

ESTRATÉGIAS DA COOPERATIVA COCAMAR NO SETOR AGROINDUSTRIAL

STRATEGIES OF COCAMAR COOPERATIVE IN THE AGROINDUSTRIAL SECTOR

Sergio Fajardo

Doutor em Geografia pela FCT/UNESP
Professor do Departamento de Geografia – UNICENTRO
sergiofajardo@hotmail.com

Resumo

O presente artigo propõe discutir as estratégias da cooperativa Cocamar, nos últimos dez anos, após um aprofundamento de sua inserção agroindustrial regional, com base na diversificação e na produção voltada ao varejo. As primeiras constatações dão conta de que a atuação da cooperativa tem sido totalmente distinta do que foi no passado, priorizando certas cadeias e diversificando a própria verticalização, mas sem diversificar toda matriz produtiva, consolidada na soja.

Palavras-chave: Cooperativas agropecuárias. Setor agroindustrial. Cocamar.

Abstract

This article discusses the strategies of the Cocamar Cooperative the last ten years after a deepening of its integration into regional agro-based diversification in production and turned to retail. Preliminary findings give account of the performance of the cooperative has been completely different than it was in the past, prioritizing certain chains and diversifying the verticalization itself, but without any matrix diversify productive, consolidated in soybeans.

Keywords: Agricultural cooperatives. Agribusiness sector. Cocamar cooperative.

Introdução

A Cocamar Cooperativa Agroindustrial, com sede em Maringá-PR, foi criada em 1963, num período em que a atividade econômica hegemônica no Norte do Paraná era a cafeicultura, e esta atravessava um momento de crise. Nos anos de 1970 estímulos governamentais foram dados às cooperativas com vistas a entrada no processo de modernização agropecuária. Nesta, as chamadas lavouras “tradicionais” como o café foram substituídas por lavouras “modernas” como a soja e o trigo, com base numa

intensa utilização da mecanização e inovações tecnológicas. A participação da Cocamar no mercado agroindustrial foi significativa. Na década de 1970 ocorrem diversos estímulos governamentais, fiscais e creditícios, que facilitam a estruturação agroindustrial das cooperativas agropecuárias (FAJARDO, 2000). Esses estímulos abrangeram o conjunto das cooperativas agrícolas. A contrapartida que o estado conseguiu foi a criação de uma infra-estrutura essencial à consolidação e expansão de uma agricultura em bases técnicas modernas.

A alteração da paisagem regional representou um enorme impacto socioeconômico, em razão de promover profundas alterações na estrutura agrária e da mão de obra no campo. E esse esforço teve nas cooperativas um dos principais agentes no norte do Paraná.

O processo de substituição de culturas, assim como o de modernização agrícola, que se configuraram na paisagem regional do Norte do Paraná, em especial durante os anos setentas (*sic*), foram agilizados pela ação conjugada do Estado, das cooperativas agropecuárias e das agroindústrias privadas. Esses, em conjunto, desenvolveram suas ações como verdadeiros agentes do capital, ao procurarem organizar a produção nos moldes do sistema de economia de mercado, no qual se insere o Estado Brasileiro. (MORO, 1995, p. 92).

Nesse sentido, a Cocamar, no final da década de 1970 também se insere nas atividades agroindustriais. As instalações pequenas dão lugar a um grande parque industrial. A Cocamar foi uma das cooperativas do Norte do Paraná, que mais participaram dos processos de diversificação e verticalização. Ela absorvia essencialmente pequenos produtores de café. E como a maioria desses milhares de trabalhadores e pequenos proprietários que tinham o café como seu meio de sobrevivência, os mesmos foram forçados a abandonar a atividade, o impacto sobreveio forte. A grande geada em 1975 teve um forte simbolismo, por acelerar a erradicação das lavouras cafeeiras, já em curso, e impor a busca por novas culturas.

O processo de verticalização da Cocamar

Mas se até meados da década de 1970 o Brasil exportava a soja predominantemente sob a forma de grãos, a partir de 1975 (coincidentemente) a situação muda radicalmente e o Brasil amplia consideravelmente sua capacidade de

trituração e essa nova política da soja se traduz em dois tipos de evolução no mercado de óleo e da chamada “torta” de soja: por um lado passa a abastecer o mercado interno com óleo de soja em substituição da totalidade de outros óleos e gorduras animais, por outro lado o país torna-se forte exportador de soja concorrendo com os Estados Unidos nos mercados da Europa e do Japão (BERTRAND; LAURENT; LECLERCQ, 1987, p. 95-96).

É nesse contexto que a Cocamar entra para a cadeia produtiva da soja. Mesmo antes da quase “conclusão” do processo de erradicação do café (em curso no Brasil), a Cocamar demonstra intenções claras de expansão e diversificação, apresentando projetos voltados a esses objetivos.

Em 1970, nenhuma multinacional planejava investir na construção de um armazém graneleiro no Paraná, muito menos na região de Maringá. Isto, é claro, possibilitaria uma oportunidade única ao cooperativismo. Tanto que o cimento ia sendo derramado e, ainda úmido, recebia soja. Afinal, não haviam armazéns para o acondicionamento de grãos. Só depois disso é que as multinacionais entraram pra valer. (RECCO, 2003, p. 36).

No final da década de 1970, o Norte¹ do Paraná tinha em produtos como soja e trigo uma realidade integrante da atividade rural. Concluído o processo de transição para as lavouras modernas, a Cocamar passa então para uma etapa adiante: o processamento dos produtos agrícolas.

Como resultado do ingresso na comercialização de grãos e, a partir de 1977, na industrialização da soja, a COCAMAR passou a fazer parte de dois mercados altamente competitivos. O mercado de commodities, e o mercado de agribusiness. Este último, dinâmico e competitivo, impõe alguns padrões de conduta no mercado, constituindo o processo de inovação e diferenciação de produtos, mecanismos utilizados como barreiras ao ingresso nessa indústria e permanência no mercado. (MEDEIROS, 1997, p. 6).

A participação da Cocamar no mercado agroindustrial foi significativa. Com ajuda de amparos governamentais, com subsídios concedidos. Esses estímulos abrangeram o conjunto das cooperativas agrícolas. A contrapartida que o Estado conseguiu foi a criação de uma infra-estrutura essencial à consolidação e expansão de uma agricultura em bases técnicas modernas (HESPANHOL; COSTA, 1995, p. 383). Assim como as demais cooperativas que já se encontravam estabelecidas há algum tempo, como o caso da Cocamar, novas cooperativas também usufruíram dos benefícios, ou ainda foram criadas com essa motivação.

Apoiada por esses programas, a cooperativa deu origem ao seu parque industrial, colocando em funcionamento em 1979 a unidade de esmagamento de soja, com capacidade inicial para 600 toneladas/dia,

ampliada para 1300 toneladas/dia pouco depois. O óleo não tardou a ser refinado e envasado em recipientes de PVC biorientado (inédito no país), chegando às gôndolas dos supermercados. (LOURENÇO, 1992, p. 28).

Assim, o primeiro grande investimento da Cocamar no sentido do processamento industrial foi a unidade de esmagamento de soja e produção de óleo.

Outro setor em que a Cocamar adentrou na verticalização foi o de algodão. Com a construção em 1980 da indústria de esmagamento de caroço (produzindo óleo semi-refinado), e depois a instalação de uma fiação em 1983 (LOURENÇO, 1992, p. 28). A cooperativa permaneceu por alguns anos entre as empresas líderes nas atividades agroindustriais. No entanto, uma fase de instabilidade operacional e financeira, resultou no final de um ciclo de dinamismo econômico. Porém essa cooperativa resistiu, refinanciando dívidas, conseguindo créditos para novos investimentos em parceria com outras cooperativas.

Nota-se que a Cocamar, assim como vinham tentando outras cooperativas atuam em duas frentes, no intuito de crescimento e expansão das atividades: primeiramente a verticalização da produção, dentro de cadeias produtivas como a soja, com o processamento de óleo bruto, por exemplo. (ASSUMPÇÃO; GALINA; CONSONI, 1990, p.136), e por sua vez, a diversificação. Nesta, pode ser mencionado um conjunto de novas unidades de processamento, como uma moderna indústria de fios de seda e ainda recentes investimentos na indústria de suco de laranja. Desse modo, a Cocamar conseguiu em 1997 um faturamento de R\$ 300 milhões (OCEPAR, 1998, p.22).

Um novo padrão de desenvolvimento agroindustrial, iniciado entre o final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, bem diferente daquele até então predominante, passa a caracterizar as inversões das cooperativas, e no caso da Cocamar. Este [...] “desvincula a instalação de agroindústrias da existência prévia de matéria-prima abundante. O que ocorre é a diversificação agropecuária em função da agroindústria. Como exemplo pode-se citar a sericicultura estimulada pela Cocamar” (FAJARDO, 2001, p. 105).

A expansão da cooperativa se dá, ao mesmo tempo, tanto verticalmente como horizontalmente, acompanhando os dois processos/estratégias: diversificação e verticalização (agroindustrialização). Dessa forma amplia-se a atuação da Cocamar no território paranaense e, do mesmo modo, cresce sua participação no contexto econômico estadual e nacional.

Os dois primeiros entrepostos da cooperativa foram instalados no ano de 1975, nos municípios de Paiçandu e São Jorge do Ivaí, com o objetivo de recebimento de produtos agrícolas. Em 1983 iniciou-se o funcionamento da indústria de fios de algodão, com capacidade para produzir 3250 toneladas de fios/ano, sendo a primeira indústria desta atividade no Estado do Paraná, apesar do estado ser o maior produtor nacional de algodão. (PAULA, 2001, p. 75).

Atualmente a Cocamar coloca dentre seus objetivos²: *Prover de satisfação o cooperado, oferecendo serviço e produtos com qualidade e eficiência, preservando os parâmetros de rentabilidade; Ser reconhecida por clientes e fornecedores como organização comprometida com a Qualidade; Buscar a perpetuação da organização a partir da otimização de sua estrutura operacional e industrial; Manter seus colaboradores aptos a cumprir suas funções com segurança, orgulho e motivação; Ser uma organização cidadã e promotora do desenvolvimento regional.*

Essa “missão”, destacada pela cooperativa, envolve estratégias de expansão industrial na qual a cooperativa passa a competir dentro de diversas cadeias produtivas, da mesma forma que outras grandes empresas que atuam nos setor agroindustrial. Entretanto, uma cooperativa, ainda que estruturada similarmente a outras grandes empresas, encontra-se em situação um tanto diferenciada e peculiar. Ainda que a Cocamar tenha se transformado em uma cooperativa agroindustrial, ela

[...] continuou a operar na comercialização de grãos, o que a caracterizou em uma empresa híbrida, ou seja, ela possui uma estrutura operacional de base Rochdaleana, embora comercialize commodities, e outra estrutura operacional em bases capitalistas de um oligopólio. Assim entende-se que nessa estrutura híbrida se concentra o fundamento de sua fragilidade estrutural, que contribui sobremaneira para o esgotamento do ciclo de negócios. (MEDEIROS, 1997, p. 24).

Com exceção feita à Coamo, que atingiu níveis de expansão que fogem dos padrões da maioria das grandes cooperativas, a territorialidade das ação cooperativista fica condicionada aos direcionamentos tomados por uma orientação conjunta organizacional. Sendo assim, as cooperativas encontram no espaço regional original (áreas de atuação definidas em acordo entre as cooperativas) a base territorial essencial de suas atividades, ainda que alcancem boa parte do territorial nacional (e internacional) enquanto mercado consumidor.

No caso da Cocamar, esta, atua, principalmente, na região Noroeste do Paraná com unidades de recebimento, comercialização, armazenamento e industrialização de produtos agrícolas. Seu discurso, enquanto entidade pauta-se no oferecimento de

sustentação da atividade agrícola, através da difusão de informações, novos horizontes em alternativas de tecnologia, comercialização de bens de produção e garantia da aquisição de safras, como forma de proporcionar segurança a milhares de produtores (COCAMAR..., 2005).

Numa região assentada, em boa parte, sobre terrenos do chamado “arenito Caiuá”, a Cocamar numa iniciativa pioneira, realizou estudos técnicos que buscaram viabilizar o cultivo de grãos em solos considerados “impróprios”. A cooperativa incentivou a produção, assegurando recebimento da safra, atitude que grandes empresas multinacionais, que também mantêm unidades na mesma região, nunca haviam tomado, apesar de serem beneficiadas com a introdução do cultivo nessas áreas.

O crescimento da Cocamar em 2004 foi expressivo, batendo *record* em recebimento de soja (COCAMAR, 2005, p. 12) e levando seu parque industrial a operar à plena carga, no máximo da capacidade. Interessante notar que a Cocamar verticalizou-se a ponto de tornar-se um dos parques industriais mais diversificados do cooperativismo brasileiro.

[...] a Cocamar processa nada menos que 87% de todo o volume de produtos agrícolas que recebe. Pioneira no Paraná na política de investir em indústrias, a Cocamar está fazendo do produtor associado cada vez mais, um industrial. [...] Toda a soja produzida pelos cooperados é industrializada e a cadeia produtiva do grão responde por 40% do faturamento da cooperativa. (COCAMAR, 2004, p. 49).

Não é por acaso que o rótulo “agroindustrial” lhe cabe perfeitamente. A Cocamar assume a forma agroindustrial ao vincular o produtor não apenas a um mercado de *commodities* agrícolas, mas à cadeia produtiva orientada diretamente pela produção agroindustrial. Resta saber se, como “agroindústria cooperativa,” serão beneficiados “todos” produtores incluindo os menores, ou o nível de participação destes não viabilizaria a presença dos mesmos, que poderiam desaparecer (LAUSCHNER, 1993, p. 276).

Deve-se refletir então sobre os impactos dessa transformação, que não são apenas econômicos. Uma cooperativa com tal estrutura agroindustrial como a Cocamar, passa a ser encarada muito mais enquanto empresa e fica quase esquecido seu caráter de organização cooperativa (BERNARDO, 1998, p.107). Sendo assim, estão em jogo também seus princípios, que deveriam condicionar suas estratégias e conduzir sua gestão. A preocupação social, a começar com relação aos cooperados alcançando a

comunidade em que estão inseridas, deve então estar em discussão.

Um pouco em direção a isso, é fato conhecido a Cocamar estar adotando uma postura que busca alinhar-se ao perfil das empresas que se preocupam com responsabilidade social. Com isso, obteve reconhecimento (LOURENÇO, L., 2005) com premiações em 2004, como “Mérito em responsabilidade social” e “Prêmio Expressão de Ecologia” (Revista Expressão), “Prêmio Valor Social” (Jornal Valor Econômico). Em 2006 a Cocamar recebeu importantes homenagens tais como a Medalha de Mérito Industrial, concedida pelo Sistema Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). Também foi homenageada como “Nova Estrela” do ramo supermercadista no evento “Supermercado Awards 2006”, na Câmara Americana do Comércio em São Paulo, e ainda obteve o primeiro lugar no “XI Prêmio Mérito Fitosanitário” ocorrido na Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq/USP) em Piracicaba – SP, no final de abril de 2006, promovido pela Associação Nacional de Defesa Vegetal – Andef (COCAMAR..., 2007, p. 32-33).

Entretanto trata-se de uma adequação que muitas outras empresas estão buscando por consistir em um fator que é levado em conta na afirmação da imagem da empresa com relação ao cumprimento de sua função social e a identificação com os princípios de ética e cidadania.

Ainda que as estratégias de crescimento das empresas tomem essa atitude apenas como uma variável, um diferencial importante no aspecto de marketing, iniciativas “sociais” podem amenizar a territorialidade econômica. Pois os territórios não podem ser considerados simplesmente por sua funcionalidade na re-produção (exploração econômica) ou dominação geopolítica, mas espaços de apropriação e identificação social (HAESBAERT, 2004, p. 369).

Na Cocamar a distribuição de produtores segundo a área das propriedades indica que cerca de 75% dos cooperados se classificam como mini ou pequenos produtores (GASQUES; VILLA VERDE ; OLIVEIRA, 2004, p.13). Nesse sentido deve se refletir sobre o impacto social dos direcionamentos empresariais da cooperativa. Se a maioria dos associados é composta por pequenos produtores, as atitudes que priorizam a grande escala (ou seja, o grande produtor) podem ser questionadas, se considerarmos o caráter da cooperativa enquanto entidade associativa que visa o benefício da maioria dos cooperados.

Por outro lado, analisando a atuação das cooperativas e das empresas multinacionais no espaço rural, identificamos uma territorialidade baseada nas horizontalidades e verticalidades da produção, circulação e consumo. Isto é, deixada de lado está a variável sociocultural, que apesar de não formar parte dos interesses econômicos, não deixa de estar presente enquanto resultado no espaço.

A “ânsia de crescer” opera na ação das cooperativas no sentido de ampliar cada vez mais a capacidade de expansão. Esse potencial se baseia no princípio empresarial, o que significa que muitas vezes é esquecido o conjunto de princípios “cooperativistas”. A Cocamar, então, orienta-se (pelo que é observado) no sentido de crescimento vertical. Entre as cooperativas paranaenses, a Cocamar é aquela que está mais voltada ao varejo com produtos industrializados atingindo os mercados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, além da exportação que corresponde a 7% da produção (CARNIERI, 2006, p. 21).

A partir de uma área de ação direta no recebimento e industrialização da produção, a territorialidade cresce no sentido horizontal no que diz respeito ao mercado expandido no território nacional e no estrangeiro, dos produtos industrializados.

Estratégias e territorialidade da Cocamar

As estratégias empresariais são condicionadas por fatores internos e externos à firma e definem as políticas de investimento, as formas de financiamento e gestão da produção, canais de comercialização e marketing (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998, p. 268).

No caso de uma estratégia territorial, esta, ao mesmo tempo em que é uma estratégia competitiva (balizadoras de decisões empresariais) traduzem a ação material, concreta da empresa no espaço, construindo sua área de atuação, seu recorte territorial. Em se tratando de uma cooperativa, as iniciativas práticas de expansão territorial da Cocamar, deveriam (teoricamente) partir do interesse manifestado do conjunto de produtores associados, os cooperados, nessa direção. Entretanto, atuando como uma empresa que busca torna-se cada vez mais competitiva no mercado agroindustrial, a diretoria da cooperativa assume o papel autônomo de conduzir os rumos da mesma.

Com intuito de conhecer a os posicionamentos dos dirigentes da cooperativa e identificar as estratégias da Cocamar, foi aplicado, em julho de 2006, um breve questionário à Cocamar:, na pessoa do seu Vice-Presidente, respondida pelos seus assessores, que trata dos seguintes pontos: 1º estratégias de ação da Cocamar; 2º Planos de expansão da cooperativa; 3º Parcerias com demais empresas e outras cooperativas; 3º Avaliação dos resultados econômicos da Cocamar nos últimos anos; 4º Expectativas para o futuro. 5º dados sobre recebimento e industrialização. No dia 25 de janeiro de 2007, foi ainda realizada uma entrevista com o Gerente de Cooperativismo da Cocamar, Sr. Marcelo Bérghamo. Na seqüência estão as respostas (comentadas) da cooperativa, e em seguida o resultado da entrevista com o gerente de cooperativismo da Cocamar.

Análise das respostas da Cocamar ao questionário aplicado em julho de 2006

Sobre as principais estratégias de ação da Cocamar com vistas ao crescimento horizontal e vertical, identificou-se 9 (nove) estratégias/objetivos³. São elas:

Estratégia 1 - “A Cocamar visa assegurar a rentabilidade das atividades desenvolvidas pela cooperativa face aos seus compromissos.”

No que tange aos “compromissos” da cooperativa, estes não estariam somente vinculados à suas obrigações institucionais, mas sobretudo, à manutenção de sua capacidade produtiva, para atender às demandas impostas pelo mercado manter a “saúde” financeira da Cocamar.

Estratégia 2: “Buscar alternativas para viabilizar a atividade agrícola do cooperado considerando diferentes perfis.”

Essa estratégia representa um esforço de aproveitamento máximo da produção recebida dos produtores cooperados, orientando-os no sentido de optar por atividades mais condizentes com as necessidades do mercado e mais próximas a sua realidade, em termos de área cultivada, tipo de solo etc. Algumas dessas iniciativas acabam não se sustentando por muito tempo, por fatores econômicos (conjunturais ou estruturais) externos; sericicultura é um exemplo. O caso da introdução de soja na área do Arenito Caiuá, no Noroeste Paranaense, é ilustrativo. A Cocamar expande sua área direta de ação no território (crescimento horizontal) oferecendo uma alternativa viabilizada pela

tecnologia implementada. A tecnologia compreende uma outra importante variável estratégica de decisão da empresa (BAZOTTI, 2001, p. 31).

Estratégia 3: “Disponibilizar atendimento eficaz ao cooperado através de estrutura física próxima e adequada e de colaboradores preparados.”

A manutenção e ampliação da estrutura física acompanha a estratégia de sustentação da capacidade. O atendimento “eficaz” ao cooperado reflete o esforço para eficácia produtiva de todo conjunto da cooperativa. Nada mais é que uma estratégia empresarial, em que o cooperado funciona como ao mesmo tempo como parceiro, mas as decisões acabam sendo impostas (ainda que o discurso seja coletivo).

Estratégia 4: “Oferecer produtos diversificados e atualizados aos clientes a preços competitivos, atentando-se para oportunidade de introdução de novos produtos.”

Como discutido anteriormente, a diversificação é uma estratégia empresarial clássica (SPAREMBERGER, 2001). Para manter a competitividade a Cocamar se serve dos recursos que dispõe. Incorporando novos produtos uma empresa amplia seu *mix* de processos produtivos (BAZOTTI, 2001, p. 33). A diversificação do rol de produtos industrializados oferecidos pode ou não ser acompanhada por uma diversificação nas atividades agropecuárias dos cooperados. Em caso negativo, a parceria e terceirização constituem decisões estratégicas que podem estar alheias aos cooperados por representar, sobretudo, ações da gestão. Nesse sentido, esses investimentos partem de decisões estratégicas que atingem o conjunto produtivo da cooperativa mas podem não alterar as condições produtivas do produtor associado.

Estratégia 5: “Implementar ações que promovam a viabilidade técnica e econômica da atividade agrícola dos cooperados, através de pesquisa, fomento, organização da produção, busca de fontes de recursos financeiros, assistência técnica e comercialização.”

A sustentabilidade econômica da Cocamar, como a de qualquer outra empresa, depende da incrementação técnica da mesma. Por sua vez, a cooperativa deve transferir ao produtor cooperado toda sua preocupação, envolvendo o conjunto de associados em torno dos seus objetivos. Essa estratégia inclui ainda as preocupações de ordem financeira e creditícia, pois o atendimento das necessidades de viabilização das atividades (da cooperativa e do cooperado) está condicionado a essas.

Estratégia 6: “Buscar as melhores práticas de gestão com ênfase na integração entre atividades, proporcionando aos gestores uma visão sistêmica.”

Trata-se de aqui de uma estratégia gerencial. Esta dá suporte às decisões tomadas e à implementação das mesmas. Como afirma Bazotti (2001, p. 34), esse tipo de estratégia requer “[...] planejamento, sistemas de controle, políticas operacionais e linhas de autoridade e responsabilidade.” (BAZOTTI, 2001, p.34). Eis o estilo gerencial de uma empresa pode ser definido pela “cultura” da mesma, com suas políticas e seu planejamento. Uma cooperativa, como a Cocamar, apresenta um estilo diferenciado em relação às demais empresas, por nela estar contido o referencial cooperativo e suas implicações.

Estratégia 7: “Desenvolver estratégias para fortalecer a marca Cocamar projetando e fixando a sua imagem junto a diferentes públicos.”

Esta estratégia reflete a constante preocupação com o marketing da empresa. A imagem junto ao público implica também na imagem dos produtos no varejo, ou seja, a marca “Cocamar” nas gôndolas dos supermercados.

A Cocamar ainda coloca como estratégias: “*Buscar novos conhecimentos e realizar atualizações tecnológicas e de processos proporcionando a modernização da cooperativa*” (8); “*Implementar ações voltadas para a garantia da gestão ambiental e social*”; “*Planejar e monitorar os programas de capacitação considerando as demandas e objetivos da cooperativa*” (9). Entretanto essas ações e atitudes da cooperativa enquanto empresa, fazem parte de uma administração voltada ao esforço de eficiência e fortalecimento da imagem e da marca Cocamar.

Em relação aos planos ou projetos em expansão, estão a Produção de Biodiesel (acompanhando estímulos e iniciativa governamental), a Fábrica de Ração (que compõe o setor à montante da atividade agropecuária e já é realidade entre outras cooperativas), Co-geração de Energia, Novos Produtos à Base de Soja, Ampliação da Capacidade de Armazenagem.

A Cocamar mantém parcerias com outras cooperativas, como a Coamo (Campo Mourão - PR) a Copagra (Nova Londrina - PR) e com *tradings* agrícolas como a Bunge (Gaspar – SC) e a Agrenco (Itajaí – SC). Essa constitui mais uma estratégia gerencial.

Resultados da entrevista realizada com o gerente de cooperativismo da Cocamar

Com a finalidade de conhecer a visão dos diretores da Cocamar, além da estrutura da cooperativa, relativas às ações e estratégias da mesma, procedeu-se a entrevista com Sr. Marcelo Bérghamo, graduado em administração, Gerente de Cooperativismo, há 12 anos na Cocamar.

Sobre a comparação da Cocamar com as multinacionais, o Sr. Marcelo Bérghamo cita exemplos de várias empresas multinacionais que se instalaram em Maringá e depois de alguns anos desativaram suas unidades de recebimento e processamento (desde a Brasway, até a Coimex e mais recentemente a Cargill, que manteve o prédio onde antes recebia soja, apenas com um escritório e posto de transbordo na linha férrea).

Isso demonstra que as empresas como essas atuam apenas com interesse financeiro. Enquanto isso a Cocamar está em Maringá há mais de anos. As suas unidades em outros municípios da região, vêm completando 20, 25, 30, 35 anos.

Em relação ao fato da Cocamar ter perdido o posto de maior cooperativa do Paraná e uma das maiores do Brasil, para a Coamo, Marcelo Bérghamo coloca alguns pontos que levaram a isso: 1) No início dos anos 1980 enquanto a Cocamar continuava a distribuir as sobras normalmente, a Coamo retinha capital para investimentos em expansão. 2) A Cocamar começou a investir, desde o final dos anos 1970 em industrialização (opção da cooperativa); A Cocamar sempre respeitou sua área de atuação, enquanto a Coamo avançou em várias regiões, extrapolando a área inicial; A Cocamar atua com pequenos e médios produtores em sua maioria, enquanto a Coamo tem um número bem maior de grandes produtores e a área de cobertura é enorme, por isso a quantidade recebida de soja pela Coamo, por exemplo, é extremamente superior. A Coamo exporta grande quantidade de soja e farelo, enquanto a Cocamar atua quase que totalmente no mercado interno, o volume de exportações de *commodities* é irrisório.

No caso de exportações da Cocamar, vale lembrar que no caso da indústria de suco de laranja (em Paranaíba) quase toda a produção é exportada (cerca de 95 %), ficando uma pequena parte para a produção de sucos para varejo, das marcas da Cocamar (vendas no mercado interno). A Cocamar concorre com as multinacionais, para conquistar a fidelidade do cooperado ela faz uso de algumas regras para oferecer benefícios: por exemplo se o cooperado vender sua produção de soja tem um determinado desconto se comprar insumos da cooperativa.

Segundo seu gerente de cooperativismo, a atuação da Cocamar é diferenciada, há visitas técnicas, assistência, eventos, e parcerias com escolas, participação na comunidade. Há pelo menos dois eventos por dia que visam melhorar a qualidade de vida do cooperado (com lazer, por exemplo). A Cocamar ainda promove incentivos à educação dos filhos de cooperados (curso superior), treinamentos, cursos e palestras técnicas etc.

Ainda dentro da estratégia e aproximação junto aos cooperados, física ou geograficamente falando, trata-se de uma atitude essencial da cooperativa construir um aporte estrutural e organizar a logística dos entrepostos, construindo e unidades localizadas de acordo com a capacidade de abrangência de cada uma. Essa ação estratégica no crescimento da Cocamar foi utilizada desde a década de 1970.

Segundo o critério adotado pela diretoria, a implantação de uma unidade armazenadora em determinada localidade, dependia diretamente do volume de produção que os associados dessa localidade entregavam para a empresa. O mesmo ocorria com os entrepostos instalados na área de responsabilidade, de que os armazéns constituíam equipamento básico: o entreposto poderia contar com as melhores condições de atendimento na medida em que os associados aumentassem os volumes entregues e dessem testemunho de seu grau de fidelidade à cooperativa. A estratégia era chegar perto do produtor e facilitar a entrega. (RECCO, 2003, p. 39).

Dentre as culturas de inverno se destacam a canola e girassol, desestimulada tendo em vista as perdas devido a ataques de pombos, prejuízo. Isso leva a discussão ambiental, outra preocupação da cooperativa. Há alguns anos a Cocamar teve que cortar dezenas de árvores (grevilhas) plantadas no seu parque industrial pois havia um risco de contaminação no farelo de soja, por insetos que proliferavam naquelas árvores, para esse caso foi simples a autorização do corte (ambiental) mas no caso dos pombos que acabam com as lavouras de girassol não se pode resolver pois não há autorização das instituições oficiais do meio ambiente (como IAP e IBAMA) para o controle desse problema.

Em relação aos produtos transgênicos, a Cocamar separa a soja, pois é necessário. A parte destinada à produção de farelo, que pode ser consumida, não é transgênica nem aquela para produção de óleo, o restante sim. Ele estima que atualmente o recebimento seja entre 50% de convencional e a outra metade transgênica.

Oficialmente a Cocamar se posiciona plenamente a favor do uso de transgênicos e isso é ressaltado inclusive em publicações⁴.

Com relação à indústria de fios, não há mais a denominada “fiação de algodão”, mas apenas “Fios Cocamar”, já que a fábrica trabalha com diversos materiais, inclusive sintéticos, como poliéster (matéria prima atualmente não tem vínculo algum com a produção do cooperado, é comprada do Centro-Oeste). No entanto, recentemente, a Cocamar vem incentivando a produção de algodão, como alternativa à pequena propriedade (COCAMAR, 2007, p. 37).

Sobre os investimentos no arenito, a Cocamar, que já havia tentado investir no Centro-Oeste, decidiu investir no Noroeste do Paraná, na região do Arenito Caiuá. O Sr. Marcelo Bergamo afirma que a diretoria da Cocamar, fez em meados dos anos 1990, uma reflexão: regiões como Castro, com solos extremamente rasos, arenosos e fracos conseguia atingir bons índices de produtividade (papel de cooperativas de lá usando de modo pioneiro técnicas como plantio direto, ex. da aveia). Esse exemplo motivou a empreitada no arenito e a Cocamar vem conseguindo bons resultados. Houve uma mudança de conceito, com advento do plantio direto e sobretudo da pesquisa, era isso que faltava para a Cocamar investir com mais força em regiões desacreditadas pela pobreza do solo por exemplo.

No que diz respeito às atividades industriais, a Cocamar investiu na produção de óleo vegetal, que começa a ser fabricado em 1977, varejo início anos 1980 e hoje a Cadeia Soja é um dos principais vetores da verticalização.

A produção de seda, por sua vez atravessou dificuldades a partir da concorrência com o produto da China. A partir de então a Cocamar investiu em qualidade, para ser esse seu diferencial, mas mesmo assim não conseguia preço e mercado para se manter na atividade. Não conseguia agregar valor (mercado supérfluo). A Cocamar que já teve 800 produtores de seda cooperado em 2001, teve esse número reduzido para cerca de 206. Foi então que a cooperativa decidiu sair do negócio, houve um acordo com a Bratac e os cooperados tiveram liberadas a carta capital, passando ter contrato com a Bratac, com cláusula que garantia a compra por dois anos. No entanto, a Bratac não comprou as instalações, pois só trabalha com 30% da capacidade e não tem necessidade de expandir a capacidade produtiva atualmente.

No caso da cadeia Sucro-alcooleira, a venda da destilaria de álcool da Cocamar para a Usina Santa Terezinha (FUSÕES..., 2006, p. 8), foi excelente negócio, segundo o Sr. Marcelo Bergamo, fechado pelo conselho administrativo em 2006, que teve sigilo

até o fechamento da negociação. Ele se baseia no fato de que apenas 70 (menos de 1%) cooperados participavam da atividade, por isso não compensavam os investimentos (havia a necessidade de ampliação pra ser competitiva, a capacidade ficava muito abaixo da maioria das concorrentes, teria que produzir açúcar também etc). Para a Santa Terezinha, foi ótimo negócio, estratégico, pois fica próxima a destilaria da mesma. E no caso da produção de álcool há a necessidade de localização das usinas há menos de 30 km. (territorialidade). Melhor negócio dos últimos anos, preço conseguido pela destilaria. Acabou resolvendo outro problema: a destilaria era a garantia de uma dívida com o banco do Brasil, e nas negociações para a venda, acompanhadas pelo Banco, o mesmo aceitou a Santa Terezinha pelas relações que mantém com a mesma.

A Cocamar mantém ótima relação com a Coamo. No Porto de Paranaguá usa estrutura da cooperativa com sede em Campo Mourão, o que tem significado uma boa parceria, já que a própria Coamo tem a maior parte do óleo produzido com sua marca pela indústria da Cocamar em Maringá.

Com outras empresas, como multinacionais, a relação é dupla. De um lado, estas fornecem insumos, como fertilizantes, adubos, sementes, sendo a Cocamar um cliente; e a Cocamar também vende grãos (soja e milho) para multinacionais quando encontra circunstâncias favoráveis (preços etc). Há assim uma “relação de respeito”, nas palavras do Sr. Marcelo Bergamo, com as multinacionais que são também concorrentes.

Outras cooperativas também mantém relações com a Cocamar. Ela, por exemplo, também recebe soja da Cocari.

No caso da indústria de suco de laranja, a Cocamar concorre com multinacionais Ades (Unilever); Del Valle (Coca-Cola). “Às vezes eles conseguem vender mais barato mesmo em Maringá, pois tem uma política de preços diferente, concorrência injusta”, ressalta o Sr. Marcelo Bergamo.

A Cocamar atua no mercado nacional de varejo, mas é muito difícil atingir todo território, pois isso exige um investimento muito alto para implantar o comércio em todo território. Mas a meta é vender para todo o Brasil. E a Cocamar tem buscado isso, evitando o grande comércio (grandes redes de supermercados por exemplo) e entrando pelo pequeno varejo, consegue “cercar” as grandes redes que com isso acabam resistindo e também passam a comprar (reduz o custo).

No aspecto da tomada de decisões, Marcelo Bergamo afirma que maioria dos cooperados não participa das assembleias, mas as decisões mais importantes são tomadas pelo Conselho Administrativo, que tem autonomia (poder constituído, dado por assembleia).

Voltando ao tema: atuação no varejo, o gerente de cooperativismo lembra que a Cocamar fabrica óleo de soja com a marca Coamo, e vende também o serviço pra outras empresas (pagam rótulo e usam suas marcas, para óleo e também pra maionese etc).

Outro assunto importante relatado pelo Sr. Marcelo Bergamo trata da preocupação em torno da fidelidade da área de atuação das cooperativas no Paraná. A Cooperativa Integrada, com sede em Londrina, por exemplo, concorre com Cocamar instalando-se na área da mesma (ex. dentro do município de Maringá).

A Cocamar tem planos de crescimento. O principal é investir ainda mais na cadeia da soja, em variedades de produtos a base de soja. Há também a intenção de instalar em Maringá uma indústria de sal mineral. Mas em relação ao crescimento horizontal, a Cocamar não pretende avançar além do território paranaense, priorizando a sua região de atuação que inclui o Noroeste do Paraná.

Sobre o café, símbolo e ícone do surgimento da cooperativa, a Cocamar considera um produto importante, a identidade da cooperativa, e por isso é estimulada a produção que hoje conta com cerca de 700 cooperados. O café adensado é uma das técnicas que permitem elevação do rendimento.

De acordo com o gerente de cooperativismo, a grande maioria dos cooperados da Cocamar são pequenos e médios produtores sendo que os grandes teriam cerca de 700 alqueires em média, e são pouquíssimos nessa condição. Essa informação, aparentemente contraditória ao que colocamos aqui anteriormente, não o é, por se tratar de uma interpretação comum, sem base conceitual ou estatística do que seria pequeno ou médio;

O Sr. Marcelo Bergamo encerra dizendo que Cocamar atua pouco com exportação, priorizando o mercado interno e o varejo, com baixa comercialização de commodities in natura, com exceção da produção de suco de laranja, cuja maior parte é exportada.

A partir das considerações colocadas pelo Sr. Marcelo Bergamo, gerente de cooperativismo da Cocamar pode-se analisar como evoluíram as estratégias de ação da Cocamar.

A cooperativa já surge como estratégia dos produtores de café, preocupados em eliminar atravessadores obtendo ganhos de escala na comercialização do produto numa época de crise da cafeicultura (FAJARDO; MORO, 2000, p. 86). E desde 1965 demonstrou a preocupação com a diversificação. Na época começou a receber e beneficiar também algodão, vislumbrando equilíbrio das contas e o próprio crescimento da cooperativa. Nos anos 1970 foi pioneira nos investimentos em armazéns graneleiros e começa a receber soja, trigo e milho em Maringá e região. Antes mesmo da erradicação quase completa da cafeicultura, marcada simbolicamente pela grande geadas ocorrida em 1975, a Cocamar já recebia grande quantidade de soja. Tanto que em 1972 uma fila de cinco quilômetros se forma para entrega do produto em Maringá (RECCO, 1972, p. 38). Tal fato provocou uma aceleração nos projetos de expansão com construção de armazéns visando ampliar a capacidade de recebimento.

A caracterização da estrutura dos entrepostos demonstram o rol de ações da cooperativa. Segundo Recco (2003, p.39),

Normalmente, cada entreposto regional era sede de um armazém graneleiro, dimensionado de acordo com o potencial de produção de sua zona de abrangência. Além do armazém, o entreposto, ou unidade regional, era equipado com lojas de insumos agrícolas, auto-peças, e utensílios de uso comum nas lavouras, com gabinetes dentários e setor de encaminhamento para atendimento médico-hospitalar aos associados e seus dependentes diretos. Era equipado com um departamento de assistência técnica agrônômica, através do qual a cooperativa prestava atendimento direto no campo, em termos de combate às pragas e doenças, conservação do solo e para a solução dos mais variados problemas da lavoura.

No final dos anos 1970, outra estratégia de crescimento adotada pela Cocamar foi a verticalização via investimentos em atividades agroindustriais. A cooperativa começa então a produzir óleo e farelo de soja. Foi uma estratégia chave, pois significava uma posição adotada pela Cocamar de firmar o objetivo de tornar-se agroindústria, situação que muitas cooperativas relutavam em tornar concreta (LAUSHNER, 1984). A confirmação dessa estratégia, apoiada em tais objetivos, leva a compreensão das razões pelas quais a Cocamar chega, à atualidade como maior parque industrial⁵ entre as cooperativas brasileiras.

Na década de 1980 prossegue a verticalização da Cocamar, com a instalação de

fábricas de óleos semi-refinados de algodão, produção de fios de algodão e fios de seda (com a instalação das respectivas indústrias de fios), torrefação de café. Na expansão na Região Noroeste do Paraná, veio a produção de suco de laranja concentrado em Paranavaí, destilaria de álcool em São Tomé. Recentemente a cooperativa tem investido na produção de bebidas e sucos a base de soja em Maringá, bem como fabricação de maioneses e molhos.

A Cocamar se apresenta como uma cooperativa compromissada com o “desenvolvimento econômico e social da região”, usando como contraponto do seu crescimento no Paraná, o apoio a programas de impacto, como a integração agricultura e pecuária nos solos do arenito, no Noroeste paranaense. Essa inserção no Arenito Caiuá foi uma de suas estratégias de avanço naquela região ainda considerada uma fronteira para a soja.

Além disso, a Cocamar busca ser também reconhecida pelos vários projetos que mantém nas áreas de responsabilidade social e ambiental.

Por sua vez, a preocupação com a “imagem” da Cocamar parece estar atrelada mais fortemente à sua relação enquanto empresa preocupada com seus consumidores que com cooperativa e atenção aos cooperados. A expansão das vendas de varejo impõe o sentido empresarial sobre os demais.

A presença regional da Cocamar, em municípios das mesorregiões Norte Central e Noroeste Paranaense é vista como um vínculo importante, pela cooperativa. A sua territorialidade é construída e expande fundada nesse vínculo e assim planos de unidades fora do Paraná (como ocorre com a Coamo) não são cogitados no momento atual. A variação no recebimento dos produtos (Tabela 1 e Gráficos 1 e 2) denotam a consolidação do perfil da Cocamar, por meio de um processo de diversificação instalado, o que reflete no seu faturamento (Tabela 2 e Gráficos 3, 4, 5, 6 e 7).

Tabela 1 – Produção agrícola recebida pela Cocamar (em toneladas)

Produtos	2001	2002	2003	2004	2005
Soja em Grãos	440.549	463.202	517.941	520.862	566.972
Milho em Grãos	265.150	168.420	399.930	243.706	159.448
Trigo em Grãos	35.738	21.043	40.481	37.701	27.756
Triguilho	565	459	558	1.019	683
Triticale	-	-	-	609	-
Casulos Verdes	817	918	809	602	539
Canola	3.726	3.143	2.608	2.048	1.320
Cana-de-açúcar	514.870	601.207	728.624	714.066	732.969
Algodão em Carçoço	17.741	10.077	16.369	20.840	9.403
Café (Beneficiado)	9.038	16.332	13.911	12.029	7.384
Girassol	-	-	-	802	2.266
Laranja ⁽¹⁾	66.790	131.653	95.105	123.620	101.470

Fonte: Cocamar

Nota Explicativa:

(1)A produção de laranja de 2001 a 2004 foi recebida pela Paraná Citrus S.A., empresa da qual a cooperativa foi sócia e que foi incorporada totalmente pela Cocamar em 01/09/2005.

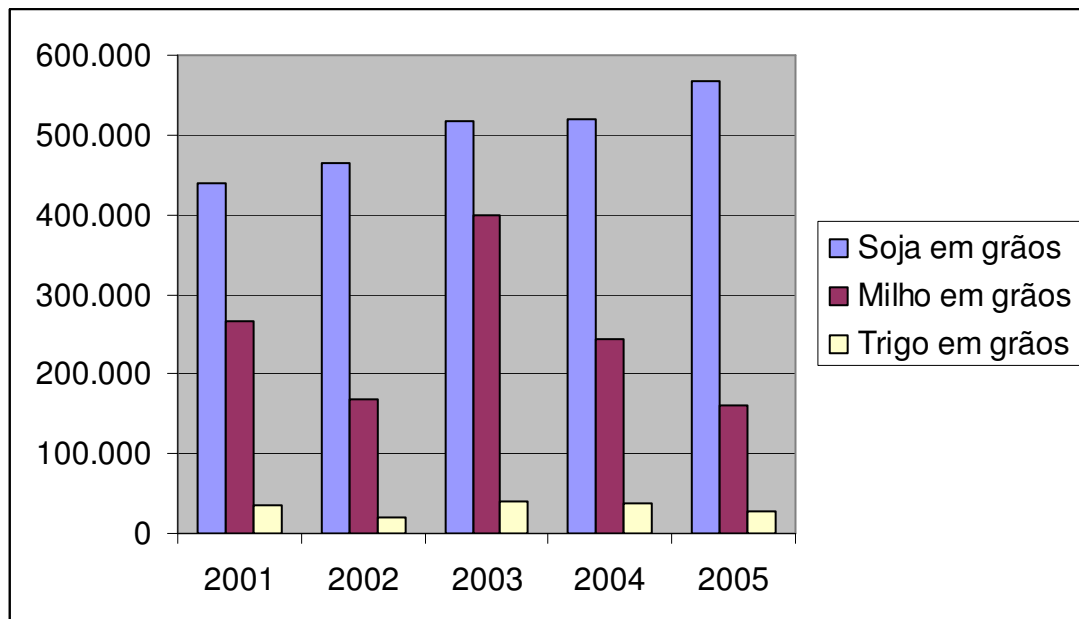


Gráfico 1 – Recebimento de produção agrícola pela Cocamar entre 2001 e 2005 (em toneladas)

Fonte: Cocamar.

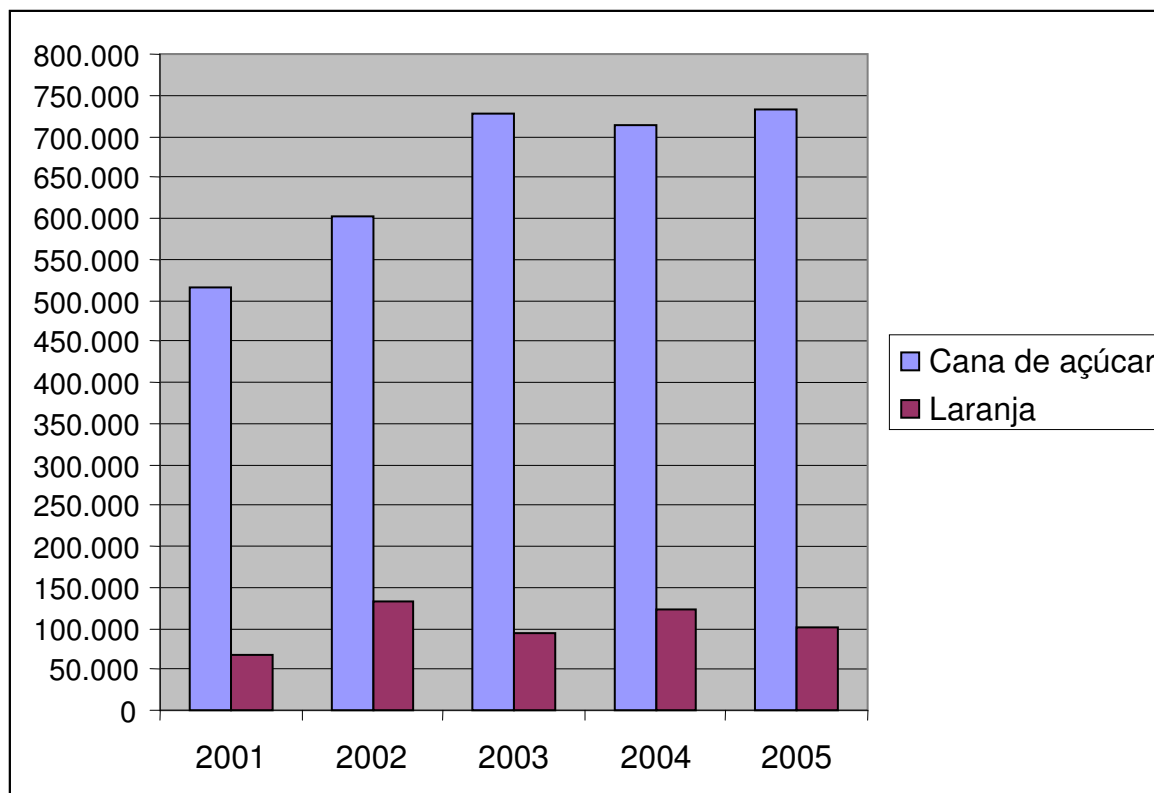


Gráfico 2 – Recebimento de cana de açúcar e laranja pela Cocamar entre 2001 e 2005 (em toneladas)

Fonte: Cocamar.

Tabela 2 – Faturamento da Cocamar por setor (em mil R\$)

	2001		2002		2003		2004		2005	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
In Natura	73.156	14,48	125.172	18,68	127.633	13,87	132.433	12,41	120.156	13,74
Industrializado	346.310	68,57	427.414	63,79	595.369	64,71	701.482	65,73	600.702	68,70
Insumos	85.393	16,91	117.296	17,51	187.737	20,40	218.040	20,43	140.375	16,05
Outros	197	0,04	141	0,02	9.387	1,02	15.258	1,43	13.174	1,51
Total	505.056	100,00	670.023	100,00	920.126	100,00	1.067.213	100,00	874.407	100,00

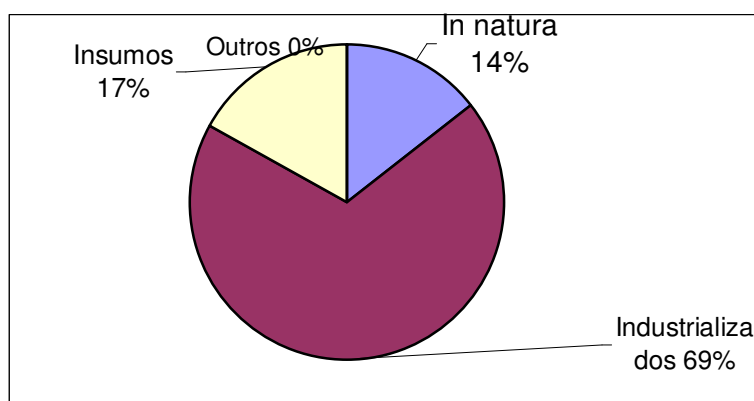


Gráfico 3 – Faturamento da Cocamar por setor em 2001

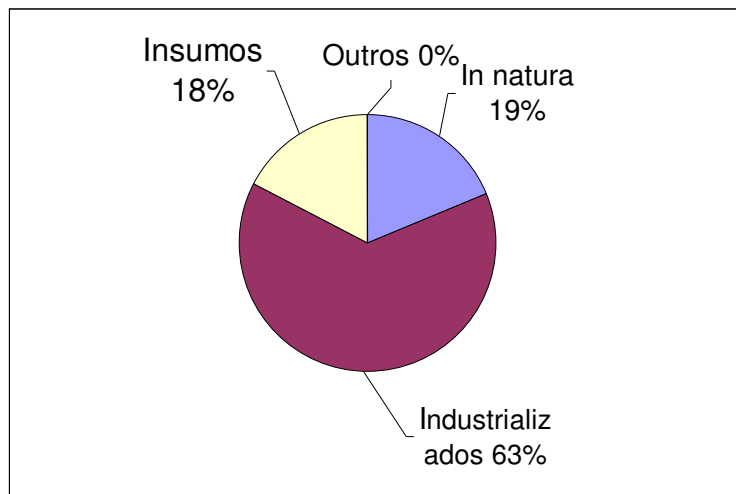


Gráfico 4 – Faturamento da Cocamar por setor em 2002

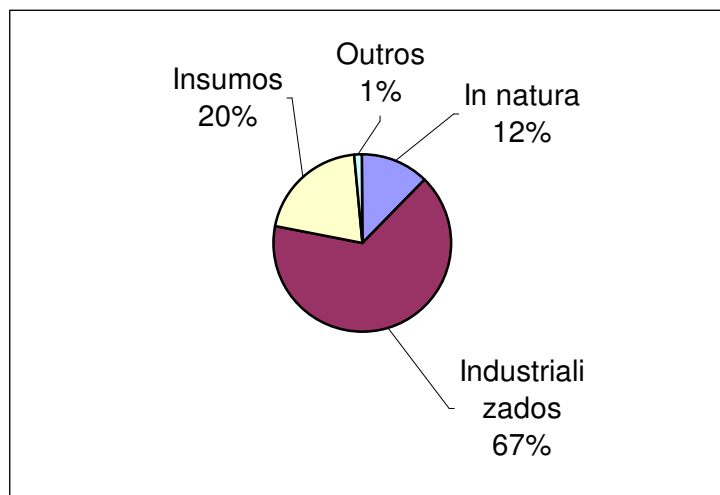


Gráfico 5 - Faturamento da Cocamar por setor em 2003

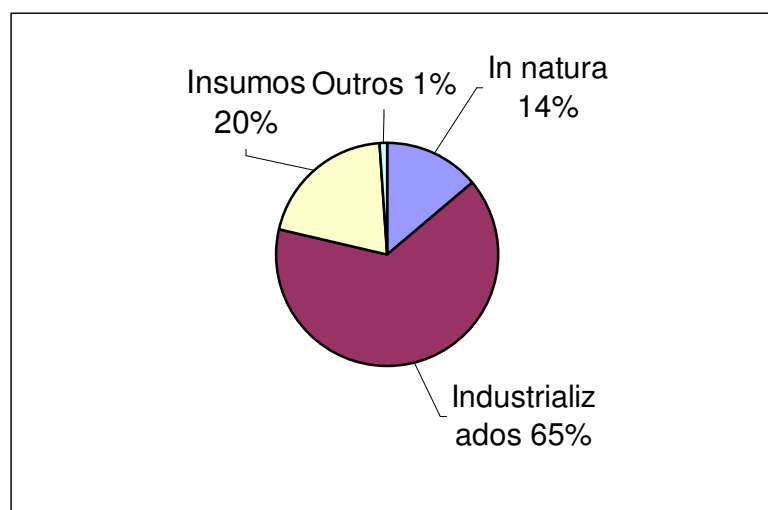


Gráfico 6 – Faturamento da Cocamar por setor em 2004

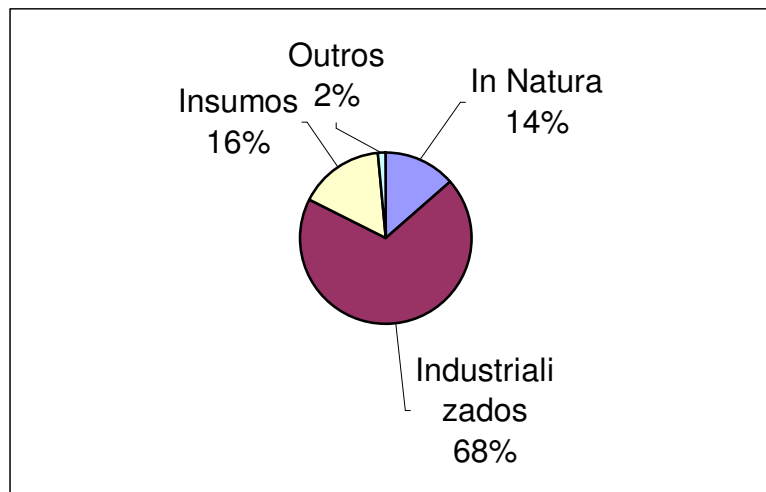


Gráfico 7 – Faturamento da Cocamar por setor em 2005

PERSPECTIVAS ⁶	
1	Remunerar e fidelizar cooperados;
2	Procurar viabilizar economicamente o pequeno produtor cooperado;
3	Pesquisar e desenvolver novas culturas e novas formas de manejo;
4	Solidificar-se no mercado de varejo;
5	Pesquisar e desenvolver novos produtos e mercados;
6	Modernizar-se tecnologicamente;
7	Fortalecer a marca Cocamar.
8	Fortalecer sua participação no mercado interno.
9	Aumentar exportação.
10	Elevar o volume de recebimento de produtos agrícolas (Grãos/Café/Laranja).
11	Elevar o faturamento (R\$ 1,5 bilhões nos próximos 5 anos).
12	Buscar novas formas de captar e aplicar recursos financeiros
13	Ter excelência na gestão, na produção e na logística.
14	Praticar a gestão social, ambiental e de recursos humanos.

Quadro 1 – Perspectivas para os próximos anos e objetivos apresentados pela Cocamar
Fonte: Cocamar.

Filtrando o discurso da gestão e a linguagem “romântica” utilizada, quando a Cocamar apresenta suas estratégias de ação e perspectivas para os próximos anos (Quadro 1), pode-se perceber que se trata de uma visão empresarial totalmente preocupada com a competitividade da cooperativa. Buscando diversificação para se consolidar no mercado e expandir os negócios em território nacional e em volume de exportações, a Cocamar atua com grande força em verticalização, processo que representou um salto para o crescimento de sua participação em diversas cadeias produtivas como a soja.

Entretanto, exposta à competição, a cooperativa, acaba lidando com os mesmos problemas das demais empresas. Um caso ilustrativo foi o fechamento da fiação de seda

em maio de 2006, além da indicação de queda de receita e saída de outros setores (como a venda da destilaria de álcool).

O ramo de fiação de seda representava menos de 1% do faturamento da Cocamar e era mantido por razões sociais. As máquinas serão vendidas e o grupo Bratac, maior empresa do segmento no país [...] A destilaria, apesar de rentável, precisa de investimentos para se tornar competitiva. [...] A Cocamar tem 6,8 mil cooperados e desde 2000 mantém investimentos superiores a R\$ 20 milhões anuais. A previsão para 2006 era de R\$ 25 milhões, mas devido à crise na agricultura a cooperativa irá reconsiderar seus investimentos. O grupo demitiu 200 funcionários e reduziu a participação no recebimento de algodão (LIMA, 2006, p. 13).

A Cocamar, recentemente, enfrenta os problemas oriundos de crises setoriais (como no caso da seda) focando seus esforços no ramo alimentício. Assim como algumas grandes multinacionais do setor agroindustrial. A associação da Cocamar à imagem (sobretudo conseguida com o varejo) de “indústria de alimentos” constitui então na estratégia empresarial de fixar aí seu “*core business*” (SIFFERT FILHO ; FAVERET FILHO, 1998, p. 268). Esta posição, que não deixa de ser uma grande conquista da cooperativa, no entanto, tende a colocar outro problema em foco: a existência da cooperativa enquanto entidade que reúne interesses dos produtores associados á mesma.

Considerações Finais

A questão que se coloca então é como conduzir uma cooperativa cuja atividade principal é a industrialização (Gráfico 7). Os cooperados teriam que ser encarados como um conjunto heterogêneo de “sócios” de um empreendimento agroindustrial. A expansão, por meio de lançamentos novos produtos no varejo denota que, tanto na diversificação como na especialização, dentro do processo de verticalização, há uma outra realidade colocada, muito distinta da expansão vertical dos anos 1970 e 1980. Trata-se aí de uma típica estratégia empresarial de “carteira” (SPARENBERGER, 2001, p. 55). Esse é um dos pontos a serem enfrentados diante da gestão empresarial e das dificuldades num mercado repleto de multinacionais.

Notas

¹ O uso da terminologia “Norte” justifica-se em virtude da divisão regional oficial estabelecida pelo IBGE (em Microrregiões Homogêneas em 1969 e em Mesorregiões Homogêneas em 1977) em vigência no período ainda não apresentar o Noroeste como uma mesorregião, fato que somente veio a ocorrer com a Divisão do Brasil em Mesos e Microrregiões Geográficas de 1989 (Conforme Resolução -PR nº 51 de 31-07-1989).

² Conforme “missão” apresentada no site da cooperativa: <http://www.cocamar.com.br/empresa/perfil.htm>.

³ A própria Cocamar, por meio de seus dirigentes e assessorias, parece confundir objetivos com estratégias, por isso optou-se, nesse caso específico, reunir (para fins analíticos) os mesmos em “estratégias”.

⁴ COCAMAR Cooperativa Agroindustrial. Transgênico, definitivamente. Maringá, **Relatório 2004**, p. 56-57.

⁵ De acordo com a própria Cocamar nos seus relatórios de 2004 e 2005.

⁶ segundo resposta a um questionário enviado à vice-presidência da cooperativa em junho de 2006, que argüia sobre as estratégias de ação e perspectivas para o futuro da Cocamar.

Referências

ASSUMPÇÃO, A. G. de; GALINA, L. A.; CONSONI, R. Mudanças no padrão de desenvolvimento agroindustrial: o caso do norte do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 28, n. 4, p. 133-142, 1990.

BAZOTTI, Ademir. **Decisões estratégicas de produção como suporte a uma estratégia de negócios**: um estudo de caso na indústria de fertilizantes. Porto Alegre. 2001.79 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BERNARDO, Elisa E. R. Repensando o cooperativismo agrícola. In: REUNIÃO ESPECIAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA , 6ª.,1998, Maringá. **Anais...** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, out.1998. p.105-109.

BERTOGLIO, Oscar; FREITAS, Claiton Ataídes de; MACHIAVELLI FILHO, Álvaro Luiz. O perfil dos produtores e as alternativas de financiamento na cultura de arroz na região de Pelotas (RS). **Anais do Encontro de Economia Gaúcha**. Porto Alegre, 2004. s/p.v.2

BERTRAND, Jean-Pierre; LAURENT, Catherine; LECLERCQ, Vincent. **O mundo da soja**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: HUCITEC, 1987.

CARNIERI, Helena. Crise reduz faturamento da Cocamar em 2006. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 1, p. 21, nov. 2006.

COCAMAR: Perfil. Disponível em: < <http://www.cocamar.com.br/empresa/perfil.htm> >. Acesso em: 4 ago.2005.

COCAMAR: cooperativa agroindustrial. Relatório Cocamar 2004. **Revista Cocamar**, Maringá, 2005.

_____. Relatório Cocamar 2006. **Revista Cocamar**, Maringá, 2007.

FAJARDO, Sérgio. Algumas considerações sobre a participação das cooperativas agropecuárias no setor agroindustrial para o Estado do Paraná: o caso da Cocamar, **Revista Paranaense de Geografia**, Curitiba, n.7, p. 101-109, 2001.

FAJARDO, Sergio; MORO, Dalton Áureo. O complexo agroindustrial e a atuação das cooperativas agrícolas no Norte Central do Estado do Paraná. **Boletim de Geografia**, Maringá, v. 1, n.18, p. 85-112, 2000.

FUSÕES e aquisições no Brasil. **Price Waterhouse Coopers**. São Paulo, p. 1-19, jun. 2006.

GASQUES, José Garcia; VILLA VERDE, Carlos Monteiro; OLIVEIRA, José Arnaldo F. G. de. Crédito rural e estrutura de financiamento. **Texto para Discussão** (Ipea), Brasília, n. 1036, p. 1-47, ago. 2004.

HAESBAERT, Rogério. Des-caminhos e perspectivas do território. In: RIBAS, Alexandre D.; SPÓSITO, Eliseu S. ; SAQUET, Marcos A. **Território e desenvolvimento: diferentes abordagens**. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004. p.87-119.

HESPANHOL, Antonio Nivaldo. A formação sócio-espacial da região de Campo Mourão e dos municípios de Ubatã, Campina da lagoa e Nova Cantu-PR. **Boletim de Geografia**, Maringá, n.1, p. 17-28, dez.1993.

HESPANHOL, Antonio N.; COSTA, Vera M. H. M. A importância das cooperativas no processo de modernização da agricultura paranaense. **Boletim de Geografia Teórica**. Rio Claro, v.25, n.49-50, p. 373-384, 1995.

LAUSHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1993.

_____. Agroindústria cooperativa. In: PINHO, Diva B. (Org.). **Tipologia cooperativista: Manual de Cooperativismo**, v. 4, Brasília, CNPq, 1984. p. 76-94.

LIMA, Marli. Cocamar vê receita recuar e “congela” investimentos. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 jun. 2006. (Empresas, p. B13).

LOURENÇO, Gilmar Mendes. A desconcentração industrial e o Paraná. **Análise Conjuntural**, v. 27, n. 5-6, p. 17-18, maio/jun. 2005.

_____. Economia paranaense: rótulos históricos e encaixe na dinâmica brasileira. **Análise Conjuntural**, v. 27, n. 11-12, p. 8-14, nov./dez. 2005

LOURENÇO, Luiz. Agricultura e cooperativismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, XI., 1992, Maringá. **Anais ... Maringá:UEM**, 1992 .p.27-43. v. 2.

MEDEIROS, Natalino Henrique. A competição schumpeteriana e a organização cooperativa: o caso da COCAMAR. **Texto para discussão – Dep. de Economia – UEM**, Maringá, 30, 1997.

_____. O mercado agro-industrial cooperativo norte-paranaense e o (novo) padrão competitivo da década. **Texto para discussão – Dep. de Economia – UEM**, Maringá, 32, outubro, 1997.

MORO, Dalton Aureo. Aspectos geográficos da modernização agrícola no norte do Paraná. **Boletim de Geografia**, Maringá, n. 13, p. 79-93, out. 1995.

RECCO, Rogério (Org.). **Cocamar: uma história em quatro décadas**. Maringá: Cocamar, 2003.

SPAREMBERGER, Ariosto. **As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí**. Florianópolis: Insular, 2001.

SIFFERT FILHO, Nelson; FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estrutura de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, dez. 1998.