁴ na década de 1990 para os municípios em que a COCAMAR está presente e será discutido o projeto Arenito.

⁴ O IDH é uma medida do bem-estar da população em um país, uma região ou um município que procura captar o quanto cada sociedade permite aos seus membros o exercício das escolhas básicas. Para tanto, são

4.1. Indicadores

Os indicadores de desenvolvimento dos municípios com presença da COCAMAR tiveram desempenho melhor que o Estado do Paraná. Foram separados 38 municípios em que a Cooperativa está presente em três grupos: 1.) IDH-M maior que do Paraná (22 municípios); 2.) IDH-M igual do Paraná (7 municípios); e 3.) IDH-M menor que do Paraná (6 municípios). Nota-se que os indicadores destes grupos não se alteraram substancialmente na década de 1990 (Apêndice 1).

Em 2000, para os municípios com IDH-M maior que do Paraná a maior renda per capita foi de R\$ 465 enquanto a média do Paraná era R\$ 202. Além disso, a menor renda desse grupo aumentou 93% de 1991 para 2000, enquanto a renda per capita paranaense aumentou 45%. A esperança de vida ao nascer é o único ponto ainda desfavorável deste grupo quando se compara com a média paranaense, já que alguns municípios da região têm expectativa de vida de 66 anos, enquanto a média paranaense é 69.

Ainda no grupo de IDH-M maior estão inclusos os municípios com maior participação da produção da COCAMAR em termos de agregação de valor, como Maringá (soja e derivados, café e têxtil) e Paranavaí (suco de laranja). Inclui também municípios que motivaram a diversificação produtiva da COCAMAR vinculados à plantação de canola e girassol. Por outro lado, não se pode atribuir o desenvolvimento destes municípios somente a presença da COCAMAR, já que há uma diversificação econômica da região que não necessariamente ocorreu por iniciativa da Cooperativa, como a produção animal em Paranavaí.

A esperança de vida ao nascer também é desfavorável para aqueles municípios com IDH-M igual ao do Paraná. Os indicadores relativos à educação e à renda acompanharam a melhora ocorrida no Estado.

Já para os municípios de IDH-M menor que do Paraná o crescimento foi menos acentuado na renda per capita. Estes municípios, apesar de terem a presença da COCAMAR, são marginais em

consideradas três dimensões: a longevidade, a educação e a renda. A expectativa de vida ao nascer fornece o indicador para a primeira dimensão. A variável educação compreende a taxa de alfabetização de adultos e a taxa de matrícula nos níveis primário, secundário e superior. A renda é obtida a partir do indicador renda per capita média (ver mais em www.pnud.org.br).

termos de contribuição à sua produção. A principal atividade é a produção animal, não realizada pelos cooperados desta organização. De qualquer maneira, o crescimento do IDH-M foi a um ritmo de 14% entre 1991 e 2000, enquanto para o Estado do Paraná foi de 12%. Este crescimento maior que a média foi decorrente do melhor desempenho dos municípios em pior condição. A renda, por exemplo, do município mais pobre (Tuneiras do Oeste) é de R\$ 159 e seu IDH-M é 0,71, enquanto este indicador para o Estado do Paraná é 0,74. Isso significa que os municípios abaixo da média paranaense também não estão nas piores condições do Estado, cujo menor indicador é 0,62 (Ortigueira) – (IPARDES, 2003).

Em um período permeado pela difícil situação financeira e econômica da cooperativa, pode-se inferir que a participação dos cooperados nesses municípios é representativa para o desenvolvimento regional e para superar a média do Estado do Paraná. A alternativa de liquidação da COCAMAR poderia ter um impacto significativo nestes indicadores, aumentando a pobreza localizada na região em que a mesma influi.

Um exemplo de interferência regional da cooperativa foi a transformação da região noroeste paranaense em um local próprio para a produção competitiva de soja. Essa transformação foi denominada Projeto Arenito.

4.2. Projeto arenito

“Após estudos e experiências, a área que corria o risco de virar deserto hoje é vista como a nova fronteira agrícola do Estado”. Marli Lima (2004)

A afirmação acima diz respeito à região do Arenito no Estado do Paraná. Só para se ter uma idéia da importância da região, observa-se que em 2004/05 a área plantada de soja pelos produtores da COCAMAR foi de 366 mil hectares, dos quais o Arenito era responsável por 166,3 mil hectares.

O desenvolvimento da região iniciou a partir de um loteamento da Cia Melhoramento com o objetivo de plantar café por volta dos anos 50. Com a grave geada de 1975, boa parte das lavouras foi abandonada e a pecuária passou a ser a principal atividade. Com o uso menos intensivo de mão-de-obra, a população migrou para cidades. Sem renda, as cidades pararam no tempo. Iporã, por exemplo, tinha 60 mil habitantes hoje tem apenas 16 mil. A pecuária foi exaurindo a terra; a produtividade e a renda diminuíram.

Em 1997, políticos da região se reuniram em Umuarama para criar alternativas visando reverter o quadro de pobreza. Pensou-se em utilizar um modelo de arrendamento como no Triângulo Mineiro. Alguns produtores entraram no programa plantando soja e milho, mas devido à tecnologia inadequada, a experiência foi um fracasso.

Uma associação entre COCAMAR / IAPAR / Emater / Syngenta e a região de Umuarama passou a investir em alternativas tecnológicas para o Arenito. Os projetos experimentais iniciaram-se em 1998, com uma tecnologia simples calcada nos seguintes aspectos: correção do solo, rotação de culturas e plantio direto. A disseminação dessa nova tecnologia se deu de forma lenta devido ao ceticismo dos produtores. A simplicidade tecnológica e os insucessos de outras experiências levavam os produtores a indagar: “Se é tão bom assim, por que até agora ninguém fez?”.

Em 1999, os primeiros agricultores começaram a ter sucesso e o projeto passou a ter apoio do governador Jaime Lerner. Na seqüência, o governo federal deu o apoio disponibilizando recursos dos programas Pró-solo e Pró-pasto do BNDES, repassados pelo Banco do Brasil.

Em 1998, havia 55 mil hectares de soja plantados no sistema de plantio direto no Arenito. Em 2004, a área cultivada alcançava mais de seis vezes esse valor. Vale observar que a situação favorável de preços também colaborou com o crescimento da área. Em 2003 a rentabilidade da soja foi de 135%.

Conforme entrevista com Sacoman (2004), no primeiro ano, o investimento no plantio é de R\$ 1.250,00 por hectare. No segundo, o investimento se aproxima ao da terra roxa, cerca de R\$ 900,00 a R\$ 950,00. Com o preço de R\$ 39,80 pago em julho de 2004⁵, o faturamento por hectare chegava a R\$ 2.250,00 (125% de rentabilidade). A previsão da rentabilidade para 2004 é de 85%, devido à expectativa de quedas do preço.

Em três anos, a produtividade deve ser a mesma obtida nas áreas produtivas do Paraná e Centro-Oeste. Isso porque o Arenito responde muito bem à adubação.

A viabilidade da agricultura na região e a elevação dos preços da soja refletiram no aumento do preço da terra. Em 1998, o preço médio do alqueire era de R\$ 3.500,00 ao passo que, em 2004, o preço médio do alqueire estava por volta de R\$ 18.000,00.

⁵ Média de preços (moeda corrente) da soja no atacado no norte do Paraná (AEDData, 2004).

Na região, podem-se distinguir dois produtores típicos. Parte deles prefere arrendar a totalidade da propriedade por 3 a 5 anos e depois receber a terra recuperada e com pasto novo. Naturalmente, se o proprietário não fizer o manejo adequado depois de 4 / 5 anos a terra estará degradada. Se fizer o manejo adequado e só mantiver pastagem, a produtividade se mantém por 10 / 12 anos.

De outro lado, há produtores que estão seguindo a recomendação dos técnicos. O ideal é dividir a terra em 4 partes (vale para grandes propriedades), sendo $\frac{1}{4}$ dedicada aos grãos e o restante às pastagens. A cada dois anos, volta-se à primeira área. Com a diminuição da área de pastagens pode se manter o mesmo número de cabeças de gado, pois o sistema de integração possibilita colocar o gado na área que colheu a cultura de inverno (milho, aveia). O gado mantém o mesmo peso. É importante fazer o plantio direto, pois com isso mantém a temperatura do solo adequada para a germinação da planta.

Há um ganho muito grande com o crescimento da agricultura em termos de geração de empregos. A cultura de soja e milho gera 6 empregos diretos e cerca de 26 a 28 empregos indiretos para cada mil hectares.

Diante de tais questões ressalta-se a importância da COCAMAR para a região enquanto organizadora e mobilizadora dos recursos produtivos da região a fim de transformar a potencialidade em riqueza. Enquanto para outros (fora da cooperativa) a racionalidade econômica seria a mudança de cultura a fim de otimizar o custo de oportunidade, na COCAMAR, tanto o projeto Arenito quanto os resultados obtidos a partir da diversificação, tornam-se importantes exemplos para rediscussão de temas que vinculam a atividade econômica ao desenvolvimento regional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A década de 1990 foi decisiva para COCAMAR. Em uma década (1994-2004), a cooperativa praticamente saiu das vésperas de sua liquidação a uma empresa saudável e com capacidade de pagamento de suas dívidas. A coragem de lidar com o problema e uma estratégia de negociação e operacionalização bem definidas, aliada ao momento positivo dos produtos negociados em razão da alta dos preços internacionais, foram fatores decisivos para que a cooperativa conseguisse superar a crise. Em 1996, a despeito do prejuízo de 16% sobre a receita operacional

líquida, 83% da dívida venceria em 2 anos e para cada um real do patrimônio líquido a Cooperativa devia 1,35 em longo prazo. Além disso, a taxa de juros oscilava entre TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo) adicionada de 4% ou entre 11 e 12% (tabela 1). Em 2003, a relação do valor devido em longo prazo para cada real do patrimônio líquido aumentou para 1,87, porém parte desta dívida vencerá em mais de 15 anos e foi contraída por meio dos programas de auxílio às cooperativas (PESA e RECOOP) cujas taxas de juros oscilam de 1 a 4% (Tabela 1). Aliado a isso, a cooperativa já consegue obter sobras. Contudo, o processo de recuperação e o pagamento das dívidas continuam, com maior confiança dos credores representando pelo alongamento da dívida.

TABELA 1 – INDICADORES FINANCEIROS SELECIONADOS DA COCAMAR – 1996 E 2003

INDICADOR	1996	2003
Resultado operacional líquido/ receita operacional líquida (%)	16	3
Empréstimos e financiamentos/ patrimônio líquido	1,35	1,87

FONTE: COCAMAR – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1996 E 2003.

Por outro lado, salienta-se a vocação regional da cooperativa transformando esta em uma estratégia de diversificação. Historicamente a continuidade dos negócios, mesmo em momentos de baixo preço das commodities relativas, diversificou a linha de produtos da COCAMAR e refletiu em uma estratégia de diversificação aliada à verticalização com a busca de agregar mais valor aos produtos negociados. Neste aspecto, o resultado positivo refletido nos números de 2003 torna-se um exemplo controverso para a discussão entre a especialização e a avaliação de custo de oportunidade para redirecionar o mix de produtos. Trata-se, portanto, em uma questão relevante para rediscutir as economias de escala e de escopo aliada ao custo de oportunidade e aos novos desafios de sistemas agroindustriais brasileiras.

6. NOTAS EXPLICATIVAS PARA FINS EDUCACIONAIS

O presente estudo de caso pode ser utilizado em cursos de graduação e de pós-graduação em Administração e Economia ou em programas de treinamento de gestores de cooperativas. Deve-se levar em consideração que as cooperativas são formas alternativas de organização, com

problemas e desafios particulares. O caso gera possibilidade de se explorarem conceitos como cooperativismo, crescimento vertical da firma, diversificação, desenvolvimento regional, crise de endividamento e negociação.

7. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- a) Até que ponto uma organização, que tem como estratégia o desenvolvimento sócio-econômico da região que atua, consegue se sustentar em um ambiente de competição cujo objetivo das demais é apenas o incremento da sua capacidade competitiva? Como se poderia obter ganhos com esta estratégia, de forma a posicioná-la competitivamente no mercado?
- b) A preocupação com o desenvolvimento sócio-econômico da região onde atua é uma estratégia de sustentabilidade da própria cooperativa?
- c) Como focar o processo decisório considerando que as demandas dos membros possuem uma grande diversidade de interesses e são relevantes para a manutenção da organização? Cabe salientar que um homem possui o direito de um voto em cooperativas compostas por membros extremamente heterogêneos e pode significar que parcela de maior representatividade econômica seja diferente da política.

8. REFERÊNCIAS

AEDATA. **Banco de Dados da Agência Estado**. Disponível em www.aedata.com.br. Acesso em 09-12-2004

INSTITUTO Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social do Paraná (2003). **Indicadores e mapas temáticos para o planejamento urbano e regional**. Curitiba: IparDES.

LIMA, M. Com diversificação, COCAMAR prevê salto de 23,5% das vendas. **Valor Econômico**. Agronegócios, B-10, São Paulo, 19 de outubro de 2004.

LOURENÇO, Luiz; SANTOS Jr., Celso Carlos; SILVA, Divanir Higino da. Entrevista concedida pelo Presidente, Superintendente Comercial e Industrial e Superintendente Administrativo e Financeiro da COCAMAR a Maria Sylvania M. Saes e Christian Luiz da Silva. Maringá, 05 e 06 de maio 2004.

SACOMAN, Antônio. Entrevista concedida pelo coordenador técnico a Maria Sylvania M. Saes e Christian Luiz da Silva. Maringá, 05 e 06 de maio 2004.

CAMPOS, Cláudia S. de. Entrevista concedida pelo Encarregada de Laboratório da PARANACITRUS a Maria Sylvania M. Saes e Christian Luiz da Silva. Maringá, 05 e 06 de maio 2004.

COCAMAR – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 1996

COCAMAR – DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2003

PINAZZA, L. A.; SILVA, T.N.. **COCAMAR: 30 anos de desafios e mudanças**. III Seminário Anual do PENSA, 1993.

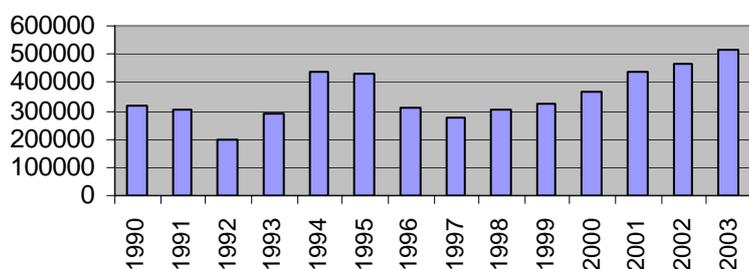
RECCO, R. (coord.) **COCAMAR Cooperativa Agroindustrial: uma história em quatro décadas**. Maringá: COCAMAR, 2003.

ANEXO 1 – QUADROS INFORMATIVOS DE PRODUTOS SELECIONADOS

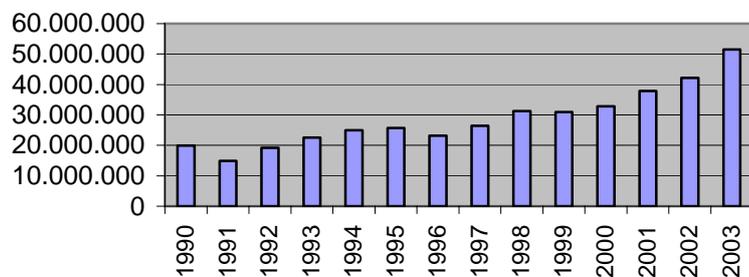
Soja:

- Cooperativa começa a “pensar grande”: constrói (com ajuda governamental) primeiro armazém graneleiro;
- Construção de vários entrepostos (década de 70);
- Construção da primeira planta de esmagamento / fábrica de óleo de soja do Paraná (1977-79);
- Óleo Cocamar chega ao varejo (1981)
- Refinaria de óleos vegetais (1983)

Soja - recebimento (em toneladas)



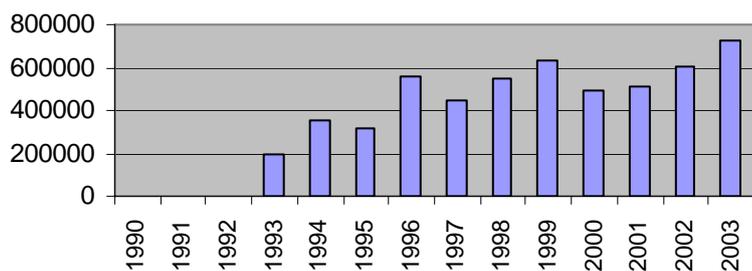
Produção nacional - soja (em toneladas)



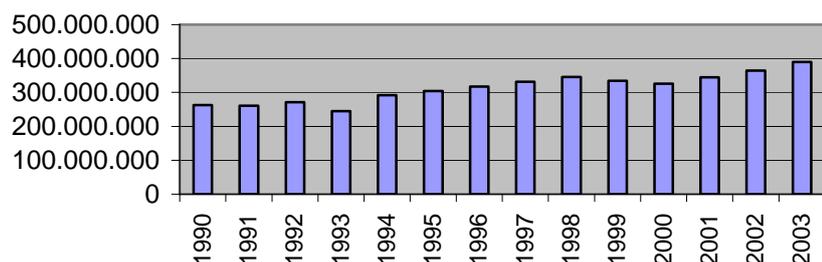
Cana-de-açúcar:

- Compra destilaria de álcool (São Tomé, 1992)
- Área de plantio (2003): 10.500 ha
- Capacidade de produção instalada (álcool): 63,5 milhões de litros / ano
- Comercialização (álcool): mercado interno e externo

Cana - recebimento (em toneladas)



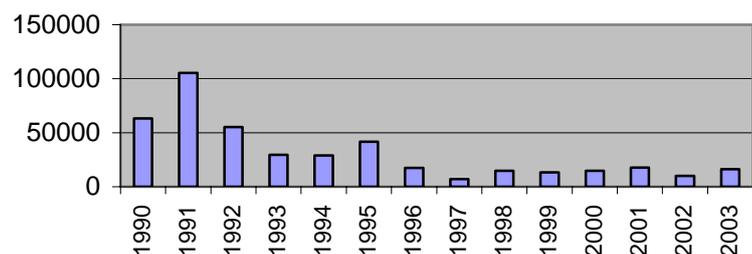
Produção nacional - cana-de-açúcar (em toneladas)



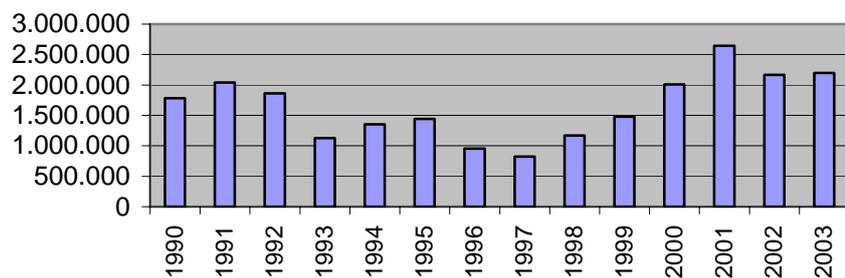
Algodão:

- Primeiro produto de diversificação (1968); fábrica de óleos vegetais (1982); fiação de algodão (1982)
- Área de produção: 10.000 ha (região tradicional da Cooperativa)
- Capacidade de Produção Instalada: 16.800 t/ano de fios de Algodão
- Comercialização: mercado interno

Algodão - recebimento (em toneladas)



Produção nacional (em toneladas) - algodão - herbáceo (caroço)

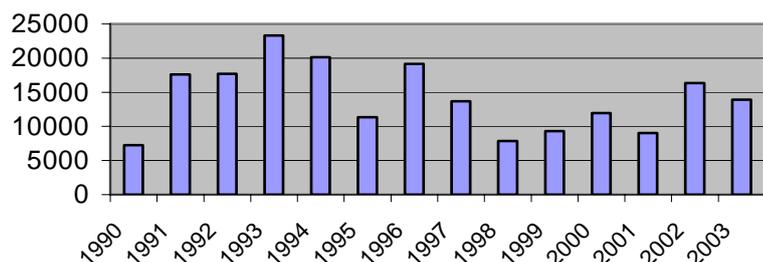


Café:

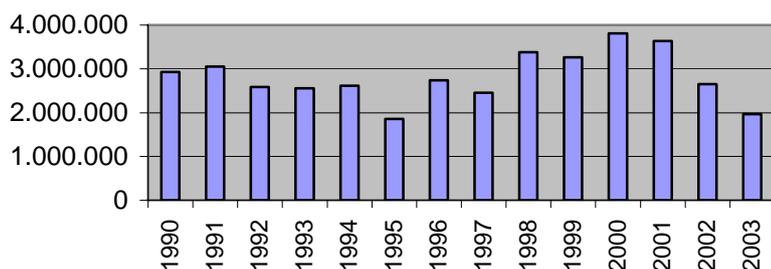
- Produto original da Cocamar (1963);
- Café torrado e moído chega ao varejo (1983);
- Unidade de torrefação e moagem do café (1990);
- Difusão do sistema de café adensado (1992)

- Área de Plantio (Café): 36.000 ha
- Capacidade de Produção Instalada:
 - Beneficiamento: 45.000 t de café beneficiado/ano
 - Rebeneficiamento e Catação Eletrônica: 5.000 t de café beneficiado/ano
 - Torrefação e Moagem: 13 t/dia = 3.900 t de café beneficiado/ano
 - Armazenagem: 150.000 sacas beneficiadas
- Comercialização: mercado interno e externo (Europa, Estados Unidos, Ásia e América do Sul)

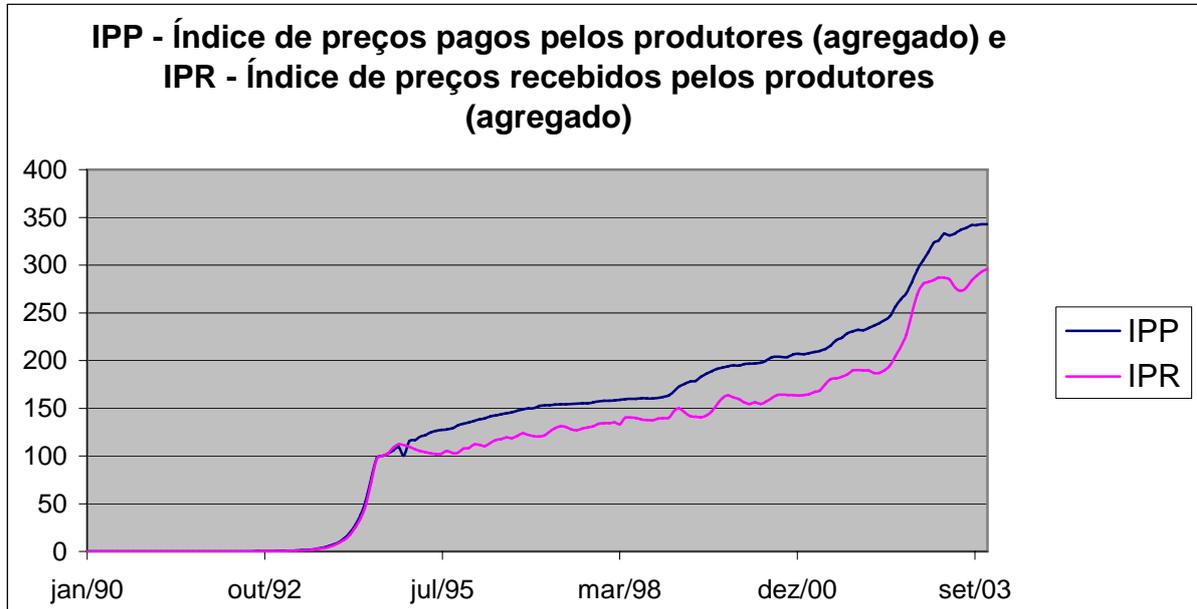
Café - recebimento (em toneladas)



Produção nacional - café (em toneladas)



ANEXO 2 – GRÁFICOS: ÍNDICES DE PREÇOS PAGOS E
PREÇOS RECEBIDOS PELOS PRODUTORES



**ANEXO 3 – INFORMAÇÕES SELECIONADAS DOS MUNICÍPIOS
COM PRESENÇA DA COCAMAR**

QUADRO A1 – MUNICÍPIOS COM PRESENÇA DA COCAMAR E IDH-M RELATIVO AO DO PARANÁ EM 2000

IDH-M MAIOR QUE DO PARANÁ	IDH-M IGUAL DO PARANÁ	IDH-M MENOR QUE DO PARANÁ
1. Maringá	1. Terra Boa	1. Tapira
2. Cianorte	2. Alto Paraná	2. Borrazópolis
3. Umuarama	3. Altônia	3. São Jorge do Patrocínio
4. Apucarana	4. Presidente Castelo Branco	4. Tuneiras do Oeste
5. São Jorge do Ivaí	5. Paranacity	5. Paranapoema
6. Paranavaí	6. Icaraíma	6. Querência do Norte
7. Floresta	7. São Tomé	
8. Loanda		
9. Floráí		
10. Ourizona		
11. Jussara		
12. Ivatuba		
13. Doutor Camargo		
14. Atalaia		
15. Paraíso do Norte		
16. Pérola		
17. Japurá		
18. Cruzeiro do Oeste		
19. São Manuel do Paraná		
20. Iporã		
21. Nova Esperança		
22. Paiçandu		

FONTE DOS DADOS BRUTOS: RECCO, 2003; IPARDES, 2003.

Dados Elaborados pelos Autores

QUADRO A2 – INDICADORES SELECIONADOS DE MUNICÍPIOS COM PRESENÇA DA COCAMAR E IDH-M MAIOR QUE DO PARANÁ EM 2000

	1991		2000		Var.		PR		
	Mín	Máx	Mín	Máx	Mín.	Máx.	1991	2000	Cresc. %
Esperança de vida ao nascer (em anos)	63,62	70,60	66,75	75,94	4,9%	7,6%	64,96	69,13	6,4%
Taxa de alfabetização de adultos (%)	76,39	90,86	83,29	94,61	9,0%	4,1%	79,05	85,16	7,7%
Taxa bruta de frequência escolar (%)	54,95	76,00	77,97	95,30	41,9%	25,4%	58,55	79,40	35,6%
Renda per capita (em R\$ de 2000)	93,20	324,63	179,93	465,37	93,1%	43,4%	139,19	202,03	45,1%
Índice de longevidade (IDHM-L)	0,64	0,76	0,70	0,85	8,1%	11,7%	0,67	0,74	10,4%
Índice de educação (IDHM-E)	0,71	0,85	0,84	0,94	18,4%	9,9%	0,72	0,83	15,3%
Índice de renda (IDHM-R)	0,53	0,74	0,64	0,80	20,7%	8,1%	0,59	0,65	11,2%
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	0,64	0,80	0,75	0,84	16,7%	5,4%	0,66	0,74	12,4%

FONTE DOS DADOS BRUTOS: IPARDES, 2003.

Dados Elaborados pelos Autores

QUADRO A3 – INDICADORES SELECIONADOS DE MUNICÍPIOS COM PRESENÇA DA COCAMAR E IDH-M IGUAL QUE DO PARANÁ EM 2000

	1991		2000		Var.		PR		
	Mín	Máx	Mín	Máx	Mín.	Máx.	1991	2000	Cresc. %
Esperança de vida ao nascer (em anos)	64,10	68,67	67,33	70,19	5,0%	2,2%	64,96	69,13	6,4%
Taxa de alfabetização de adultos (%)	76,33	80,74	82,09	85,63	7,6%	6,1%	79,05	85,16	7,7%
Taxa bruta de frequência escolar (%)	55,28	68,17	76,67	85,45	38,7%	25,4%	58,55	79,40	35,6%
Renda per capita (em R\$ de 2000)	108,39	146,76	185,52	216,96	71,2%	47,8%	139,19	202,03	45,1%
Índice de longevidade (IDHM-L)	0,65	0,73	0,71	0,75	8,3%	3,5%	0,67	0,74	10,4%
Índice de educação (IDHM-E)	0,69	0,76	0,82	0,85	17,4%	12,5%	0,72	0,83	15,3%
Índice de renda (IDHM-R)	0,55	0,61	0,64	0,67	16,2%	10,8%	0,59	0,65	11,2%
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	0,64	0,67	0,74	0,74	14,4%	10,9%	0,66	0,74	12,4%

FONTE DOS DADOS BRUTOS: IPARDES, 2003.

Dados Elaborados pelos Autores

QUADRO A4 – INDICADORES SELECIONADOS DE MUNICÍPIOS COM PRESENÇA DA COCAMAR E IDH-M MENOR QUE DO PARANÁ EM 2000

	1991		2000		Var.		PR		
	Min	Máx	Min	Máx	Min.	Máx.	1991	2000	Cresc. %
Esperança de vida ao nascer (em anos)	61,58	66,52	65,65	69,86	6,6%	5,0%	64,96	69,13	6,4%
Taxa de alfabetização de adultos (%)	70,99	78,45	78,67	84,31	10,8%	7,5%	79,05	85,16	7,7%
Taxa bruta de frequência escolar (%)	50,55	65,84	74,44	84,18	47,3%	27,8%	58,55	79,40	35,6%
Renda per capita (em R\$ de 2000)	79,40	144,50	158,60	176,71	99,8%	22,3%	139,19	202,03	45,1%
Índice de longevidade (IDHM-L)	0,61	0,69	0,68	0,75	11,1%	8,1%	0,67	0,74	10,4%
Índice de educação (IDHM-E)	0,65	0,74	0,79	0,84	21,0%	13,5%	0,72	0,83	15,3%
Índice de renda (IDHM-R)	0,50	0,60	0,62	0,64	23,0%	5,6%	0,59	0,65	11,2%
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	0,62	0,64	0,71	0,73	14,0%	14,8%	0,66	0,74	12,4%

FONTE DOS DADOS BRUTOS: IPARDES, 2003.

Dados Elaborados pelos Autores

QUADRO A5 – PARTICIPAÇÃO NO VALOR BRUTO DE PRODUÇÃO DA SILVOAGROPECUÁRIA DE MUNICÍPIOS COM PRESENÇA DA COCAMAR

	MUNICÍPIOS COM IDH-M MAIOR QUE DO PR	MUNICÍPIOS COM IDH-M IGUAL QUE DO PR	MUNICÍPIOS COM IDH-M MENOR QUE DO PR
Agrícola extensiva	5,15	1,33	0,92
Animal	5,39	1,24	1,09
FORAGEIRAS	2,56	0,80	0,46
Frutas	8,31	2,38	0,35
Olerícolas	2,03	0,13	0,01
Flores	2,99	0,02	0,12
Especiarias	0,20	0,02	0,09
Sementes e mudas	9,49	3,48	0,97
Madeira	1,04	0,25	0,06
Total Agrosilvicultura	4,88	1,20	0,86

FONTE DOS DADOS BRUTOS: IPARDES, 2003.

Dados Elaborados pelos Autores