

# **O COOPERATIVISMO NA CONSTRUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL: o caso de uma cooperativa agroindustrial paranaense**

## **COOPERATIVE IN THE PROCESS OF REGIONAL DEVELOPMENT: the case of Paraná agribusiness cooperative**

**Rosângela Mazzia Inocêncio Rodrigues**

Universidade Estadual de Maringá - UEM  
Programa de Pós-Graduação em Geografia  
rmirodrigues@uem.br

**Elpídio Serra**

Prof. Dr. Universidade Estadual de Maringá - UEM  
Programa de Pós-Graduação em Geografia  
eserra@uem.br

### **Resumo**

O cooperativismo tem representado um importante segmento para o crescimento da agroindústria brasileira. Nesse sentido, os valores organizacionais são quem direcionam as estratégias adotadas por essas organizações no sentido de solidificar as ações que lhes garantam a legitimidade e desenvolvimento do território onde ela está inserida. Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa foi analisar os valores dos dirigentes de uma cooperativa agroindustrial localizada na região noroeste do Paraná e de que forma esses valores tem atuado para a construção de um entorno favorável para o desenvolvimento regional. O método utilizado nessa pesquisa consiste na aplicação de um estudo de caso. Os valores organizacionais foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da cooperativa e identificados pela análise de conteúdo das entrevistas. A pesquisa concluiu que os valores adotados pelos dirigentes organizacionais, ao longo dos anos e do contexto onde ela estava inserida, criaram condições favoráveis ao desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Regional. Cooperativismo. Valores Organizacionais. Estratégias. Pioneirismo.

### **Abstract**

The cooperative has been an important segment for growth of Brazilian agribusiness. In this sense, organizational values are who direct the strategies adopted by these organizations to solidify actions to ensure their legitimacy and development of the territory where it is inserted. Thus, the purpose of this research is to analyze the values of the executives of an agribusiness cooperative located in the northwest of Paraná and how these values has worked to build an enabling environment for regional development. The method used in this research is the application of case study. Organizational values were collected through semistructural interviews with cooperative leaders and identified by the interviews content analysis. The research concluded that

the values adopted by the organizational leaders over the years and the context in which it was inserted, created favorable conditions for regional development.

**Keywords:** Regional development. Cooperativism. Organizational values. Strategy. pioneering.

## **Introdução**

A existência de um ambiente cada vez mais complexo e competitivo, em função das inovações tecnológicas e do processo de globalização, têm exigido que as organizações realizem grandes mudanças na sua forma de atuação. Nesse sentido, atualmente, tem-se discutido muito sobre os papéis tradicionalmente desempenhados pelas organizações, uma vez que a busca por competitividade não deve se divorciar do exercício da função social das diversas entidades na promoção do desenvolvimento das regiões em que estão inseridas.

No contexto dessas organizações encontram-se as cooperativas que por sua característica doutrinária atua como suporte ao desenvolvimento econômico e social das pessoas ou grupos à elas associadas, bem como da comunidade onde ela está inserida. Visando atender esses objetivos, as cooperativas organizam-se, em nível mundial, por meio da *Internacional Cooperative Alliance* – ICA, que atua nos cinco continentes e agrega os diferentes tipos de organizações cooperativas. No Brasil, elas são representadas pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e, mais especificamente no Paraná, pela OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná.

O cooperativismo, em todas as suas modalidades, demonstra sua importância para o desenvolvimento regional e nacional, uma vez que, após atingirem os objetivos iniciais, as cooperativas acabaram se transformando em grandes organizações comerciais e industriais. Atualmente, o cooperativismo agroindustrial, que é o objeto desse estudo, é uma das modalidades mais desenvolvidas e representa uma parcela significativa da economia paranaense. Sua participação está direcionada ao processo de produção, armazenamento, beneficiamento e industrialização, contribuindo, de forma definitiva, para o desenvolvimento de determinadas regiões do Estado.

O setor cooperativo agroindustrial enfrenta os mesmos problemas das demais empresas privadas, uma vez que está inserido dentro da economia de mercado. A diferença está na filosofia, que toma por base princípios doutrinários e associativos, e assim, as cooperativas propõem-se a fazer o papel de mediadoras entre as vertentes

econômicas e sociais, buscando conciliar os objetivos de promoção social do produtor rural e os dos atores econômicos preocupados com a produção eficiente de bens e serviços. Com isso, pode-se afirmar que as cooperativas agroindustriais têm um papel fundamental a desempenhar, principalmente, no que diz respeito à introdução de novas tecnologias e ao desenvolvimento de regiões tipicamente agrícolas, como é o caso do Estado do Paraná, Brasil.

Nesse sentido, buscando identificar de que forma as cooperativas paranaenses auxiliaram nesse desenvolvimento, esse texto tem por objetivo analisar os valores dos dirigentes de uma cooperativa agroindustrial localizada na região noroeste do Paraná e de que forma ela tem atuado para a construção de um entorno favorável para a inovação e o desenvolvimento regional. A cooperativa pesquisada é a Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, com sede em Maringá, escolhida em função da sua representatividade no setor agropecuário paranaense e nacional.

### **Valores Organizacionais**

Esse estudo parte do pressuposto de que a estratégia organizacional é elaborada pelos dirigentes, não de forma deliberada e racional, mas por meio de uma elaboração cognitiva. É por meio do pensamento dos dirigentes, do contexto ambiental e organizacional representado em suas mentes e, em função de seus valores, que são desenvolvidas as ações estratégicas.

Tamayo (1998, p.56) define valores como “elementos integradores na organização, uma vez que são compartilhados por todos ou por uma significativa parte dos seus membros e, além disso, constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva”. A demonstração dessas preferências, explícita ou implicitamente, são aspectos considerados comuns no comportamento organizacional e, de certa forma, acabam por determinar a personalidade da empresa, a sua forma de ver e agir dentro do ambiente institucional.

A formação dos valores ocorre no momento em que um grupo depara-se com um fato ou situação nova e um de seus membros, em geral o fundador, propõe soluções baseadas em suas convicções sobre a natureza da realidade e a forma como ela deve ser negociada, ou seja, seus valores (SCHEIN, 2004). Caso a solução implementada obtenha sucesso, o grupo estabelece um sentimento de credibilidade em relação a estes

valores e passa a compartilhá-los, adotando-os como guia para as ações futuras. A ação consciente, de forma gradual, sofre um processo de transformação cognitiva em crenças e, em última instância, num pressuposto, tornando-se inconsciente e automática.

Entretanto, valores podem ser definidos também como padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1993). De acordo com essa definição, os valores organizacionais, ou seja, os valores compartilhados, intermediam as escolhas de ação adotadas por determinada organização. Dessa forma, entender a dimensão dos valores é perceber, de forma explícita ou não, as crenças que sustentam as ações e preferências dos indivíduos. A percepção dos dirigentes, entendida aqui como a forma própria de interpretar a realidade, é “delimitada por valores e crenças compartilhados na organização”, que “influem tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la” (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998). Essa percepção é operacionalizada por meio das definições estratégicas adotadas pelas empresas.

No caso específico da Cocamar, o que se observa é que, desde a sua fundação, valores como inovação e pioneirismo estiveram presentes nas ações estratégicas da cooperativa. Associada a esses valores, que são compartilhados por toda a organização, verifica-se que há uma preocupação em desenvolver ações que levem ao desenvolvimento sustentável local em toda a região de atuação da cooperativa. Segundo Buarque (1999, p.9), desenvolvimento local pode ser entendido como "um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população". A partir do desenvolvimento local obtêm-se a capacidade de desenvolvimento regional, por meio da retenção do excedente econômico gerado naquelas localidades (AMARAL FILHO, 2001), o que é característico das áreas de atuação das cooperativas e que possibilitam a ampliação do emprego e a retenção da renda nos municípios.

### **Cocamar: uma história de pioneirismo no Paraná**

A Cocamar foi fundada em 27 de março de 1963, com a denominação de Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá. A fundação ocorreu por iniciativa de 46 produtores de café, que buscavam na cooperativa uma solução para os problemas da

cafeicultura, ocasionados pelas geadas e pelo baixo nível de preços do produto. Os cafeicultores da região de Maringá perceberam que necessitavam agir e surgiu a idéia da fundação de uma cooperativa que, na pior das hipóteses, eliminaria, pelo menos, os atravessadores. Apesar da crise na cafeicultura, a cooperativa conseguiu manter-se economicamente estável até 1965. Entretanto, a partir de então, novas e subsequentes super safras de café passaram a criar sérios problemas para a entidade, por não possuir meios de comercializar os grandes volumes produzidos e entregues pelos associados (SERRA, 1989).

Após a crise, a recuperação econômica e financeira da Cooperativa só viria a ocorrer em 1967, com a obtenção de recursos junto ao extinto BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo e ao IBC - Instituto Brasileiro do Café, avalizados pela própria diretoria. Nessa oportunidade, foi adquirida uma máquina usada para benefício de algodão, deixando o café de ser um produto exclusivo (COCAMAR, 2003). O estado do Paraná já estava realizando a diversificação agrícola, uma vez que se verificava que era um risco muito grande manter a cafeicultura como única fonte de divisas agrícolas.

A partir de 1968, a cooperativa passa a adotar estratégias como a diversificação produtiva, que buscava atender as tendências da agricultura regional e as diretrizes da política agrícola governamental, bem como a prestação de serviços aos associados, implementando atividades como posto de gasolina, lojas de produtos veterinários e agrícolas, assistência médica e odontológica e outras que procuravam uma melhor qualidade de vida aos produtores.

Segundo dados históricos da cooperativa (COCAMAR, 2003), em 1971, uma nova opção agrícola surge de forma significativa, com a penetração das lavouras de soja na região, levando a cooperativa à construção do primeiro armazém graneleiro do Paraná. Em 1974, os associados aprovam em assembléia o projeto de industrialização da cooperativa, objetivando instalar uma indústria de processamento da oleaginosa. Esta indústria iniciou suas atividades no ano de 1979, com capacidade para esmagamento de 1.200 toneladas/dia de soja.

Os bons resultados proporcionados pela instalação da primeira unidade industrial, e o fato de que o governo buscava modernizar a agricultura nacional, injetando dinheiro fácil, a juros subsidiados, animaram os dirigentes da cooperativa a investir na segunda unidade de extração, em 1983, desta vez, extração de caroço de algodão, com capacidade para esmagar 400 toneladas/dia (SERRA, 1989). Nesse ano, a

cooperativa passa a denominar-se Cocamar – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda., pois os produtores de café representavam minoria entre os associados. A inclusão da agropecuária também buscava contemplar, além da diversificação produtiva, a atuação na pecuária, iniciada com a incorporação de uma cooperativa na região de Paranaíba, que tinha forte ação do setor pecuarista.

Com a diversificação agrícola o produto base de sustentação passou a ser a soja, sendo o algodão considerado como uma opção para cooperativa, que, de acordo com Cocamar (2003), inicia o funcionamento da Indústria de Fios de Algodão, com capacidade para produzir 3250 toneladas de fios/ano, sendo uma iniciativa pioneira, uma vez que o Paraná, na época, era o maior produtor nacional de algodão e não contava com nenhuma indústria do gênero.

Aproveitando a estrutura de produção de óleos vegetais, instalada em 1979, em 1984 é implantada uma refinaria, colocando o óleo refinado no mercado varejista. O óleo Cocamar era distribuído em embalagem de PVC (Policloreto de Vinil), sendo que o processo de envase e as embalagens plásticas eram realizados pela própria cooperativa, tecnologia inexistente no Brasil, até então.

O ano de 1985 é marcado pelo início das atividades da Indústria de Fios de Seda, atividade totalmente estruturada, contando a instalação de unidades de apoio à produção do bicho-da-seda, um Instituto de Sementagem no município de Nova Esperança e uma Unidade de Criação Sericícola no município de Presidente Castelo Branco, cobrindo todas as etapas de produção, caracterizando mais uma iniciativa pioneira na região.

A diversificação da base produtiva na Cocamar levou à sua entrada na fruticultura no final dos anos 80, com o desenvolvimento de um Projeto Integrado de Fruticultura no Noroeste do Estado, objetivando implantar a atividade de produção de suco concentrado, em nível comercial na região. Em 1989, efetuou o primeiro plantio de pomares de laranja e em 1990 inicia as atividades de uma indústria de sucos concentrados, associada a uma empresa americana, tornando-se a única cooperativa brasileira e do Paraná a atuar na área de sucos concentrados de laranja (COCAMAR, 2003). Esta ação trouxe uma melhoria na renda dos associados e gerou empregos numa área onde havia um predomínio de pastagens extensivas.

Em 1990, a cooperativa instala, ainda, uma Torrefadora de Café, passando assim a distribuir o produto no mercado varejista. Em 1991, iniciam-se os investimentos para a implantação de uma unidade de Industrialização de Raízes de Mandioca, entrando em

funcionamento em 1992. Em julho de 1992, a Cooperativa incorpora uma Destilaria de Álcool, no município de São Tomé, cuja operação iniciou em 1993, gerando mais de 1200 empregos na região (COCAMAR, 2003).

Vale ressaltar que, em 1995, os problemas financeiros da cooperativa se agravam muito, e em um primeiro momento a organização chegou a pensar que seria necessário a sua liquidação. Entretanto, segundo Cocamar (2003), com algumas medidas implementadas e por meio do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias – RECOOP, a Cocamar passa a iniciar então, um processo de recuperação das suas atividades.

Uma ilustração desse processo pode ser visualizada pela Tabela 1 que mostra o número de associados e funcionários, no período 1994 (quando do início do Plano Real) a 2002, período que inicia sua recuperação financeira. Verifica-se na Tabela 1, que houve uma alteração no número de associados em 2000, voltando aos patamares anteriores em 2001. Esse fato ocorreu quando da nova reclassificação dos cooperados, onde foi avaliado a movimentação dos mesmos com a cooperativa. Entretanto, acreditando no respaldo que o processo cooperativo dá à agricultura muitos produtores voltaram a se cadastrar, iniciando um novo período de atividade com a Cocamar.

**Tabela 1** – Números de Associados x Funcionários da Cocamar – 1994 a 2002

<b>Período</b>	<b>No. Associados</b>	<b>No. Funcionários</b>
<b>1994</b>	7.879	2.888
<b>1995</b>	6.598	2.469
<b>1996</b>	6.119	2.404
<b>1997</b>	5.771	2.062
<b>1998</b>	5.544	1.793
<b>1999</b>	5.446	2.402
<b>2000</b>	4.078	2.529
<b>2001</b>	5.460	2.600
<b>2002</b>	5.507	2.700

**Fonte:** Cocamar (2003a)

No que se refere ao número de funcionários, embora a Cocamar estivesse em um processo de recuperação financeira, havia a necessidade de uma nova reestruturação interna. Dessa forma, em 1998, a estrutura foi novamente alterada com o fechamento de atividades não rentáveis e a extinção de algumas áreas administrativas (COCAMAR, 2003). Nos anos seguintes, com a possibilidade de uma sustentação financeira e o

aumento no recebimento de produtos agrícolas fez com que ela ampliasse seu quadro funcional, principalmente, nas áreas industriais.

Em 2003, com a situação financeira em processo de recuperação, a cooperativa inaugurou a indústria de bebidas e molhos, com uma unidade de produção de néctares de frutas e uma linha de lanches com maioneses, *catchup* e mostarda. Em 2006, inicia a produção de álcool doméstico nas formas líquidas e gel para atendimento do mercado regional. Dessa forma, a estratégia de intensificação dos produtos no mercado de varejo ampliou o *portfólio* da cooperativa, possibilitando um maior valor agregado aos produtos. O setor de varejo contribuiu significativamente para o crescimento do faturamento da cooperativa, resultando, segundo os dados da Cocamar (2015), em um faturamento de R\$ 250 milhões em 2007 e alcançando R\$ 530 milhões, em 2015.

Com uma mudança de postura e de valores, em função do projeto de recuperação financeira, a cooperativa, em 2006, deixa de atuar com as atividades com a seda e com o setor alcooleiro focando suas atividades no recebimento de grãos, principalmente, o soja. A cooperativa ao encerrar suas atividades no setor sericícola fez um contrato com a Fiação de Seda Bratac para que a mesma garantisse a compra dos produtos dos associados por 2 anos (COCAMAR, 2015). No que se refere ao setor alcooleiro, a destilaria de álcool foi vendida para a Usina Santa Terezinha.

Em 2010, a cooperativa realiza o arrendamento de vinte e quatro unidades da cooperativa Corol - Cooperativa Agroindustrial, com sede em Rolândia, obtendo, mais uma vez, a expansão espacial da sua área de atuação e, em consequência, seu recebimento. No caso da soja, por exemplo, a cooperativa recebeu 450 mil toneladas de soja diretamente de seus associados, em 2009, chegando a 900 mil toneladas em 2015. Com o processo de arrendamento, 5 mil cooperados da Corol realizaram a associação com a Cocamar, fazendo com que a cooperativa tivesse em 2011 um quadro associativo de cerca de 11.000 cooperados (COCAMAR, 2015).

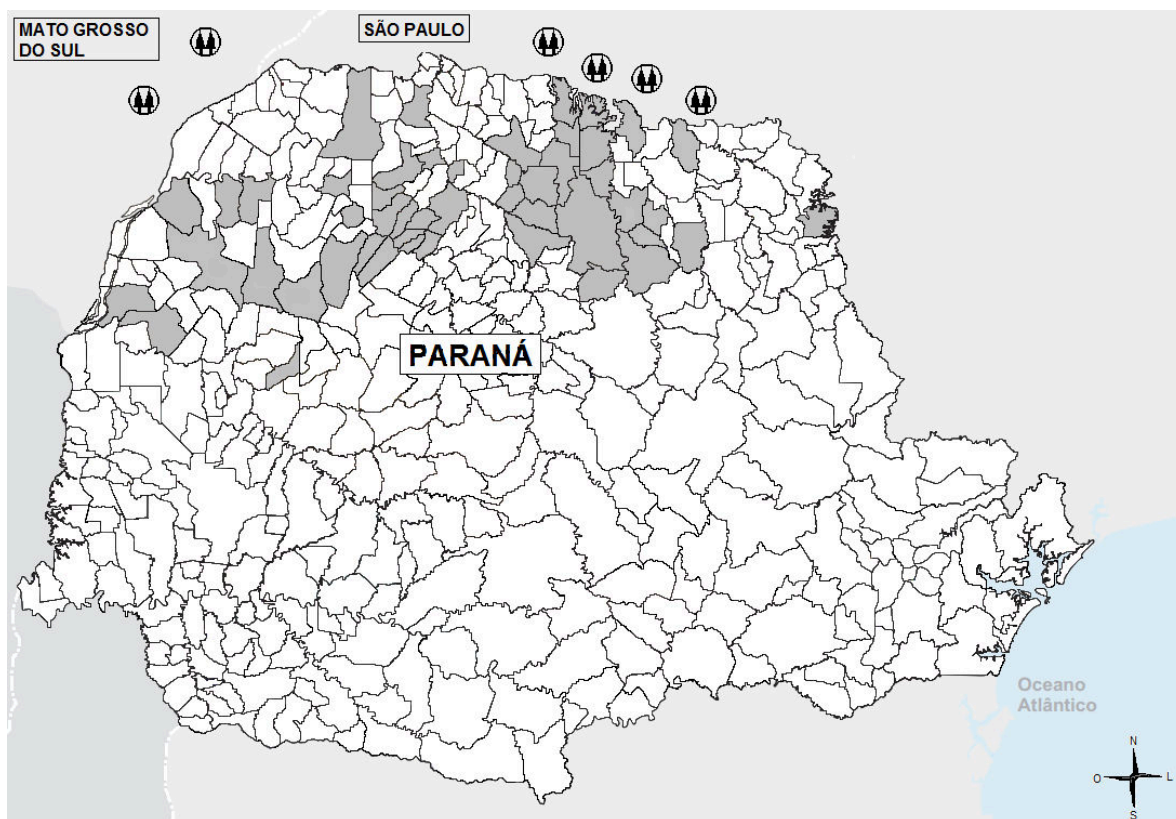
Com dificuldades para manutenção da indústria de sucos, em função da falta de competitividade da cooperativa considerando o alto custo em logística, a Cocamar realiza, em 2012, a venda da indústria para multinacional francesa Louis Dreyfus Commodities. A negociação definiu uma parceria com os associados, que teriam a garantia de entrega de seus produtos, com a intermediação da Cocamar na definição do preço da caixa de laranja, por um período de 10 anos.



Em 2016, a cooperativa estava presente em 58 unidades operacionais distribuídas pelo norte e noroeste paranaense, além do oeste paulista e sudoeste do Mato Grosso do Sul (Figura 1), com recebimento de produtos como soja, milho, trigo, café e laranja dos 12.700 associados. Possui um parque industrial que conta com uma indústria de bebidas com a produção de néctares de frutas e outras bebidas a base de soja e de milho, para produção de *catchup*, maionese e mostarda. Mesmo não mantendo uma indústria própria, a cooperativa realiza o envase de álcool doméstico nas formas líquidas e em gel.

Mantêm uma indústria de farelos e óleos vegetais, com capacidade de moagem de 3,250 mil toneladas de soja/dia, uma indústria de fios têxteis, com capacidade de produção instalada de 8.300 ton./ano de fios de algodão, poliéster e fios mistos. Conta, também, como uma unidade de tratamento de madeira e uma indústria de café torrado e moído, embalados a vácuo, *cappuccinos*, café *gourmet* e adicionado com bebida a base de soja. A cooperativa possui um quadro de 3 mil colaboradores distribuídos nas áreas administrativas, operacionais e industriais (COCAMAR, 2017).

**Figura 1** - Área de atuação da Cocamar



**Fonte:** Dados Cocamar, 2017 (organizado pelos autores).

## Os valores da Cocamar frente ao Desenvolvimento Regional

Durante o levantamento dos dados e a análise de conteúdo das entrevistas, pôde-se verificar que os dirigentes da Cocamar sempre viram a cooperativa como um ator fundamental para o desenvolvimento da região onde estava inserida. O primeiro valor que emergiu das entrevistas realizadas, é o de **investimentos**. Este valor está muito relacionado com a opção de desenvolvimento regional feita pela cooperativa desde o início de suas atividades.

Com os altos incentivos e promessas realizadas pelos governos federal e estadual, a Cocamar investiu na industrialização e diversificação de seus produtos. À época, o governo federal sustentou-se nas cooperativas para consolidar o novo modelo agrícola, baseando-se na substituição das lavouras tradicionais pelas lavouras modernas, retribuindo a este apoio com a distribuição de financiamentos a juros altamente subsidiados.

Diante disso, a cooperativa continuou seu processo de diversificação produtiva agrícola e industrial, começando a desenvolver estudos específicos que levaram à decisão de importar sementes de canola, uma oleaginosa pouco conhecida no Brasil naquele período. Esta nova produção na região era uma opção às culturas de inverno, ao lado do trigo. Em abril de 1993, procedeu-se o esmagamento da primeira safra brasileira de canola, fazendo com que muitos agricultores da região conseguissem manter sua receita financeira nos períodos de frio intenso, enquanto o cultivo de outros produtos pereceu. Desenvolveu, ainda, no Paraná, a produção de produtos que não eram característicos da região, como o caso do fio de seda e do suco concentrado de laranja.

De acordo com os documentos da organização, pode-se perceber que a Cocamar iniciou suas atividades nas áreas de canola, seda, café superadensado de forma muito rápida, até mesmo investindo na ampliação e implantação de áreas industriais para fazer frente a estas novas atividades. Segundo entrevistas:

A Cocamar estava fazendo um papel de estado, de governo, tentando funcionar como um agente de transformação da agricultura da região através da industrialização de alguns produtos, exatamente aí, que a gente se obriga a falar da crise financeira [...] na medida em que ela continua este endividamento numa circunstância de taxa de juros bastante alta, incompatível com a maturação destes investimentos (**trecho de entrevista**).

A Cocamar talvez seja a cooperativa do Paraná e certamente do País, que mais se envolveu em projetos de desenvolvimento regional, então até o fato dela ter passado por dificuldades econômicas foi consequência desta ação [...] são ações que, hoje, a gente entende que deveriam ser do próprio governo mais que em um determinado momento foram assumidas pela cooperativa (**trecho de entrevista**).

Embora a cooperativa tenha passado por dificuldades em função de sua característica arrojada, ela foi responsável pela promoção e desenvolvimento de grande parte das atividades desenvolvidas pelos produtores na região. Provavelmente, sem essas alternativas, muitos produtores rurais encontrariam sérias dificuldades em manter viabilizadas as suas propriedades. A área de seda, por exemplo, foi trazida para região pela cooperativa, que procurando viabilizar a cultura implantou todas as áreas necessárias para o seu desenvolvimento, da produção das matrizes até a industrialização do fio. Segundo Pádua (2005), a safra 1985/1984, primeira com a atuação da Cocamar, levou o Paraná a ser considerado o maior produtor nacional de casulos verdes. O município de Nova Esperança era responsável por cerca de 15% de toda a produção do Estado e oferecia 1.977 empregos no campo, numa população economicamente ativa de 12.892 habitantes, sendo 2.048 na área rural.

A iniciativa de investimento no setor sericícola trouxe algumas dificuldades financeiras, em função dos altos investimentos que ela exigiu, entretanto foi a responsável pela permanência no campo de uma centena de pequenos agricultores da região. Em função dessas dificuldades, a cooperativa deixou a atividade em 2006, mas realizou a doação das matrizes (exemplares puros dos insetos) para a UEM - Universidade Estadual de Maringá para o desenvolvimento de pesquisas que pudessem melhorar a produtividade dos produtores, além de um acordo operacional com a empresa Fiação de Seda Bratac para dar continuidade à produção na região. A UEM possui um banco com 50 germoplasmas com o objetivo de buscar um híbrido rústico do bicho-da-seda, que produza um fio mais adequado às fiações da região e auxiliar a produção das empresas, como é o caso da cooperativa de mulheres da área rural de Nova Esperança, a cooperativa dos produtores de artesanatos de seda Artisans Brasil.

Outro valor que impulsionou o desenvolvimento regional foi o de **pioneirismo**. A história da Cocamar é marcada por ações pioneiras, não só no contexto nacional e paranaense, mas principalmente no setor cooperativo. Ao longo de sua existência, a cooperativa serviu de referência a outras empresas do setor, bem como para órgãos governamentais e associativos, tais como, OCEPAR - Organização das Cooperativas do Paraná e OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, pelas suas ações pioneiras. Ações como a construção do primeiro armazém em “V” do Paraná, a implantação da primeira indústria de Fiação de Algodão, a primeira indústria de óleo e Fiação de Seda no setor cooperativo, introdução do plantio de canola e café superadensado no norte

paranaense, bem como a indústria de suco concentrado, são exemplos do pioneirismo da cooperativa.

De acordo com as entrevistas, essa postura vem sendo desenvolvida pela cooperativa desde os primeiros anos de sua existência, quando o governo federal interessado no processo de industrialização da produção agrícola, iniciou um maciço incentivo financeiro às cooperativas para que as mesmas o auxiliassem no alcance desse objetivo. De acordo com os dirigentes, muitas ações foram implementadas “quando se vivia com as benéficas governamentais, de créditos subsidiados, de ações governamentais de apoio à agricultura” e que todo projeto feito de forma pioneira tinha “na 'largada', sempre uma 'costa grande' do governo estadual, do governo federal, de bancos apoiando” (trecho de entrevista). Na opinião dos dirigentes, foi a postura pioneira que fez com que ela se desenvolvesse rapidamente, ao contrário do que ocorreu com outras cooperativas localizadas muito próximas a Cocamar.

Essas ações pioneiras trouxeram grandes benefícios para a região onde a cooperativa atuava e atua, em função do alto número de indústrias instaladas e dos incentivos à agricultura. A abertura de uma indústria de sucos concentrados na região do arenito foi possível em função do investimento feito pela cooperativa e pelo Instituto Agrônomo do Paraná (Iapar) na busca de variedades e técnicas de cultivo adaptadas ao solo arenoso. Essa ação levou ao incentivo dos produtores de laranja e a produção de culturas temporárias como a soja. Em 2003, segundo o Deral - Departamento de Economia Rural (DERAL, 2003) da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná, uma das consequências desse investimento foi o aumento do valor das terras da região que passou de R\$ 1,95 mil, em 2002, para R\$3,5 mil, em 2003.

A indústria de sucos foi vendida, em 2012, para multinacional francesa Louis Dreyfus Commodities, em função da inviabilidade financeira identificada pela cooperativa. Entretanto, a cooperativa realizou uma parceria com a empresa e com 200 associados para manutenção do recebimento das safras de laranja. Com essa ação a cooperativa manteve a competitividade e níveis de produtividade da região, fazendo com que o Paraná tenha sido considerado, em 2015, o quarto produtor nacional de laranja. O estado conta além da empresa Dreyfus (produtos fornecidos pela Cocamar e Corol), com mais duas indústrias de suco, a Citri Agroindustrial S/A, localizada em Paranavaí e a cooperativa Integrada, com sede em Londrina. A Cocamar manteve o

investimento em cursos e treinamentos, tendo realizado, em 2012, a certificação pela *Fairtrade Labelling Organization Internacional*, adequando a safra de laranja ao mercado solidário internacional (COCAMAR, 2015).

Outro valor citado é de **política social** que, até a crise financeira enfrentada pela cooperativa se sobrepunha às questões financeiras. Este valor demonstrava a percepção dos dirigentes no que se refere ao papel do cooperativismo no desenvolvimento dos agricultores. Durante algum tempo, não só a Cocamar, mas outras cooperativas da região optaram por uma política mais social do cooperativismo do que uma política econômica, acreditando, de certa forma, que esta postura lhes daria maior legitimidade junto ao quadro associativo e à comunidade em geral.

Esse valor, segundo os dirigentes, foi um dos principais fatores que levaram à crise financeira nos anos seguintes, pois direcionou a cooperativa a investir, fortemente, em atividades que, na verdade, pertenciam aos órgãos governamentais, como o financiamento de safras, sem as devidas garantias de recebimento; a instalação de estruturas assistencialistas para atendimento aos cooperados, como consultórios médicos e dentários. Segundo os dirigentes organizacionais “a opção política de desempenhar uma função social acima do econômico, desenvolvendo programas de longo prazo e assumindo responsabilidades que pertenciam mais a fomento e, portanto, caberiam ao Estado, foi a origem da crise”.

[...] muitas delas (dívidas) foram criadas em virtude de um trabalho social que foi feito no passado. A cooperativa acabou entrando em algumas atividades [...] para tentar resolver o problema do produtor na região, onde o governo, de certa maneira, incentivou com palavras, com apoio e bateu nas costas e, na verdade, o apoio final não aconteceu (**trecho de entrevista**).

Para os dirigentes da cooperativa, a crise financeira passada pela cooperativa em meados da década de 1990, fez emergir novos valores, como da **política econômica** e do **planejamento**. A percepção de que um dos fatores motivadores da crise foi a opção pelo social fez com que todos os dirigentes entrevistados citassem esta mudança de postura da organização. A cooperativa percebeu seu verdadeiro papel dentro de uma nova ordem econômica. Sem uma política agrícola confiável, sem respaldo financeiro do governo, a Cocamar passou a exercer, a partir do ano 2000, suas atividades cooperativistas de forma mais consciente e planejada. Dessa forma, a cooperativa deixou sua postura assistencialista para focar suas funções fundamentais: receber,

comercializar, prestar assistência técnica e auxiliar na melhoria das atividades dos associados, obtendo um desenvolvimento sustentável.

Um dos dirigentes enfatizou que a Cocamar, mesmo depois da crise, manteve-se como referência para os fornecedores e para o cooperativismo regional e nacional. Por muitas vezes ocorreram lançamento de produtos agrícolas e o desenvolvimento de pesquisa por parte de grandes empresas, tomando por base a cooperativa. De forma geral, essa referência se deu pelo fato de a Cocamar estar a frente de vários segmentos industriais na região e, portanto, servir de respaldo para muitas decisões governamentais e fortalecimento de pesquisas. A cooperativa procurou investir em tecnologias que melhoraram o resultado agrícola da região, tais como o incentivo ao plantio de grãos e a integração lavoura/pecuária/floresta (ILPF), nas áreas do arenito, que tem possibilitado a recuperação das pastagens degradadas e aumentado a produtividade das lavouras, proporcionando aos associados ganhos em produtividade.

Nesse sentido, a cooperativa tem realizado um amplo trabalho de disseminação de inovações tecnológicas buscando sempre uma lavoura mais produtiva. Para tanto, mantêm no município de Floresta e de Iporã, Unidades de Difusão Tecnológica (UDT) que desenvolvem pesquisas em parceria com instituições oficiais de ensino, pesquisa e extensão rural. A unidade desenvolve diferentes culturas que são testadas, com o objetivo de aumento na produtividade dos produtos, bem como na melhora das condições químicas, físicas e biológicas dos solos. A assistência técnica, também auxilia nesse processo de melhoria das lavouras, por meio da transferência de conhecimentos e orientações ao plantio.

Dessa forma, a preocupação com o crescimento das regiões de sua área de atuação é evidenciada na maioria das ações da cooperativa. Mesmo alterando suas estratégias voltadas à diversificação agrícola e focando, nos últimos anos, suas atividades no setor de grãos (soja, milho e trigo), as iniciativas pioneiras e arrojadas tomadas pela cooperativa ao longo de sua existência, possibilitaram a sustentabilidade dos agricultores, principalmente dos pequenos produtores, característicos da região Norte do Paraná.

A importância das cooperativas aos municípios paranaenses ficou confirmada em estudos como os realizados pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA-USP, Scarpin (2007) e Moraes (2014) que identificaram que, em um município que há cooperativa, a média do IDHM -

Índice de Desenvolvimento Humano Municipal é maior do que naqueles que não há. Esse índice demonstra que esses municípios têm níveis satisfatórios de longevidade, de vida saudável, acesso ao conhecimento e melhores padrões de vida. A pesquisa da USP, por exemplo, demonstra que os municípios brasileiros sem cooperativas possuem IDHM médio de 0,666 (médio), enquanto nas outras cidades o indicador sobe para uma média de 0,701 (alto). Especificamente, nos municípios paranaenses onde a Cocamar possui suas unidades operacionais, considerando os dados do ATLAS (2010), o IDHM médio é de 0,721, enquanto nos demais municípios é de 0,699, demonstrando a tendência das demais pesquisas.

Nessa concepção, o desenvolvimento regional é resultado da interação entre as políticas públicas, tais como educação e saúde, e a ação das organizações, como as cooperativas. Isso é possível, na medida em que o setor cooperativista consegue assegurar vários elementos do desenvolvimento regional, tais como a manutenção da renda nos municípios, o investimento em outras empresas voltadas a agricultura e em outros segmentos e, além disso, maior foco nas atividades de vocação da região, possibilitando a solidificação do desenvolvimento regional.

### **Considerações Finais**

A pesquisa mostra que os valores dos dirigentes da Cocamar em relação ao papel das cooperativas frente ao desenvolvimento regional mudaram ao longo de sua história, principalmente em 1995, quando a Cooperativa passa por uma profunda crise financeira e assimila novos valores para sobreviver no mercado. No início, a Cocamar acreditava que o cooperativismo devia ter uma conotação mais social junto aos cooperados, auxiliando-os em todos os sentidos, tomando até mesmo atitudes paternalistas, para que eles não necessitassem ter maior trabalho para realizarem suas operações com a cooperativa. Um exemplo disso foi que a Cooperativa manteve unidades operacionais e investiu em atividades que, por vezes, eram economicamente inviáveis.

A Cocamar, ao longo do tempo, teve o cuidado em desenvolver a região onde estava atuando, numa demonstração de preocupação, não só com seus associados, mas com todos os agricultores que pertenciam à sua região. As análises dessas questões demonstram que os dirigentes da Cocamar estavam preocupados com o setor, considerando a cooperativa responsável pelo desenvolvimento da agricultura regional e

pela sua solidificação. Ou seja, com base nas necessidades regionais e opções feitas pelos agricultores, agiam proativamente no sentido de atendê-las, até a ponto de inviabilizar economicamente o empreendimento. A crise instalada no setor e, diretamente, na cooperativa, fez com que valores relativos à política econômica passassem a prevalecer sobre a política social da cooperativa, fazendo com que ela, atualmente, tenha reduzido suas estratégias de diversificação e atue de forma mais planejada.

Dessa forma, pode-se considerar que os investimentos realizados pela cooperativa em infraestrutura, tecnologia e melhoria da produtividade dos associados, com base em seus valores organizacionais, criaram condições favoráveis ao desenvolvimento regional, na medida em que ampliou as atividades econômicas de emprego e renda da região. As características do sistema cooperativo dentro de um contexto econômico e social fizeram com que a Cocamar atuasse dentro de um mercado competitivo, sem perder de vista princípios básicos como a cooperação.

Nesse contexto, percebe-se que o cooperativismo tem grande responsabilidade pela sustentabilidade dos produtores rurais e deve buscar sempre a incorporação de novas tecnologias para a diversificação e o desenvolvimento regional.

## **Referências**

AMARAL FILHO, Jair do. A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**, n.23, jun. 2001. IPEA: Brasília, 2001, p.261-286. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/78>> Acesso em 12 janeiro 2016.

ATLAS do desenvolvimento humano no Brasil. **Ranking Paraná - 2010**. <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/ranking>>. Acessado em 05 novembro 2015.  
BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília/DF: MEPF/INCRA/IICA, 1999.

COCAMAR - Cooperativa Agroindustrial. **Relatório 2016**. COCAMAR: Maringá, 2017.

\_\_\_\_\_. Cooperativa Agroindustrial. **Relatório 2014**. COCAMAR: Maringá, 2015.

\_\_\_\_\_. Cooperativa Agroindustrial - **Cocamar**: uma história em quatro décadas. Ed. Comemorativa. Maringá, 2003.

\_\_\_\_\_. **Banco de dados Cocamar**. Maringá, março, 2003a.



DERAL – Departamento de Economia Rural, Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná. **Preço médio de terras agrícolas**, 2003. Disponível em: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras\\_pdf\\_publicacao.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras_pdf_publicacao.pdf). Acesso em 12 novembro 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica: um estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**. v.38, n.4, p.46-56, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENANPAD, 17, 1993, **Anais**. Salvador: ANPAD, 1993, v. 8, p. 147-159.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. Cooperação, cooperativismo e desenvolvimento local: uma relação possível? In: 2o. SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, XIV SIMGeo - SIMPÓSIO DE GEOGRAFIA DA UDESCO, 2014, Florianópolis, Anais... Florianópolis: SC, 16 a 19 set. 2014, v.2.

PÁDUA, Oswaldo da Silva. Origem da sericicultura. Paraná: Emater, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2004, p.437.

SCARPIN, Jorge Eduardo. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 5, p. 909-933, Set./Out, 2007.

SERRA, Elpídio. **COCAMAR**: sua história, sua gente. Maringá: Cocamar, 1989.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.3, p. 56-63, jul./set. 1998.

Recebido em 11/07/2016.

Aceito para publicação em 28/12/2017.