

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

EMERSON DA SILVA NUNES

**O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DA
EXPANSÃO DA COCAMAR NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ**

CURITIBA

2020

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

EMERSON DA SILVA NUNES

**O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DA
EXPANSÃO DA COCAMAR NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

CURITIBA

2020

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

Nunes, Emerson da Silva
N972c O cooperativismo e o desenvolvimento regional – o caso da expansão da
2020 Cocamar na região norte do Paraná / Emerson da Silva Nunes ; orientador:
Eduardo Damião da Silva. – 2020.
123 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2020
Bibliografia: f. 99-104

1. Cooperativas - Paraná. 2. Cooperativismo. 3. Cooperativas agrícolas.
4. Expansão comercial. 5. Incorporação. 6. Planejamento regional. I. Silva,
Eduardo Damião da. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 334.098162

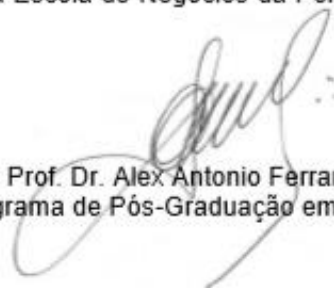
TERMO DE APROVAÇÃO

O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DA EXPANSÃO DA COCAMAR NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ

Por

EMERSON DA SILVA NUNES

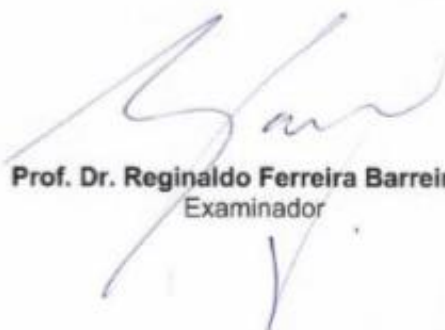
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



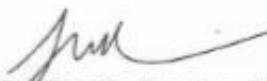
Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador



Prof. Dr. Reginaldo Ferreira Barreiros
Examinador



Prof. Dr. Tomás Sparano Martins
Examinador

Ao meu eterno pai, Elmiro Joaquim Nunes (*in memoriam*), que me mostrou que os desafios dos caminhos nunca seriam fáceis, mas que tudo dependeria de minhas escolhas. Pai, você foi e sempre será o meu grande Mestre.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre esteve ao meu lado nesta construção da dissertação e me deu forças para continuar.

À minha esposa Meire Lôde, por desde sempre me incentivar a buscar conhecimento, pela paciência, carinho e dedicação com a família, por ser uma mulher guerreira, vitoriosa e apaixonada pela sua arte de ensinar aos outros, e principalmente pelo seu amor.

Aos meus filhos Kairã e Luara, que surgiram para que em seus sorrisos e amor possamos ter sentido em nossas vidas.

À minha querida e amável mãe Arilda, que de eterno carinho e com suas fortes orações me faz acreditar que eu posso chegar muito mais longe, pois suas palavras sempre me mantém seguro para trilhar novos desafios.

Aos meus irmãos e seus familiares, por sempre estarem presentes, mesmo distantes, mas sempre em oração e pensamentos positivos, fortalecendo e incentivando a continuidade de meus estudos.

Aos colegas de trabalho, pela paciência, incentivo e colaboração de todos para que eu buscasse conhecimento e alcançasse meu crescimento profissional.

A Cocamar, não somente pelo auxílio nas informações, mas principalmente pelo apoio a seus colaboradores para que permaneçam crescendo tanto profissionalmente quanto pessoalmente, possibilitando o acesso aos estudos e à pesquisa.

Ao Sistema Ocepar/Sescoop/PR, pelo incentivo e apoio.

Aos participantes das entrevistas e respondentes dos questionários, pois a participação de vocês foi de muita importância para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao professor Doutor Eduardo Damião da Silva, pela sua disponibilidade e suas valiosas contribuições na construção desta pesquisa.

Aos demais professores do PPGCOOP, pela dedicação no papel de compartilhar conhecimento, mostrando os caminhos que devemos traçar para nosso crescimento. Aos colegas mestrandos, nos auxílios dos trabalhos, nos momentos descontraídos nos intervalos de aulas, nas confraternizações e viagens, enfim, serão ótimas lembranças para a vida toda.

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo (OCB, 2020).

NUNES, Emerson da Silva. **O cooperativismo e o desenvolvimento regional** – O caso da expansão da Cocamar na região norte do Paraná. 2020. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Cooperativas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020.

RESUMO

As cooperativas ocupam um papel considerável no desenvolvimento econômico e social. Elas estão presentes em diversos países, atuando em vários setores da economia, gerando renda, emprego e contribuindo para o desenvolvimento regional. Esta pesquisa teve como objetivo entender o comportamento das estratégias utilizadas pela Cooperativa Cocamar no período de 2010 a 2019, e como suas implementações impactaram no desenvolvimento regional após o arrendamento de unidades de negócios de uma outra cooperativa na região norte do estado do Paraná. A pesquisa construiu-se a partir de observações acerca da falta de credibilidade do sistema cooperativista naquela região antes de 2010 e dos resultados positivos das ações implementadas pela Cocamar posteriormente a esse período. A fundamentação teórica que conduziu as investigações sobre diversificação de negócios pautou-se nas perspectivas de Mintzberg e Quinn (2001), em que a estratégia deve ser distribuída por toda a organização e no desenvolvimento regional, tendo como parâmetro para as análises o referencial de índices de desenvolvimento do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES). Como método de pesquisa, adotou-se o estudo de caso com abordagem predominantemente qualitativa, implementando análise de conteúdo por meio do *software* Iramuteq. Para os tratamentos quantitativos, utilizou-se o *software* Minitab19. Foram aplicados 148 questionários e 18 entrevistas semiestruturadas direcionados para os produtores rurais e a comunidade em geral. A pesquisa dividiu-se em quatro etapas, tendo cada uma um objetivo específico. A primeira etapa, consistiu na análise documental das Atas da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, das Atas Deliberativas do Conselho de Administração e do Planejamento Estratégico. Na segunda, foi efetuado o estudo do desenvolvimento regional por meio de índices oficiais, como o Índice IparDES de Desempenho Municipal – Paraná (IPDM) e o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, no período de 2010 a 2019. Na sequência, empregaram-se questionários, verificando quais estratégias implementadas pela Cocamar foram percebidas por cooperados, colaboradores e comunidade em geral, com relação ao desenvolvimento regional. E, por último, o resultado das entrevistas evidenciaram os resultados obtidos nas etapas anteriores. Com a realização da pesquisa, verificou-se que os participantes perceberam que as estratégias da cooperativa impactaram no desenvolvimento regional, mencionando ganhos efetivos na qualidade de vida, na geração de empregos e renda, no desenvolvimento humano e social, no aumento de renda e na produção agropecuária. Destaca-se a relevância da pesquisa pela potencialidade do seu uso como modelo para o desenvolvimento de outros estudos, os quais poderão contribuir com o aumento da produção do conhecimento e o fortalecimento do sistema cooperativista. Nesse sentido, considera-se a necessidade da continuidade de estudos que tratem de questões semelhantes às abordadas nesta pesquisa.

Palavras-chaves: Cooperativismo. Estratégias. Incorporação. Desenvolvimento Regional.

NUNES, Emerson da Silva. **Cooperativism and regional development** – The case of Cocamar's expansion in the northern region of Paraná. 2020. 122 pages. Dissertation (Master's in Cooperative Management) – Pontifical Catholic University of Paraná, Curitiba, 2020.

ABSTRACT

Cooperatives have an important role in the economic and social development. They are present in many countries, acting in several economic sectors, generating income, jobs, and contributing to the regional development. This research aimed to understand the behavior of the strategies employed by Cocamar Cooperative from 2010 to 2019 and how their implementations have impacted regional development after the leasing of business units of another cooperative in the northern region of the State of Paraná. The research was based on observations about the lack of credibility of the cooperative system in that region before 2010 and the positive results of the actions implemented by Cocamar after that period. The theoretical basis that conducted the investigations on business diversification was based on the perspectives of Mintzberg and Quinn (2001), in which the strategy must be distributed throughout the organization and in the regional development having as parameter for the analyzes the reference of index of development of Paraná Institute of Economic and Social Development (Iparades). The research method adopted was the case study with a predominantly qualitative approach, performing content analysis using the Iramuteq software. In regard to quantitative treatments, Minitab19 software was used. 148 questionnaires were applied and 18 semi-structured interviews were directed to the farmers and community in general. The research was divided in 4 steps, each of them with a specific goal. The first step consisted of the documental analysis of the Minutes Ordinary General Meeting and Extraordinary General Meeting, Board of Directors' Deliberative Minutes and the Strategic Planning. In the second step, it was conducted the regional development study, using official indexes such as Iparades of Municipal Performance – Paraná (IPDM) and *per capita* GDP, from 2010 to 2019. In the aftermath, questionnaires were applied to verify which strategies implemented by Cocamar were perceived by the cooperative members, employees and the community in general, in relation to regional development. And finally, the interviews' results emphasized the results obtained in the previous steps. With this research, it was verified that the participants realized that the cooperative's strategies have impacted the regional development, mentioning real gains in quality of life, job and income generation, human and social development, income growth and agricultural production. The relevance of the research is highlighted for its potential use as a model for the development of other studies, which may contribute to the increase of knowledge production and the strengthening of the cooperative system. In this way, it is considered the need for continuity of studies that deal with issues similar to those addressed in this research.

Keywords: Cooperativism. Strategies. Incorporation. Regional Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Ansoff.....	22
Figura 2 - População congregada ao cooperativismo no Paraná.....	32
Figura 3 - Comparação do PIB das cooperativas com os PIB nacional e estadual	33
Figura 4 - Mapa de distribuição das Unidades Operacionais da Cocamar	53
Figura 5 - Estrutura Organizacional da Cocamar até 2013	55
Figura 6 - Estrutura Organizacional da Cocamar após 2014.....	55
Figura 7 - Histórico de faturamento da Cocamar	56
Figura 8 - Evolução da receita bruta e EBT* da Cocamar pelo Planejamento Estratégico	57
Figura 9 - Número de Cooperados Cocamar	58
Figura 10 - Mapa Estratégico Cocamar 2015-2020.....	60
Figura 11 - Dendograma da classificação hierárquica descendente das classes textuais	61
Figura 12 - Dendograma com as palavras em evidências por classes textuais.....	62
Figura 13 - Análise Fatorial Classificatória gerada pela CHD das classes textuais	64
Figura 14 - Nuvem de Palavras extraídas das Atas	65
Figura 15 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2010.....	68
Figura 16 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2016.....	68
Figura 17 - Gráfico de relação entre Ocupação e Tempo de Relacionamento	72
Figura 18 - Gráfico de relação entre Ocupação e Faixa Etária dos participantes.....	73
Figura 19 - Gráfico de Pareto de Geração de Empregos e de Renda	75
Figura 20 - Gráfico de Intervalos entre Geração de Empregos e de Renda e Faixa Etária	76
Figura 21 - Gráfico de Pareto de Qualidade de Vida	77
Figura 22 - Gráfico de Pareto sobre as Produções Agropecuárias	78
Figura 23 - Gráfico de Pareto de Desenvolvimento Humano e Social.....	80
Figura 24 - Gráfico de Intervalos entre Desenvolvimento Humano e Faixa Etária	81
Figura 25 - Gráfico de Pareto de Aumento de Renda.....	83
Figura 26 - Gráfico de Intervalos entre Aumento de Renda e Ocupação dos participantes.....	84
Figura 27 - Análise de Similitude sobre a Entrevista	88
Figura 28 - Nuvem de Palavras elaborada com as entrevistas.	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Números gerados pelas cooperativas no Brasil.....	30
Tabela 2 - Números das cooperativas registradas no Sistema Ocepar	31
Tabela 3 - Indicadores econômicos e sociais do cooperativismo paranaense	33
Tabela 4 - Cooperativas paranaenses entre as 1000 maiores empresas do Brasil	34
Tabela 5 - Cooperativas paranaenses entre as 400 maiores do agronegócio no Brasil	35
Tabela 6 - Dados sobre os respondentes da entrevista	46
Tabela 7 - Categorias de análise	49
Tabela 8 - Etapas da pesquisa.....	50
Tabela 9 - Processos de desenvolvimento do modelo de gestão da Cocamar.....	54
Tabela 10 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2010/2016	67
Tabela 11 - Produto Interno Bruto - per capita (R\$) - 2010-2017.....	69
Tabela 12 - Comparativo de crescimento entre os índices IPDM e PIB per capita	70
Tabela 13 - Dados sociodemográficos dos respondentes do questionário de pesquisa.....	72
Tabela 14 - Análise das variáveis e suas relações conforme Teste de Tukey e de Levene	74
Tabela 15 - Análise das ações variáveis e suas relações com o desenvolvimento regional	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
Cepal	Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
Cofercatu	Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu
Copagra	Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina
EBT	<i>Earnings Before Taxes</i>
Fecoopar	Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
Ipes	Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social
ILPF	Integração Lavoura, Pecuária e Floresta
Ipardes	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPDM	Índice Ipardes de Desempenho Municipal do Paraná
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
Ocepar	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONGs	Organizações Não Governamentais
PIB	Produto Interno Bruto
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RECOOP	Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias
Sescoop/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
ST	Segmentos de Texto
UBS	Unidade de Beneficiamento de Sementes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ESTRATÉGIA	19
2.1.1 Conceitos de estratégia.....	19
2.1.2 Estratégias de crescimento.....	22
2.1.3 Estratégias de expansão de mercado	23
2.1.4 Estratégias de diversificação de negócios	24
2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL	24
2.3 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO	28
2.3.1 O cooperativismo no Brasil.....	29
2.3.2 O cooperativismo no Paraná	31
2.4 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	38
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	38
3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	39
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	39
3.4.1 Definição constitutiva de estratégia corporativa	39
3.4.2 Definição operacional de estratégia corporativa	40
3.4.3 Definição constitutiva de estratégia de incorporação.....	40
3.4.4 Definição operacional de estratégia de incorporação.....	40
3.4.5 Definição constitutiva de desenvolvimento regional.....	40
3.4.6 Definição operacional de desenvolvimento regional	41
3.4.7 Definição constitutiva de demais termos relevantes.....	41
3.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA	41

3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.6.1 Público-alvo.....	44
3.7 DADOS - TIPOS E COLETA.....	44
3.7.1 Dados primários.....	44
3.7.1.1 <i>Distribuição do questionário.....</i>	<i>45</i>
3.7.1.2 <i>Critério de seleção dos entrevistados.....</i>	<i>45</i>
3.7.1.3 <i>Coleta das respostas.....</i>	<i>46</i>
3.7.2 Dados secundários	47
3.8 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	47
3.9 ETAPAS DA PESQUISA	49
4 APRESENTAÇÃO DO CASO	51
4.1 COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	51
4.1.1 Histórico	51
4.1.2 Atualidade	53
4.1.3 Desempenho	56
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	59
5.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	59
5.2 ANÁLISE DOS ÍNDICES DE DESENVOLVIMENTO	66
5.3 PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	71
5.4 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE EM GERAL.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
APÊNDICES	105
APÊNDICE A - Análise documental das Atas da AGO e AGE	105
APÊNDICE B - Análise documental das Atas do Conselho de Administração	107
APÊNDICE C - Análise documental referente aos planejamentos estratégicos	110
APÊNDICE D - Roteiro do questionário <i>on-line</i>	113
APÊNDICE E - Declaração de aceite para participação da entrevista pelo respondente.....	121

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2020), dentro do cenário mundial, as cooperativas ocupam um papel considerável no desenvolvimento econômico e social, estão presentes em mais de 100 países e geram em torno de 250 milhões de empregos, congregando mais de 1 bilhão de pessoas no mundo todo. No Brasil, até o final de 2019, existiam 13 ramos de cooperativas atuando em diversos setores da economia, porém, em 2020, houve uma readequação dos ramos, reduzindo-os para sete, com cerca de 14,6 milhões de cooperados, vinculados a 6.820 cooperativas, gerando renda e empregos diretos para mais de 425 mil pessoas. Só o ramo agropecuário gera em torno de 209 mil empregos diretos, com mais de 1 milhão de cooperados, presentes em 1.613 cooperativas (OCB, 2020).

No Paraná, estado em excelência no cooperativismo, não é diferente. Na contramão da economia nacional, as cooperativas conseguem fazer frente a uma recessão econômica que nos acomete desde longa data, buscando modelos alternativos e mais sustentáveis de negócios e mostrando claramente que a prática do esforço coletivo, associada aos princípios do cooperativismo, sustenta a nossa economia.

A relevância do sistema cooperativista paranaense para a economia do país pode ser observada na publicação da edição especial da Revista Exame – Melhores & Maiores 2019 – As 1000 maiores empresas do Brasil¹, que apresenta as cooperativas competindo com diversos ramos de negócios (REVISTA EXAME, 2019).

No entanto, com um mercado cada vez mais disputado, em que qualquer vantagem competitiva é um diferencial perante a um concorrente, somente conceitos e valores do cooperativismo podem não ser suficientes para garantir a permanência e o crescimento da organização, podendo, dessa maneira, criar espaços para o crescimento de outros concorrentes.

No estado do Paraná, principalmente na região norte, nas décadas de 1980 e 1990, diversas cooperativas agropecuárias encerraram suas atividades, o que ocasionou o crescimento de empresas privadas no ramo do agronegócio. Medeiros e Padilha (2014) explicam que o cooperativismo agropecuário teve três ciclos distintos: um crescimento nas

¹. As informações gerais poderão ser visualizadas na REVISTA EXAME. Melhores & Maiores de 2019 – As 1000 maiores empresas do Brasil. *Revista Exame*, ed. especial. São Paulo, 5 set. 2019.

décadas de 1960 e 1970; uma grande crise nas décadas de 1980 e 1990; e, após os anos 2000, voltou a se recuperar e a expandir.

Medeiros e Padilha (2014) citam que o aumento da inadimplência dos cooperados, ocasionada por diversos motivos, como perdas de produção de safras, quedas de preços das *comodities* e possíveis falências do produtor, facilitaram o aumento da crise nas cooperativas, que adiantavam recursos aos cooperados, assumindo, assim, a sua dívida. Os autores comentam ainda que as pequenas e médias cooperativas foram as que mais sofreram com a crise financeira, obrigando-as a se fundirem com outras cooperativas, vender ou alugar suas estruturas. Essa situação não foi boa para o sistema cooperativista, pois gerou descrédito e desconfiança junto aos produtores e fortaleceu os concorrentes que se mantiveram no mercado.

Gonçalves (2016) corrobora essa informação mencionando que na região de Londrina há um histórico de muitas dificuldades com cooperativas, sendo que várias já desapareceram, o que levou os produtores a descreditarem no sistema cooperativista.

Recuperar o descrédito pelo cooperativismo na região e fortalecer todo o sistema cooperativista, criando estratégias para o crescimento e a manutenção das cooperativas para que se mantenham no mercado, seria fundamental, não somente para o desempenho econômico das organizações, mas também, para o desenvolvimento regional.

Segundo Porter (1996), para que as empresas se mantenham competitivas, devem ser flexíveis e terem respostas rápidas às mudanças do mercado, comparando-se aos rivais por meio de *benchmarking*, evoluindo continuamente e se mantendo eficientes, estabelecendo competências centrais (*core competence*) para permanecer à frente de seus rivais.

Por isso, diante do exposto, propõe-se o estudo de caso da Cocamar Cooperativa Agroindustrial, sediada no norte do estado do Paraná, que superou a crise dos anos 1990, teve um crescimento sustentável após os anos 2000 e que, no ano de 2010, usou como uma de suas estratégias o arrendamento de 24 unidades de negócios de uma outra cooperativa no norte do estado, a qual estava insolvente.

Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES, 2019), fundamentado nos critérios de mesorregião² do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/Paraná 2012, a sede da Cocamar está localizada na mesorregião geográfica Norte Central Paranaense e na microrregião geográfica Maringá, sendo que as novas unidades

². Mesorregião é uma subdivisão dos estados brasileiros, que congrega diversos municípios de uma área geográfica, com similaridades econômicas e sociais e são subdivididas em microrregiões. É utilizada pelo IBGE para fins estatísticos e não constitui, portanto, uma entidade política ou administrativa (IPARDES, 2004).

incorporadas estão nas mesorregiões Norte Central, nas microrregiões de Apucarana e Londrina, e Norte Pioneiro Paranaense, nas microrregiões de Assaí e de Cornélio Procopio.

O Iparde (2019) traz a informação de que a mesorregião Norte Central foi classificada pelo órgão em 2005 como o Segundo Espaço Econômico Relevante, com alta relevância econômica e institucional. Está concentrada pelas aglomerações de Londrina e Maringá, onde se caracterizam pelo fortalecimento da matriz produtiva das diversificações e da divisão social do trabalho. Embora distante do Primeiro Espaço Econômico Relevante (região de Curitiba), no que se refere à geração de riquezas, ativos institucionais e diversidade de opções produtivas de comércio e serviços, mantém nas atividades agropecuárias participação significativa no total de sua produção. Ao longo da última década, percebeu-se o aumento de municípios relevantes em torno de Maringá e Londrina, ampliando sua participação na geração de valor econômico.

O Norte Pioneiro é caracterizado como espacialidade com mínima relevância, pois mantém a média de desempenho econômico do estado. Com isso, observa-se que a maioria dos municípios apresenta perda de população, taxa de urbanização abaixo da estadual, alto índice de idosos e menor capacidade de geração de emprego e renda. Consequentemente, nota-se que o desempenho econômico ocorreu de forma concentrada, não favorecendo todos os municípios da região, o qual caracteriza espacialidades socialmente críticas (IPARDES, 2017).

Nesse contexto, verifica-se a importância do cooperativismo para o desenvolvimento de regiões, como citam Silvestre e Crubellate (2007) que, ao estudar a Cocamar, destacam que o desenvolvimento regional é uma preocupação constante da cooperativa e que se sente satisfeita em contribuir com o desenvolvimento das regiões onde está presente, inovando em tecnologia e diversificação, construindo novas estruturas ou mesmo melhorando as existentes, buscando os melhores resultados para seus cooperados e priorizando sempre os benefícios de interesses coletivos, e não os individuais.

A Cocamar, ao longo dos anos, conforme dados da própria organização, conseguiu reerguer a participação de mercado na região incorporada, até então dominada pelos concorrentes. Porém, várias estratégias foram necessárias para recuperar a credibilidade e a confiança dos produtores rurais e o desenvolvimento da região.

Portanto, entender o comportamento das estratégias utilizadas pela cooperativa e como sua implementação impactou no desenvolvimento regional após o arrendamento de unidades de outra cooperativa do norte do estado do Paraná constituem-se as intenções desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Herek (2009) comenta que naturalmente os processos estratégicos estão mais bem estruturados e cada vez mais ágeis, porém, para que isso ocorra, aumenta-se a possibilidade de riscos decorrentes dos limites da racionalidade, interferindo em diferentes mercados e linhas de negócios.

As cooperativas, de maneira geral, elaboram seu planejamento estratégico – que está ligado diretamente ao resultado esperado ao longo dos anos pelas organizações –, o qual pode impactar, inclusive, em sua sustentabilidade.

A análise da incorporação de novas cooperativas como estratégia de crescimento ou de expansão e de outras estratégias, como diversificação de negócios, investimentos em novas estruturas ou melhorias nas existentes, são estudadas e discutidas nas revisões de planejamentos, possibilitando possíveis implantações e implementações no futuro.

Nesse sentido, compreender as estratégias usadas pela Cocamar e como suas implementações influenciaram o desenvolvimento regional no norte do Paraná, após o arrendamento de unidades de outra cooperativa, constitui o cerne desta investigação.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse contexto, observando as estratégias utilizadas pela cooperativa no intuito de recuperar o mercado e a confiabilidade do sistema cooperativista na região norte do Paraná, estabeleceu-se o recorte da pesquisa pela localização das novas unidades operacionais incorporadas, denominada pela Cocamar como “Região 3”, e elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como as estratégias de incorporação implementadas pela Cocamar impactaram no desenvolvimento regional na área de atuação da Cooperativa, no norte do estado do Paraná, no período de 2010 a 2019?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar como as estratégias de incorporação implementadas pela Cocamar, no período de 2010 a 2019, impactaram no desenvolvimento regional na área de atuação da Cooperativa, no norte do estado do Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizam-se como objetivos específicos desta investigação:

- a) descrever as principais estratégias corporativas que foram implementadas pela Cocamar nas unidades localizadas no norte do estado do Paraná, entre os anos de 2010 a 2019;
- b) verificar o nível de desenvolvimento regional no ano de implantação das estratégias de incorporação e nos anos subsequentes nas unidades localizadas no norte do estado do Paraná;
- c) observar a percepção de cooperados e comunidade com relação ao impacto das estratégias corporativas implementadas frente ao desenvolvimento regional;
- d) entender como as estratégias identificadas e percebidas pelos cooperados e comunidade impactaram diretamente no desenvolvimento regional.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Justifica-se a realização deste estudo pela compreensão de que o cooperativismo funciona como uma mola propulsora dos atenuantes problemas sociais e econômicos, principalmente dos interesses coletivos em uma sociedade. Destarte, o cooperativismo toma dimensões, em todas as suas formas e manifestações, de um instrumento de desenvolvimento econômico e social.

No contexto cooperativo, os aspectos econômicos, administrativos e técnicos são extremamente importantes. Geralmente, os fracassos nas organizações cooperativas não são ocasionados somente pela falta de espírito cooperativo, mas sim pela falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa. Entende-se que a cooperativa não é uma entidade beneficente ou filantrópica, mas um empreendimento coletivo de natureza econômica. Quando a cooperativa fracassa economicamente, fracassa igualmente na sua projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição. Isso, possivelmente, foi determinante para o descrédito do cooperativismo na região de estudo.

Segundo Schneider (2012, p. 253),

A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara definição dos objetivos e meios, e que demanda disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos. Busca resultados econômicos, segundo critérios de crescente produtividade e qualidade em função

disso, deve assegurar a capitalização da cooperativa, seja através de estratégias de autocalificação, seja pelo acesso ao capital de terceiros, porém, sem comprometer a sua autonomia.

Assim, percebe-se que a profissionalização da administração da cooperativa em estudo, ao longo dos anos, proporcionou ações que foram imprescindíveis para a recuperação do cooperativismo na região norte do estado do Paraná e que, conseqüentemente, possibilitou um crescimento exponencial da Cocamar na região, constituindo-se como uma ação de grande relevância para a continuidade do reestabelecimento do cooperativismo.

Os princípios do cooperativismo visam ao aprimoramento do ser humano em todas as suas dimensões – social, econômica e cultural – e se preocupa com a qualidade de seus produtos e dos serviços prestados ao seu cooperado, buscando preços justos e condições adequadas para a sua produção, preocupando-se com o seu entorno e com o meio ambiente, construindo uma sociedade democrática e sustentável. O cooperativismo é hoje um dos meios mais viáveis e confiáveis para atender às necessidades e aos interesses específicos dos produtores rurais, principalmente pelo fato de ser um sistema participativo, justo e democrático.

Ao destacar as estratégias bem-sucedidas durante a expansão da Cocamar na região norte do Paraná, lança-se novas possibilidades de seu aprimoramento e utilização, visto que, no estado, o nível de desenvolvimento entre as cooperativas é essencialmente distinto, já que, enquanto umas despontam no cenário nacional, outras caminham com maior dificuldade (FAJARDO, 2006).

Sales (2010, p. 24) afirma que:

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua.

Desta maneira, acredita-se que este estudo poderá agregar valor a todo o sistema cooperativo, pois se sabe que as organizações cooperativas podem ser reconhecidas como expressão das ações locais de desenvolvimento, além de carregar dentro de si a força política que permite ao homem ser recolocado no centro da dinâmica da economia, e não somente o capital (RUZZARIN; BÜTTENBENDER; SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento, serão apresentados os principais conceitos que fundamentaram este estudo, os quais foram divididos em tópicos que tratam dos principais conceitos sobre a estratégia, do desenvolvimento regional, da história do cooperativismo, do cooperativismo no Brasil, do cooperativismo no Paraná, e da relação entre o cooperativismo e o desenvolvimento regional.

Inicialmente, serão apresentados os conceitos de estratégia, que servem como base na compreensão de modelos praticados pelas organizações, os quais poderão influenciar diretamente em seus resultados e no papel das cooperativas mediante o desenvolvimento regional.

Em seguida, serão expostas as noções de desenvolvimento regional, buscando compreender o seu papel quanto ao processo de formulação de políticas regionais, discutindo questões que possam colaborar com o desenvolvimento das regiões.

Serão abordados temas sobre o cooperativismo em caráter mundial, nacional e estadual, expondo sua origem, história e o desenvolvimento do sistema cooperativista ao longo dos anos. O foco maior de estudo serão as cooperativas no ramo agropecuário.

Por fim, o cooperativismo e o desenvolvimento regional serão explanados, com o intuito de mostrar como o sistema cooperativista impacta o desenvolvimento regional de uma comunidade, desde a microrregião até a mesorregião.

2.1 ESTRATÉGIA

O tema estratégia será apresentado na seguinte sequência: conceitos de estratégia, e, posteriormente, as estratégias de crescimento, de expansão e de diversificação de negócios.

2.1.1 Conceitos de estratégia

A palavra estratégia, de origem grega, vem do termo *strategos*, que é reconhecido como “o líder do exército” ou “a arte do general”, designado por muito tempo como uma ação dos militares para vencer as guerras.

Atualmente, as organizações se utilizam de estratégias para promover ações que permitam mudanças competitivas e abordagens comerciais que possibilitem melhores

desempenhos de sua empresa diante do mercado. No entanto, para que as ações sejam bem sucedidas, é necessário que as organizações entendam o significado de estratégia para que seus encaminhamentos sejam conduzidos de forma eficaz. Assim, propõe-se, no primeiro momento, a apresentação de um possível conceito de estratégia a partir de estudiosos da área.

Chandler (1962) entende estratégia como a determinação das empresas com relação a suas metas e objetivos de longo prazo, assim como a utilização de recursos necessários para que as metas sejam alcançadas. Em consonância, Ansoff (1990) menciona que são ações necessárias para estabelecer diretrizes específicas que possam orientar as organizações a formar objetivos e regras que favoreçam a tomada de decisões. Aproximando-se das ideias de Chandler e Ansoff, Andrews (1996) a conceitua como o padrão de decisões criado por uma empresa para implantar seus objetivos, propósitos e metas, além de instituir políticas e planejamentos para alcançar dos objetivos, com o intuito de definir que tipo de empresa pretende-se efetivar e qual o legado a ser deixado para todos os seus interessados. Dessa forma, entende-se que a maioria das organizações planeja o seu futuro e a sua sustentabilidade por meio de um plano estratégico alicerçado em objetivos e metas que determinarão, por exemplo, quais investimentos ou ações irão realizar ao longo dos anos para que se diferenciem dos demais concorrentes, garantindo resultados positivos dentro de um mercado competitivo.

O estabelecimento de estratégias requer estudo e planejamento, consistindo em um processo que, para Wright, Kroll e Parnell (2000), divide-se em três etapas: 1) a formulação da estratégia ou o seu desenvolvimento; 2) a implantação da estratégia, isto é, colocá-la em ação; e 3) o controle estratégico ou o monitoramento da estratégia, que possa assegurar os resultados almejados. Observa-se que a eficácia das estratégias não está apenas em sua elaboração, mas envolve sua formulação, implantação e controle. Quando essas três etapas são bem sucedidas, criam-se situações favoráveis no mercado que podem transformar-se em oportunidades de excelentes resultados.

Porter (1998), entendendo a estratégia como um conjunto de ações que uma empresa realiza para obter vantagens competitivas, destaca a necessidade de ela ser diferente da de seus concorrentes, possibilitando uma maior lealdade dos clientes, dificultando a cópia pela concorrência e a entrada de novos entrantes. Entretanto, isso requer a diversificação de suas próprias estratégias. Na visão de Porter (1987), para que uma empresa seja diversificada, terá que existir dois níveis de estratégia, sendo: a primeira, a estratégia de negócios ou competitiva; e a segunda, a estratégia corporativa, que atenda toda a empresa.

Estratégia competitiva diz respeito a como criar vantagem competitiva em cada uma das empresas em que uma empresa concorre. A estratégia corporativa diz respeito a duas questões diferentes: em quais empresas a corporação deve estar e como o escritório corporativo deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios (PORTER, 1987, p. 2).

O autor comenta, ainda, que a estratégia corporativa representa a soma do corporativo como um todo, e que isso deve ser mais importante que a soma das partes da unidade de negócios. Para Rodrigues (2016), a estratégia corporativa está relacionada com o sucesso de uma organização, principalmente quando ocorre a diversificação de negócios usando as estratégias para atingir seus objetivos e metas específicas, buscando o crescimento da organização por meio de fusões, aquisições, integrações e diversificação. Porém, há uma necessidade de as empresas repensarem a estratégia corporativa, pois se deve reconhecer alguns erros de diversificação realizados no passado, e se reestruturarem, o que exige o entendimento de como fazer uma boa estratégia corporativa, a exemplo de não confundi-la com eficácia operacional.

Pode-se entender que diversos modelos organizacionais são resultados de diferentes planejamentos e execuções das ações promovidas pelas estratégias, e que o uso dos recursos e das ferramentas de gestão está diretamente ligado à eficácia operacional. Assim, eficácia operacional e estratégia corporativa são ações distintas, apesar de ambas serem importantes para as organizações. Como Porter (1996) explica, a eficácia operacional pode ser entendida como algo a ser realizado também pelos seus concorrentes enquanto a estratégia deve ser desenvolvida por meio de atividades distintas ou maneiras diferentes de realizar as mesmas atividades que os seus rivais.

Nesse contexto de diversificação de estratégias, as organizações não podem deixar de realizar alguns tipos de estratégias, como a de crescimento, buscando aumento das vendas, dos lucros e da sua participação do mercado. Ressalta-se, ainda, as estratégias de manutenção e de investimentos, que podem identificar ambientes com potenciais ameaças à sua sobrevivência e indicar a utilização dos seus recursos financeiros conforme seu planejamento estratégico. Destacam-se algumas ações inerentes às estratégias de crescimento, como inovação, *joint venture*, expansão e internacionalização.

Nos próximos tópicos, apresenta-se o papel da estratégia corporativa nos processos de crescimento, expansão de mercado e de diversificação de negócios, observando as oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes ou fracos do ambiente interno que possam ser determinantes para o sucesso das organizações.

2.1.2 Estratégias de crescimento

É importante que as organizações definam suas ações de forma efetiva por meio de métodos e processos que promovam o crescimento, e conseqüentemente, o seu progresso. Ter estratégias de crescimento pode mostrar como uma empresa enxerga seus objetivos e o que ela espera em determinado tempo do mercado.

Ansoff (1979) aponta maneiras de aprimorar o desenvolvimento dos negócios apresentando um modelo, conhecido como Matriz de Ansoff ou Matriz Produto/Mercado, que determina oportunidades de crescimento para uma organização por meio da leitura dos ambientes interno, como portfólio de produtos, e externo, como o mercado e outros fatores que impactam no resultado da empresa, criando estratégias que buscam uma maior vantagem competitiva.

A Matriz de Ansoff (figura 1) está dividida em duas dimensões, Produtos e Mercados, e subdividida em Novos e Existentes, que apresentam quatro possibilidades de estratégias distintas, sendo elas: a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produtos e a diversificação.

Na penetração de mercado, o foco está em aumentar a participação no mercado atual, conquistando clientes da concorrência. No desenvolvimento de mercado, tenta-se conquistar novos mercados com os produtos existentes. A estratégia de desenvolvimento de produtos busca criar produtos e serviços que possam ser oferecidos ao seu mercado ou a novos mercados. A diversificação é a mais arriscada das estratégias, pois almeja novos mercados, produtos e clientes, devendo intensificar o uso dos canais de comunicação para expor essa estratégia.

Figura 1 - Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: adaptada de Ansoff (1990).

Segundo Frozza, Oro e Eidt (2008), as grandes empresas necessitam crescer constantemente diante dos desafios exigidos pela economia mundial, criando estratégias em seus métodos de gestão que sejam perceptíveis e que gerem confiabilidade ao mercado externo.

No cooperativismo não é diferente, Rodrigues (2016) comenta que, após contínuas crises econômicas, mudanças cambiais e adversidades climáticas impactando na produção agrícola ao longo de décadas passadas, foram necessárias diversas ações para manter o crescimento do sistema cooperativista, sendo necessários investimentos em infraestruturas, em industrialização e inovações tecnológicas para a produção agrícola, como também em diversificação das atividades, agregando, dessa maneira, maior valor na produção dos produtores rurais.

Deve-se atentar também às diferentes características do cooperativismo, pois, como cita Zylbersztajn (1994), mesmo que se siga a base ideológica e doutrinária do cooperativismo de “um homem, um voto”, esse fator não pode ser considerado neutro no desempenho de uma organização, porque leva a um maior custo de transação. Essa estrutura de direitos de propriedade existente no sistema cooperativismo limita o seu acesso ao mercado financeiro, dificultando o seu crescimento.

Nesse contexto, Zylbersztajn (2002) enfatiza o duplo papel do cooperado, no qual o produtor rural também é dono da cooperativa e, nesse caso, prefere fazer a gestão do seu empreendimento, podendo ocorrer o problema de não separação entre a propriedade e o controle da organização, causando ineficiências em sua cooperativa, tanto no crescimento vertical quanto no horizontal.

2.1.3 Estratégias de expansão de mercado

Quando se pensa em estratégia de expansão de mercado, não se deve apenas focar em novas regiões que podem ser conquistadas, mas também nas necessidades e nos desejos das pessoas. Assim, será possível não só expandir o mercado, mas melhorar a venda dos produtos, conquistando novos clientes.

Somente o crescimento não pode ser garantia de sobrevivência de uma organização ao longo do tempo, portanto, as organizações utilizam estratégias de expansão buscando a sua sustentabilidade, seja ela por expansão geográfica, pela entrada de novos mercados ou por adoção de novas tecnologias, produtos ou serviços (HEREK, 2009).

A expansão de mercado é uma estratégia arriscada e desafiadora. Por isso, desenvolver novos produtos visando a novos mercados exige planejamento estratégico adequado, que não pode levar em consideração somente estudos de mercado e pesquisa, mas também o planejamento de diversos fatores, como capital de giro, logística, produção, entre outros.

2.1.4 Estratégias de diversificação de negócios

Assim, além da estratégia de expansão e crescimento, sob uma perspectiva de visão empreendedora, agrega-se a ação de diversificação de negócios, principalmente trabalhando com atividades afins. Mintzberg e Quinn (2001) entendem essa prática como uma diversificação relacionada, na qual a empresa diversifica suas atividades para novos negócios em que todos eles estão ligados.

Para tanto, a elaboração do planejamento estratégico de forma que inclua todas as ações necessárias – como as estratégias de crescimento, de expansão e de diversificação de novos negócios, incluindo incorporações de novas empresas, investimentos em novas estruturas, tecnologias e inovações, entre tantas outras que possibilitem as tomadas de decisões, podendo influenciar diretamente nos resultados da empresa – deve ser primordial nas obrigações das lideranças nas organizações.

No tópico seguinte, realiza-se uma breve revisão sobre o desenvolvimento regional para que possamos entender qual a sua relação com os componentes fundamentais socioeconômicos, políticos e culturais, e quais as ferramentas para que se possa medir e avaliar sua eficácia.

2.2 DESENVOLVIMENTO REGIONAL

No Brasil, após os anos 2000, houve uma crescente demanda pela temática do desenvolvimento regional, principalmente devido a maior estabilidade macroeconômica e maior valorização do desenvolvimento endógeno. Máttar e Pérez (2015) discorrem sobre o trabalho realizado pela Cepal-Ilpes quanto ao desenvolvimento regional.

O desenvolvimento regional na América Latina e no Caribe tem sido uma preocupação sistemática nos trabalhos do Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social (Ilpes) e da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) desde suas origens, com atuações concretas no apoio de desenho e de implementação de políticas de desenvolvimento regional, até meados do século passado e em vários países do continente. Essa preocupação teve como base a constatação de elevadas lacunas socioespaciais na América Latina e no

Caribe, quando comparadas às existentes em outros continentes. Um exemplo é a forte concentração geográfica, tanto da população quanto da produção, em um número restrito de lugares e cidades (MÁTTAR; PÉREZ, 2015, p. 11).

Máttar e Perrotti (2014) citam que houve uma reavaliação do planejamento no decorrer do século XXI, transformando-se em uma ferramenta coadjuvante para o desenvolvimento, contemplando aspectos em questões econômicas e sociais não contempladas anteriormente. Percebem, ainda, que as sociedades estão cada vez mais exigentes e que o crescimento econômico, mesmo sendo fundamental para o desenvolvimento, poderá ser ainda melhor quando se planeja também o bem-estar social, a sustentabilidade e a consciência com o meio ambiente.

Segundo a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) e o Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planejamento Econômico e Social (Ilpes) (CEPAL-ILPES, 2012a), a participação do investimento público é fundamental para diminuir as disparidades no desenvolvimento regional, afetando diretamente na educação, na saúde, na habitação, na geração de empregos e rendas, sendo o investimento um instrumento determinante para reduzir essas lacunas. Por isso, o comprometimento da política pública e do planejamento é fundamental para o sucesso do desenvolvimento local e regional.

Keinert (2006) entende que o desenvolvimento está relacionado com a qualidade de vida e seus componentes fundamentais, como os econômicos, os políticos, os culturais, os sociais e as necessidades individuais. Para o autor, o conceito de desenvolvimento vai além da abordagem do crescimento econômico, medido pelo Produto Interno Bruto (PIB), sendo fortalecido por outros componentes, relacionando o capital humano e o capital social como os indicadores de educação, saúde e longevidade, propiciando a análise por meio do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Consoante o IBGE (2020), o PIB é a soma de todos os bens e os serviços finais produzidos por um país, um estado ou uma cidade, normalmente medido em período de um ano, nos setores de indústria, agropecuária e serviços. O PIB é um indicador de fluxo de novos bens e serviços finais, e tem como objetivo medir a atividade econômica e o nível de riqueza de uma região. Assim, quanto mais se produz, maior será o consumo, as vendas e o investimento no local. Se uma determinada região não produzir nada no período de um ano, o PIB será nulo.

Fagundes e Fagundes (2018) reforçam que a promoção do desenvolvimento é guiada pelas necessidades e desejos dos atores locais, que, observando as potencialidades de cada

região, planejam ações coletivas que possam melhorar a renda e as condições de bem-estar para as comunidades.

Para Gouvêa (2011), o princípio do desenvolvimento regional visa à redução das desigualdades regionais do país, tanto em teores sociais quanto econômicos, e está diretamente ligado aos princípios do desenvolvimento nacional. Seu conteúdo é extraído de diversas normas da Constituição Brasileira, porém, é no Decreto n.º 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, que é instituída a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), que estabelece as políticas públicas e institui os objetivos e os instrumentos destinados a promover o desenvolvimento regional.

Oliveira e Werner (2014) comentam que, embora haja uma política moderna e atual na elaboração da PNDR, deve-se ter atenção a políticas setoriais, sociais e de salários-mínimos, como também à exploração produtiva dos recursos naturais, para que ocorra a plenitude do desenvolvimento regional. Dessa maneira, destacam alguns fatores do desenvolvimento que estão vinculados ao planejamento regional brasileiro, como o contexto geopolítico, o diagnóstico e a concepção do problema regional, a (macro)estratégia nacional de desenvolvimento econômico, o enfoque escalar das políticas e a estruturação institucional. De acordo com Cepal-Ilpes (2012a, p. 234), “[...] indicou-se que em nível internacional há múltiplos debates e reflexões sobre novas formas de medir o progresso que deve ser considerada na discussão sobre a medição do desenvolvimento regional.”

Em um primeiro momento, surgiram duas variáveis associadas aos objetivos da PNDR para se medir o desenvolvimento, que eram a renda média das famílias e a variação do PIB, sendo a renda familiar média uma variável estática e a variação do PIB uma variável dinâmica. Ao longo do tempo, passa a ser questionado o uso do PIB como indicador central de desenvolvimento, surgindo, assim, o IDH, expandindo progressivamente suas dimensões de medição. O IDH baseia-se em três condições básicas: o acesso ao conhecimento, uma vida longa e saudável e um padrão de vida decente, todos sintetizados em um único valor (CEPAL-ILPES, 2012a).

Ainda segundo a Cepal-Ilpes (2012a), o excelente resultado com o uso do IDH ajudou a evoluir em novos indicadores compostos que buscaram medir as múltiplas dimensões do desenvolvimento, criando os índices de competitividade, qualidade de vida e inovação, porém, sempre os sintetizando em um único indicador. Ultimamente, foram criados alguns indicadores com aspectos mais subjetivos ao desenvolvimento ou bem-estar, como os indicadores de felicidade humana, de uso de tempo livre ou de autopercepção da saúde.

Assim, surge o Índice Iparades de Desempenho Municipal do Paraná (IPDM), que é utilizado para captar as condições socioeconômicas dos municípios do estado do Paraná, considerando as três principais áreas de desenvolvimento econômico e social, que são: a) renda, emprego e produção agropecuária; b) educação; e c) saúde. Baseando-se em diferentes estatísticas oficiais de natureza administrativa fornecidas por entidades públicas, o índice segue uma linha semelhante à do IDH, que foi criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (IPARDES, 2019).

Segundo o Iparades (2019), o indicador visa proporcionar aos municípios paranaenses, governos e sociedade civil em geral uma leitura mais atualizada da evolução, sob períodos anuais, de aspectos relevantes do desenvolvimento local. Para a década de 2010, houve um aperfeiçoamento da metodologia do IPDM, objetivando melhorar a identificação da situação econômica e social dos municípios paranaenses, buscando atualizar as fontes de informações e utilizando como referência os indicadores municipais. Outro ponto a destacar foi a inclusão das projeções demográficas e a atualização do ano de referência, alterando de 2002 para 2010.

O desenvolvimento regional, muitas vezes, é afetado pelo comodismo local em que a desigualdade regional está ligada não somente a um problema de criação de renda, mas sim a sua capacidade de geração de renda. Nesse contexto, Amaral Filho (2008, p. 10) comenta que:

O desenvolvimento local envolve uma estratégia cujo objetivo é procurar, por meios endógenos, uma integração vantajosa ou uma inserção no desenvolvimento econômico regional, estadual, nacional e, se possível, internacional. Trata-se de uma estratégia pró-ativa cujo interesse é combater a cultura passiva normalmente encontrada nas localidades, que se contentam em receber os benefícios emitidos pelas políticas públicas dos governos estadual e federal.

O autor expõe que existem duas alternativas de estratégia para se trabalhar a desigualdade regional, ditas como estratégia de mobilidade social e estratégia de atividades produtivas. A primeira se aplica em regiões com baixas potencialidades econômicas e investe na formação do capital humano, oferecendo alternativas para a procura de trabalho em outras regiões. Na segunda estratégia, em que a região tem um maior potencial econômico, busca-se promover a função de produção agregada para a região, mantendo os recursos e favorecendo o seu desenvolvimento.

Expondo os conceitos de desenvolvimento regional, percebe-se que as cooperativas desenvolvem estratégias que podem colaborar para o crescimento e as necessidades exigidas pelas sociedades.

No próximo tópico, será exposto o cooperativismo e sua história em caráter mundial, nacional e estadual, demonstrando o desenvolvimento do sistema cooperativista ao longo dos anos.

2.3 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo está presente há cerca de dois séculos em todo o mundo. Surgiu em 21 de dezembro de 1844, na pequena cidade de Rochdale, na Inglaterra, formado por 28 tecelões que buscaram na cooperação solidária a solução para os problemas econômicos causados pela concentração do capital (OCB, 2019).

Devido às condições políticas e às formas desfavoráveis em que elas foram criadas, muitas cooperativas não tiveram sucesso em sua implantação. O grupo de Rochdale, indignado pelas desigualdades sociais causadas pelo capitalismo e baseado principalmente nos precursores do cooperativismo, como Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Joseph, Louis Blanc, entre outros, finalmente conseguiu avançar com a proposta do cooperativismo fundamentado na cooperação e na mutualidade dos envolvidos (SALES, 2010).

De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) (2018), as primeiras reuniões para discussões e busca de soluções de seus problemas aconteceram ainda em dezembro de 1843. O início modesto, com a inauguração de um armazém cooperativo com um capital de apenas 28 libras e recursos limitados, não foi limitante para que a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale estruturasse o primeiro estatuto do cooperativismo, contendo os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo, que, posteriormente, passaram a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista.

Com o objetivo de criar um órgão representativo que regulamentasse as cooperativas no mundo todo, no ano de 1895, criou-se a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que teve o compromisso de intensificar o intercâmbio entre as cooperativas, além de trabalhar nos campos doutrinários, educativos e técnicos (SALES, 2010). Os princípios do cooperativismo já sofreram algumas modificações, mas sem descaracterizar o modelo rochdaleano, em um esforço de adequá-los às peculiaridades de cada época, particularmente as introduzidas pelo Congresso da ACI em 1937, em Paris, em 1966, em Viena, e em 1995, em Manchester, Inglaterra (ACI, 1996).

Os princípios foram descritos como: 1º Princípio – Adesão voluntária e livre; 2º Princípio – Gestão democrática e livre; 3º Princípio – Participação econômica dos

cooperados; 4º Princípio – Autonomia e independência; 5º Princípio – Educação, formação e informação; 6º Princípio – Intercooperação; e 7º Princípio – Interesse pela comunidade.

Esses princípios nortearam a forma de atuação dos Pioneiros de Rochdale e faziam menções ao governo da sociedade mediante eleição em assembleias gerais, à adesão voluntária e livre dos sócios, ao direito de apenas um voto por associado, ao pagamento de juros limitados ao capital, à distribuição dos ganhos proporcionalmente à sua movimentação depois de descontadas as despesas, a conta capital e os investimentos em educação. Dessa forma, a experiência dos Pioneiros de Rochdale transformou-se em símbolo, e os princípios elaborados pelos 28 tecelões são seguidos até hoje pelas cooperativas do mundo inteiro (RUZZARIN; BÜTTENBENDER; SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008).

O sucesso do cooperativismo foi sentido após quatro anos de criação, pois, nesse período, o quadro de cooperados aumentou de 28 para 140 membros; em doze anos, foi para 3.450 cooperados, alcançando um capital de 152 mil libras perante as 28 libras iniciais (OCB, 2020).

2.3.1 O cooperativismo no Brasil

Segundo a OCB, criada em 2 de dezembro de 1969, com o intuito de representar e defender os interesses do cooperativismo nacional, o movimento cooperativista teve início nos anos de 1889, em Minas Gerais, com a fundação da primeira Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Após isso, surgiram novas cooperativas no próprio estado e, posteriormente, em Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul (OCB, 2019).

Nos anos de 1902, surge a primeira cooperativa de crédito no Brasil, a Sicredi Pioneira, em atividade até os dias de hoje. Foi fundada pelo padre suíço Theodor Amstad com o intuito de facilitar a vida da comunidade, que não tinha nenhum tipo de banco de crédito. Em 1906, começa o crescimento do surgimento das cooperativas agropecuárias no país, as quais foram idealizadas inicialmente por produtores rurais e, principalmente, imigrantes de origem alemã e italiana.

A Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971, surge após dois anos da criação da OCB, almejando disciplinar a criação de novas cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio, porém, em um primeiro momento, com algumas restrições quanto à autonomia dos associados. Essa situação foi corrigida na Constituição de 1988, que interferiu diretamente nas

limitações que o Estado impunha sobre as cooperativas, dando início à autogestão do cooperativismo (OCB, 2019).

De acordo com a OCB (2020), no Brasil, tínhamos, até 2019, 13 ramos de cooperativas atuando em diversos setores da economia; em 2020, ocorreu uma readequação dos ramos e agora são 7, com alguns se unindo e outros sendo ressignificados, ficando da seguinte forma: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços, e transporte.

Na tabela 1, ainda com os 13 ramos, observa-se os números dos ramos das cooperativas paranaenses, com cerca de 14,6 milhões de cooperados vinculados a mais de 6.828 cooperativas, gerando renda e empregos diretos para mais de 435 mil pessoas.

O ramo agropecuário oferece em torno de 209 mil empregos diretos, com mais de 1 milhão de cooperados, presentes em 1.613 cooperativas. Outros ramos também chamam atenção, como os de infraestrutura, com mais de 1 milhão de associados, o de consumo, que tem cerca de 2 milhões, e o de crédito, com quase 10 milhões de cooperados. Além dos ramos de saúde, que gera mais de 107 mil empregos, e o de transporte, com 1.351 cooperativas, entre outros com números bastante expressivos.

Tabela 1 - Números gerados pelas cooperativas no Brasil

Ramos de Cooperativas	Cooperativas	Empregados	Cooperados
Agropecuário	1.613	209.778	1.021.019
Consumo	205	24.272	1.991.152
Crédito	909	67.267	9.840.977
Educacional	265	3.412	60.760
Especial	10	8	377
Habitacional	282	742	103.745
Infraestrutura	135	5.824	1.031.260
Míneral	95	177	59.270
Produção	230	1.132	5.564
Saúde	786	107.794	206.185
Trabalho	925	5.105	198.466
Transporte	1351	9.792	98.190
Turismo e Lazer	22	15	1.867
Total	6.828	435.318	14.618.832

Fonte: adaptada do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2019).

2.3.2 O cooperativismo no Paraná

A origem do cooperativismo no Paraná tem uma ligação direta com o fluxo de imigração dos povos europeus, inicialmente de alemães e italianos e, posteriormente, de outras populações migrantes de outros estados brasileiros. Da sua origem até os dias atuais, o desenvolvimento do cooperativismo no estado trilhou um caminho promissor, com destaque para o setor agrícola, como Serra (2013, p. 21) evidencia:

As cooperativas que atuam no setor agrícola do Paraná estão, atualmente, entre as mais desenvolvidas do país, levando em conta diversos fatores, com destaque para o número de associados, volumes de produção, faturamento e, principalmente, para a estrutura de transformação de matérias-primas agrícolas.

As cooperativas paranaenses são controladas e acompanhadas pelo Sistema Ocepar, formado por três sociedades distintas: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR) e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar). Essas entidades não têm fins lucrativos e se dedicam à representação, ao fomento, ao monitoramento e ao controle das organizações cooperativas, bem como à formação profissional e à promoção social das pessoas ligadas ao setor (OCEPAR, 2018).

Conforme a tabela 2, baseada em estudos secundários fornecidos pela Ocepar (2020), o ano de 2019 terminou com 216 cooperativas registradas, com mais de 2,1 milhões de cooperados, gerando mais de 107 mil empregos diretos.

Tabela 2 - Números das cooperativas registradas no Sistema Ocepar

Ramos de Cooperativas	Cooperativas	Cooperados	Empregados	Faturamento em R\$ (mi)
Agropecuário	62	179.866	86.263	72.600,0
Consumo	3	4.864	150	20,4
Crédito	56	1.964.728	14.158	7.700,0
Infraestrutura	14	9.381	297	137,2
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	9	7.099	65	196,5
Saúde	35	15.328	6.493	6.600,0
Transporte	37	3.456	162	355,8
Total	216	2.184.722	107.588	87.609,9

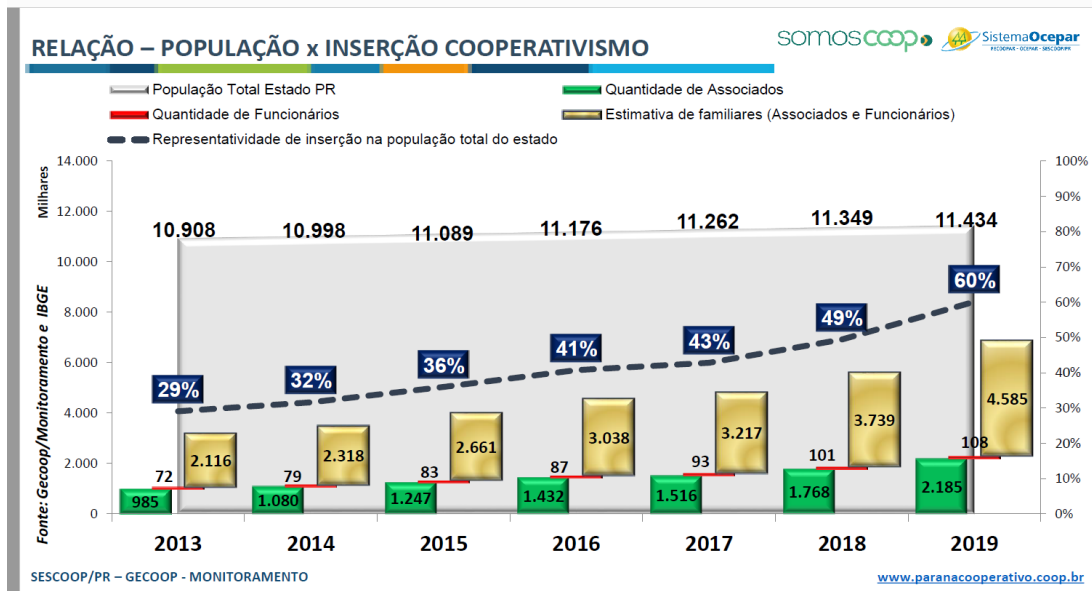
Fonte: adaptada de Ocepar (2020).

Nota: são consideradas até o ano de 2016 as exportações apenas diretas. De 2017 a 2019, diretas e indiretas. Estimativas feitas em dez/2019.

Segundo a Ocepar (2020), somente o ramo das cooperativas agropecuárias do Paraná, no total de 62 (tabela 2), teve uma movimentação econômica, em 2019, de R\$ 72,6 bilhões, superior a 80% do montante total das cooperativas, que foi de R\$ 87,6 bilhões. As cooperativas são vistas como as mais importantes organizações econômicas em mais de 120 municípios do Paraná, gerando maior quantidade de empregos e de receitas para os municípios, sendo formadas, na maioria, por pequenos e médios produtores rurais (OCEPAR, 2018).

Estima-se que, além dos cooperados, mais de 4,6 milhões de pessoas estão ligadas ao cooperativismo paranaense de forma direta ou indireta, perfazendo cerca de 60% do total da população paranaense, como pode ser observado na figura 2.

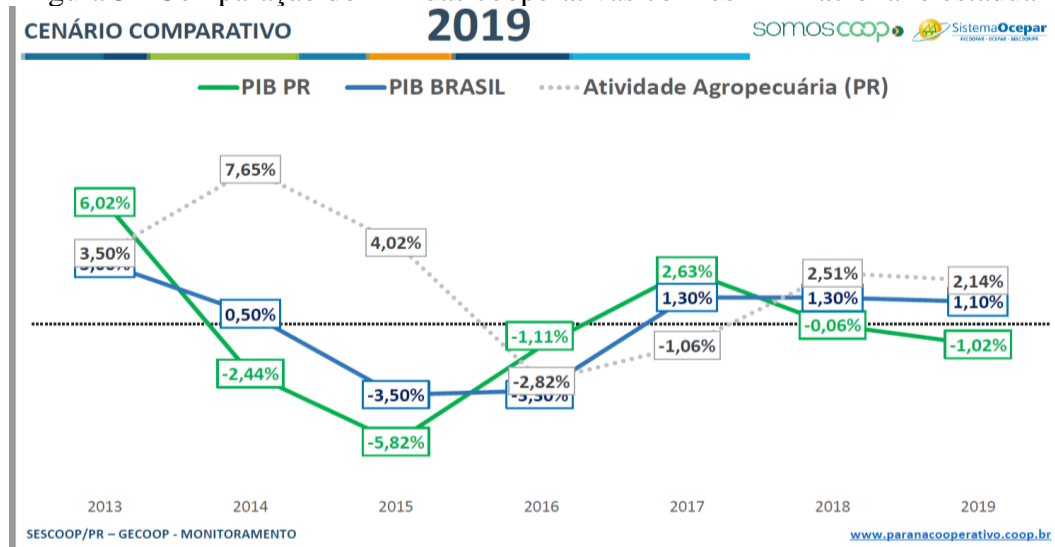
Figura 2 - População congregada ao cooperativismo no Paraná



Fonte: Ocepar (2020).

A união dessas organizações cooperativas somou no ano de 2019 o valor de R\$ 87,6 bilhões de movimentação econômica, obtendo um crescimento nominal de 4,7% em relação ao ano de 2018. Também houve um desempenho superior no ano de 2019 frente ao PIB nacional de 1,10%, ao PIB estadual de -1,02 e ao crescimento da atividade agropecuária no Paraná de 2,14%, conforme a figura 3.

Figura 3 - Comparação do PIB das cooperativas com os PIB nacional e estadual
CENÁRIO COMPARATIVO 2019



Fonte: Ocepar (2020).

Já na tabela 3, observam-se diversos indicadores, tanto econômicos quanto sociais, que evidenciam a evolução do cooperativismo paraense ao longo dos anos. Nota-se que, mesmo com a redução do número total de cooperativas entre 2010 a 2019, houve um crescimento em diversos indicadores, como no faturamento, no número de cooperados, números de colaboradores, entre outros.

Tabela 3 - Indicadores econômicos e sociais do cooperativismo paraense

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Faturamento (bilhões R\$)	26,40	32,21	38,13	45,62	50,51	60,33	69,40	70,30	83,7	87,6
Cooperativas (unidades)	236	240	236	231	223	220	221	221	215	216
Cooperados (pessoas)	641.564	735.453	856.098	985.494	1.079.737	1.247.042	1.431.650	1.515.600	1.768.253	2.184.722
Colaboradores (pessoas)	59.350	62.389	66.755	72.449	79.241	83.267	87.319	92.968	101.228	107.588
Exportações (US\$ milhões)	1.640	2.200	2.100	2.362	2.403	2.211	2.034	2.600	3.593	3.500
Impostos recolhidos (R\$ milhões)	1.171	913	1.648	1.776	1.300	1.597	1.992	2.040	2.040	2.600
Investimentos (R\$ milhões)	1.011	1.100	1.323	2.163	285	2.350	2.100	2.150	1.950	3.800
Eventos realizados	4.273	4.344	4.999	5.479	5.333	6.509	6.883	8.212	8.776	9.096
Participações/treinandos	123.775	129.223	144.445	151.415	160.539	179.920	186.876	210.890	219.402	202.294
Postos de trabalhos gerados	1,4 mi	1,5 mi	1,6 mi	1,7 mi	2,2 mi	2,6 mi	2,8 mi	3,8 mi	3,6 mi	4,0 mi
Participação no PIB Agropecuário do PR (%)	54	55	56	56	56	56	56	58	60	60

Fonte: adaptada de Ocepar (2020).

Nota: são consideradas até o ano de 2016 as exportações apenas diretas. De 2017 a 2019, diretas e indiretas. Estimativas feitas em dez/2019.

O Sistema Ocepar aponta outros fatores sobre as cooperativas agropecuárias no estado do Paraná, como possuir 54% da capacidade estática de armazenagem da produção do estado, com capacidade de armazenagem de 16,5 milhões de toneladas de grãos, e promover projetos na área ambiental e programas educativos sobre práticas de desenvolvimento sustentável (OCEPAR, 2018).

Os indicadores das cooperativas agropecuárias no estado do Paraná são verificados na publicação da edição especial da Revista Exame – Melhores & Maiores 2019 – As 1000 maiores empresas do Brasil, a qual contempla as maiores empresas de 2018 e apresenta 18 cooperativas paranaenses ranqueadas entre as 1000 maiores empresas em diversos setores, de acordo com o exposto na tabela 4 (REVISTA EXAME, 2019).

Algumas cooperativas paranaenses aparecem ainda em outros rankings publicados na revista, como os 50 Maiores Comércios por Vendas, em que a Coamo Agroindustrial Cooperativa encontra-se na 12ª posição, com R\$ 14.297,50 bilhões, a C. Vale Cooperativa Agroindustrial aparece em 20º, com R\$ 8.562,50 bilhões, e a Cocamar com R\$ 4.066,80 bilhões, na 45ª posição. No indicador Investimento, entre as 100 empresas que mais investiram em 2017 aparecem a Coamo em 48º lugar, com o montante de R\$ 390,5 milhões, e a Lar Cooperativa Agroindustrial na 57ª posição, com investimentos de R\$ 315,7 milhões em diversos segmentos.

Tabela 4 - Cooperativas paranaenses entre as 1000 maiores empresas do Brasil

Cooperativas	Posição 2018	Posição 2017	Posição 2016	Vendas líquidas (em milhões de R\$) em 2018
COAMO	35	46	42	14.297,50
CVALE	72	81	81	8.562,50
LAR	104	121	119	6.360,50
COCAMAR	177	193	173	4.066,80
COPACOL	202	211	205	3.655,60
INTEGRADA	222	256	235	3.354,60
AGRÁRIA	226	259	251	3.298,00
CASTROLANDA	235	254	240	3.217,40
FRISIA	288	299	280	2.641,50
FRIMESA	303	290	291	2.550,60
COOPAVEL	305	341	303	2.535,50
COASUL	380	454	409	1.970,40
COPAGRIL	441	453	432	1.682,20
COCARI	455	455	423	1.595,80
CAPAL	501	533	468	1.442,20
BOM JESUS	775	833	855	784,60
COAGRU	869	979	764	659,50
CONFEPAR	934	-	-	608,50

Fonte: adaptada de Revista Exame (2019).

No quesito 50 Maiores Exportadores por Receita de Exportação, a Coamo aparece com US\$ 1.758 bilhões, na 18ª posição; a Lar, com US\$ 525,50 milhões, na 37ª; e a C.Vale na 48ª posição, com US\$ 404,10 milhões. A Coamo surge também no ranking das 100 empresas que mais investiram no ano de 2018, na 36ª posição, com R\$ 574,20 milhões, investidos, principalmente, em adequações e melhorias de unidades operacionais.

A revista apresenta também um ranking com as 400 maiores cooperativas do agronegócio no Brasil. Nesse caso, as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná estão mais bem ranqueadas, como pode ser observado na tabela 5. Estas cooperativas obtiveram mais de R\$ 63 bilhões de receita no ano de 2018, com um crescimento de 23,5% em relação ao ano anterior.

Tabela 5 - Cooperativas paranaenses entre as 400 maiores do agronegócio no Brasil

Cooperativas	Posição 2018	Posição 2017	Posição 2016
COAMO	9	10	9
C. VALE	21	21	22
LAR	29	32	33
COCAMAR	38	42	43
COPACOL	46	46	49
INTEGRADA	52	56	55
AGRÁRIA	53	57	61
CASTROLANDA	58	55	57
FRISIA	67	69	69
FRIMESA	72	65	73
COOPAVEL	73	75	74
COASUL	84	102	95
COPAGRIL	104	101	104
COCARI	109	103	99
CAPAL	123	131	114
BOM JESUS	220	230	248
COAGRU	242	276	212
CONFEPAR	257	-	-

Fonte: adaptada de Revista Exame (2019).

Devido aos estudos mostrados nas seções anteriores, que evidenciam a influência das cooperativas e do cooperativismo no mundo todo, será discutido a seguir o papel do sistema cooperativista e sua relação com o desenvolvimento regional.

2.4 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O cooperativismo cresce no mundo todo por meio de um sistema que gera empregos, negócios, e prospera rentabilidades e produtividades, com a colaboração e união de muitos em busca de um único propósito, que é fazer do cooperativismo um elemento para promover o desenvolvimento de toda a sociedade.

Alguns diferenciais entre as cooperativas e as grandes organizações, perante a sociedade, estão em seus valores e virtudes, que, apoiados em sua doutrina, são reconhecidos cada vez mais pelo exigente mercado, criando mais credibilidade e confiança pelas partes interessadas. Nesse contexto, a Ocepar (2018) cita que:

A opção do cooperativismo é pelo desenvolvimento das pessoas e comunidades de seu entorno. Um trabalho que resulta na geração de emprego e renda, dinamização das economias locais, acesso a serviços de crédito e saúde, e apoio à formação profissional. Também são ações prioritárias no cotidiano das cooperativas, os investimentos em projetos de agregação de valor (agroindustrialização), diversificação da produção e novas tecnologias, bem como atividades e capacitações para melhorar os processos produtivos e de prestação de serviços aos cooperados.

Bialoskorski Neto e Balieiro (2000) verificaram que onde o cooperativismo está presente há um maior nível de educação na região, e isso influencia diretamente em um melhor nível de organização da produção, proporcionando uma maior oferta de empregos, investimentos e renda na agricultura, impactando, portanto, no desenvolvimento da região e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

Martins (2009) ressalta que o desenvolvimento regional é caracterizado pelo desenvolvimento econômico e social, ocorrendo de forma sustentável em uma região na qual as cooperativas têm o papel de promoção e incremento entre os atores locais e a comunidade, gerando crescimento coletivo e o desenvolvimento dessas comunidades.

Rodrigues e Serra (2016) comentam que o cooperativismo é importante para o desenvolvimento regional e nacional, pois, quando alcança seus objetivos, transforma-se em grandes empresas, tanto comerciais quanto industriais. Assim, elas se destacam no cenário da economia paranaense, influenciando nos processos de produção, armazenamento, beneficiamento e industrialização, e contribuem significativamente para o desenvolvimento de algumas regiões do estado.

O desenvolvimento regional não é construído somente pelo cooperativismo, e sim pela interação entre as cooperativas e as políticas públicas, como a saúde e a educação. Isso

acontece quando o setor cooperativista contribui para a manutenção da renda nos municípios e fortalece a região, solidificando o desenvolvimento regional (RODRIGUES; SERRA, 2016).

O desenvolvimento, que era visto anteriormente como um aspecto macro, influenciando nas transformações nacionais e até mesmo mundiais, começa a se destacar nos microssistemas, evidenciando não somente as comunidades, como os municípios e toda a região envolvida. Esse sucesso acontece, muitas vezes, por projetos de desenvolvimento elaborados por prefeituras locais, governos estaduais, Organizações Não Governamentais (ONGs) e cooperativas (GIANEZINI; GIANEZINI; SCARTON; RODRIGUES, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, expõe-se o caminho metodológico adotado para a execução da pesquisa e o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, serão apresentados o problema de pesquisa, as perguntas de pesquisa, as definições de categorias de análises, as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise a serem estudadas, e, por fim, detalha-se o delineamento da pesquisa, caracterizando o tipo de dados, a população e o método de análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Barros e Lehfeld (1986), a pesquisa se constitui em uma ação dinâmica de questionamentos, indagações e aprofundamentos conscientes para descobrir determinados objetos. Nesse sentido, construiu-se a seguinte indagação: como as estratégias de incorporação da Cocamar impactaram no desenvolvimento regional na área de atuação da cooperativa, no norte do estado do Paraná, no período de 2010 a 2019?

Os argumentos apresentados na fundamentação teórica possibilitarão a análise do objeto de pesquisa proposto e contribuirão para as reflexões acerca da problemática a ser estudada.

Na sequência, em referência à problemática, surgem as perguntas de pesquisa, suas categorias de análise e definições constitutivas e operacionais.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

As seguintes perguntas foram expostas com a finalidade de auxiliar na busca das respostas ao problema de pesquisa.

- Quais foram as principais estratégias corporativas implementadas pela Cocamar nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná entre os anos 2010 a 2019?
- Como era o desenvolvimento regional no ano de implantação das estratégias de incorporação, e nos anos subsequentes, nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná?

- Quais as percepções de cooperados e comunidades quanto ao impacto da implementação das estratégias corporativas em relação ao desenvolvimento regional nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná?
- Como ocorreram as estratégias identificadas e percebidas por cooperados e comunidade em geral referentes ao desenvolvimento regional nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná?

3.3 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Nesta etapa da pesquisa serão apresentadas as categorias de análise a serem estudadas, devendo ser conceitualizadas e operacionalizadas. Para isso, é necessária a compreensão de definição constitutiva e operacional. Conforme Vieira (2004), a definição constitutiva diz respeito aos conceitos dos termos e das variáveis, devendo revelar-se da fundamentação teórica, enquanto a definição operacional indica a operacionalização da definição constitutiva, referindo-se à forma de identificar o termo ou a variável, analisando e medindo no plano da realidade.

Com o objetivo de apontar como as estratégias corporativas, e entre elas a estratégia de incorporação, impactaram no desenvolvimento regional nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná, expõe-se nesta pesquisa como categorias de análises centrais a estratégica corporativa, a estratégia de incorporação e o desenvolvimento regional.

Na sequência, serão explanadas as definições constitutivas e operacionais das principais categorias de análises centrais, definindo seus conceitos e o modo que serão mensuradas e utilizadas na pesquisa.

3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

3.4.1 Definição constitutiva de estratégia corporativa

A estratégia corporativa é considerada o plano global para que uma empresa seja diversificada, existindo dois níveis de estratégia: a estratégia de negócios, ou competitiva; e a estratégia corporativa, que atenda toda a empresa. A estratégia corporativa representa a soma do corporativo como um todo, devendo ser mais importante que a soma das partes da unidade de negócios (PORTER, 1987).

3.4.2 Definição operacional de estratégia corporativa

Serão observadas, por meio dos movimentos estratégicos ao nível cooperativista, as principais decisões tomadas pela cooperativa para atingir seus objetivos e metas específicas, buscando o crescimento da organização e a melhoria do seu desempenho econômico, que poderá ser realizado com as estratégias de fusões, aquisições, integrações, diversificações e avanços tecnológicos.

Essa categoria será operacionalizada pela análise documental, com o uso de dados secundários e a verificação das Atas das Assembleia Geral Ordinária (AGO), Assembleia Geral Extraordinária (AGE) e das Atas Deliberativas do Conselho de Administração, bem como a análise do Planejamento Estratégico da Cooperativa, que evidencia a ocorrência de seus movimentos estratégicos.

3.4.3 Definição constitutiva de estratégia de incorporação

Muniz (1996) entende a incorporação como um processo de sucessão, em que se transfere um conjunto de direitos e obrigações por uma operação entre pessoas jurídicas. A transferência também pode ser de ativos e passivos, ou de haveres e deveres, de forma tal que haja a continuidade da atividade exercida por outra pessoa jurídica.

3.4.4 Definição operacional de estratégia de incorporação

Evidencia-se a estratégia de incorporação observando os movimentos estratégicos ao nível cooperativista, que identificaram as decisões tomadas pela cooperativa e que caracterizaram a incorporação, como as vantagens competitivas, a estruturação da empresa e a prestação de serviços.

Por intermédio de dados secundários, esta categoria será operacionalizada pela análise de evidências da ocorrência da estratégia de incorporação nas Atas Deliberativas do Conselho de Administração e verificações das Atas da AGO e da AGE.

3.4.5 Definição constitutiva de desenvolvimento regional

Para Vasconcellos e Garcia (1998), o desenvolvimento regional ocorre quando há o empenho das sociedades locais na concepção de políticas territoriais, com o intuito de

provocar questões que incluam alterações da estruturação da sociedade e a aplicação de recursos pelos diferentes setores da economia, interferindo, dessa forma, na melhoria dos indicadores de bem-estar econômico e social, como a desigualdade, a saúde, o desemprego e a educação.

3.4.6 Definição operacional de desenvolvimento regional

O desenvolvimento regional será observado pelo conjunto de ações que, apoiado em uma política específica, possibilite o bem-estar da população em âmbito regionalizado.

O uso de dados secundários será utilizado para operacionalizar essa variável, utilizando informações de fontes oficiais, como o IPDM, o PIB, o PIB *per capita* e o IBGE.

3.4.7 Definição constitutiva de demais termos relevantes

Desempenho organizacional é definido como o valor gerado pela associação de ativos produtivos que, espontaneamente, são unificados para obter vantagem econômica por parte dos donos da organização (BARNEY, 1996).

Percepção relaciona-se com as avaliações subjetivas sobre os serviços e os produtos obtidos, enfatizando a percepção quanto ao recebimento de serviços, e está totalmente relacionada com a expectativa, que é a menção de desempenho para se comparar a experiência de consumo (ZEITHMAL; BITNER, 2003).

3.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A abordagem metodológica da presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória-descritiva. Segundo Mattar (2005), as pesquisas exploratórias visam municiar o pesquisador de conhecimentos iniciais para a formulação da pesquisa proposta, dando maior familiaridade e compreensão aos fenômenos, ajudando a estabelecer prioridades e apurar os conceitos a serem estudados. Geralmente, permite ao pesquisador com pouco conhecimento estudar sobre algo novo ou desconhecido, auxiliando em estudos futuros (SELLTIZ *et al.*, 1967).

Em consonância, Hair Jr. *et al.* (2005) mencionam que a pesquisa exploratória tem como objetivo aproximar-se do fenômeno ou obter um novo entendimento dele,

possibilitando que estudos futuros formulem novas hipóteses, e que a pesquisa descritiva apresenta características de uma situação que estabelece relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva, para Mattar (2005), expõe as características de determinada população ou fenômeno, na qual se infere profundo conhecimento do problema a ser estudado. Nesse momento poderá ser aplicada a análise estatística e utilizar-se a abordagem quantitativa.

O método de pesquisa é o estudo de caso com abordagem predominantemente qualitativa. Godoy (1995) versa que o estudo de caso tem como objetivo vivenciar a realidade por meio de discussão, análise e soluções de algo ocorrido na realidade. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um inquérito empírico, que surge da vontade de compreender os fenômenos contemporâneos e sociais cada vez mais complexos, permitindo uma investigação dentro do contexto dos acontecimentos da realidade.

Esta pesquisa possui caráter longitudinal, com recorte temporal entre o período de 2010 a 2019, sendo analisadas as estratégias utilizadas e como elas impactaram no desenvolvimento regional. Os dados secundários foram coletados diretamente dos arquivos da cooperativa e por meio de *sites* confiáveis que possam demonstrar a fidedignidade das informações.

Para desenvolver a pesquisa de campo e obter os dados primários, utilizaram-se dois instrumentos de pesquisa, sendo primeiramente aplicado *on-line* um questionário estruturado do tipo *survey*, com questões qualitativas e quantitativas; e, posteriormente, realizadas entrevistas semiestruturadas via plataforma de comunicação digital, com o uso de um roteiro preestabelecido, dando foco em respostas com análises qualitativas.

Para Babbie (2005), *surveys* referem-se a um tipo de pesquisa muito semelhante aos censos demográficos, diferindo-se por amostrar somente uma parte da população, enquanto os censos amostram, geralmente, a população toda. A pesquisa *survey* tem como características facilitar a aplicação do pensamento lógico, assumir postura determinística baseada nas relações de causa e efeito, desenvolver proposições gerais sobre o comportamento humano por intermédio de análises explicativas, e obter o máximo de compreensão com o menor número de variáveis possíveis.

Os tratamentos estatísticos dos dados secundários coletados na *survey* foram analisados com o uso do *software* Minitab, que é um programa de computador voltado para fins estatísticos, tendo funções mais específicas direcionadas para gerenciamento. Sua interface é parecida com a planilha eletrônica do Microsoft Excel, mas com a capacidade de executar análises estatísticas complexas.

Os conteúdos extraídos nas entrevistas e na análise documental foram submetidos à análise textual lexicográfica, com auxílio do *software Interface de R pour Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaire* (Iramuteq) e, posteriormente, avaliados pelo método de análise de conteúdo de Bardin (2004).

Camargo e Justo (2013) comentam que o Iramuteq é um *software* gratuito que auxilia na análise lexical, sem a perda do contexto em que as palavras aparecem, com total rigor estatístico, podendo ser utilizado tanto em níveis quantitativos quanto qualitativos, obtendo maiores avanços nas interpretações textuais.

Para Lahlou (1994 apud Camargo; Justo, 2013), a análise de dados textuais ou análise lexical permite que a dicotomia clássica entre quantitativo e qualitativo seja superada, possibilitando a quantificação e o uso de cálculos estatísticos sobre as variáveis essencialmente qualitativas, ou seja, os textos, propiciando a análise individual ou do grupo, relacionada com as variáveis específicas em que foram produzidas os textos.

Nessa premissa, enfatiza-se o uso do *software* Iramuteq como potencializador no tratamento de dados para pesquisas qualitativas, construindo-se uma análise do *corpus* textual e permitindo ao pesquisador uma verificação e uma interpretação mais precisa desses dados.

As ferramentas utilizadas para captar e examinar os dados do estudo tiveram como objetivo obter a percepção da amostra estudada, com referência ao impacto das estratégias no desenvolvimento regional e às movimentações das estratégias implementadas durante o período de estudo. Nesse contexto, todo cuidado foi direcionado para o levantamento de dados do questionário e da entrevista, evitando-se coletar apenas as respostas de interesses e realizando as análises estatisticamente para a validação dos resultados.

3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a efetivação deste estudo de caso, foi selecionada a Cocamar, por verificarmos seu desenvolvimento e desempenho socioeconômico em sua região de atuação. Foi realizada uma amostragem não probabilística, de caráter intencional e por acessibilidade.

Mattar (2005) comenta que a amostragem não probabilística é definida, em partes, pelo julgamento do pesquisador, isto é, ocorre a determinação da seleção da população pelo pesquisador, e isso a torna intencional.

3.6.1 Público-alvo

O público-alvo desta pesquisa foi composto por produtores rurais, colaboradores da própria cooperativa e comunidade em geral, determinando como critério que todos os participantes tivessem vínculo com a cooperativa no período do estudo.

Assim, após o exame dos índices de desenvolvimento, que serão apresentados na seção Interpretação e Análise de Dados, foram escolhidos os cinco melhores desempenhos nos dois índices verificados, constituindo o critério metodológico de seleção dos municípios para a segunda fase da pesquisa, que ocorreu com o uso de questionários estruturados e de entrevistas semiestruturadas, sendo direcionados ao público dos municípios de Sabáudia, São Jerônimo da Serra, Sertanópolis, Rancho Alegre, Santa Mariana e Santa Cecília do Pavão.

3.7 DADOS - TIPOS E COLETA

De acordo com a estruturação desta pesquisa, serão utilizados dados primários e secundários para a concretização do estudo.

3.7.1 Dados primários

Os dados primários foram extraídos com o método de pesquisa *survey* por meio de um questionário de pesquisa estruturado, bem como das entrevistas semiestruturadas, via plataforma de comunicação digital, elaboradas com um roteiro preestabelecido, possibilitando ao respondente verificar se houve estratégias aplicadas pela Cocamar, e como elas impactaram no desenvolvimento regional em sua região.

O primeiro instrumento foi elaborado sob a forma de questionário estruturado, formado por perguntas fechadas e abertas, sendo dividido em 2 blocos: um sobre o perfil sociodemográfico do participante e outro sobre o conteúdo do estudo. A opção por perguntas fechadas levou em conta o volume potencial de respostas e a agilidade no tratamento estatístico. Para permitir o tratamento estatístico das respostas, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, que é uma escala métrica de classificação somada, que, segundo Hair Jr. *et. al* (2005, p. 187), pode quantificar aspectos qualitativos, como a percepção de importância, e determinar o nível de concordância ou discordância sobre o tema pesquisado.

Foi estabelecida uma expectativa de taxa de resposta maior para os produtores rurais e os colaboradores (em torno de 30%), devido ao maior envolvimento com a cooperativa. Para

os demais participantes, esperava-se uma taxa de retorno menor, cerca de 10%, em razão da relação indireta com a cooperativa. No geral, esperava-se obter por volta de 20% de taxa de resposta de, aproximadamente, 1.000 pessoas de uma amostra estimada.

O questionário foi remetido para 490 *e-mails*, tendo um retorno imediato de erro de 25 deles, totalizando 465 *e-mails* entregues. Também foi encaminhado, com a ajuda da equipe das unidades operacionais envolvidas na pesquisa, para cerca de 500 contatos via telefone, com a utilização de aplicativos de troca de mensagens e comunicação. Assim, captou-se a resposta de 155 participantes, com seis questionários anulados pela duplicidade no envio e uma resposta não concordando com a continuação das respostas, perfazendo, assim, 148 questionários válidos, totalizando em torno de 15% de retorno dos questionários enviados sob a amostra estimada.

Para o envio do questionário, optou-se pelo meio eletrônico *on-line*, por meio de envio de *e-mail*, pensando em baixo custo do processo, redução na utilização de formulários de papel, agilidade nas respostas e facilidade na organização dos dados. O instrumento foi implementado em um ambiente da plataforma *Google Forms*, que é um aplicativo de administração de pesquisas *on-line*. Trata-se de um serviço gratuito, podendo ser elaborado no *link* <https://docs.google.com/forms>.

A plataforma *Google Forms* apresenta as respostas de forma automática, organizada e com informações em formato de gráficos ou tabelas. Porém, algumas relações estatísticas serão realizadas com o uso do *software* Minitab.

3.7.1.1 Distribuição do questionário

Inicialmente, buscou-se o envio totalmente por *e-mail* para a amostra pretendida, entretanto, para facilitar o recebimento e o preenchimento do questionário diretamente por todos os potenciais respondentes, o *link* também foi encaminhado por telefone celular, com o uso de aplicativos. Essa estratégia de distribuição dificultou determinar exatamente quantas pessoas receberam o questionário, portanto, para efeito do cálculo da taxa de resposta, considera-se que toda a amostra recebeu o questionário.

3.7.1.2 Critério de seleção dos entrevistados

O segundo instrumento utilizado para a coleta dos dados primários foram as 18 entrevistas via plataforma de comunicação digital, que seguiram um roteiro preestabelecido

(Apêndice D). Para a seleção dos entrevistados, foi predeterminada a participação mínima de dois participantes por região de estudo, que tivessem vínculo ou relacionamento com a Cocamar. Atentou-se, também, em convidar respondentes pertencentes à comunidade em geral, colaboradores e produtores da cooperativa em estudo.

A seleção dos entrevistados foi realizada aleatoriamente, com colaboração da Unidade Operacional em cada região. No entanto, para a realização da entrevista, foi considerada a disponibilidade do respondente e, em alguns casos, houve a necessidade da troca do participante. Na tabela 6 constam alguns dados sobre os participantes, bem como o tempo de duração e a data de cada entrevista.

Tabela 6 - Dados sobre os respondentes da entrevista

Respondente	Ocupação	Região de Estudo	Tempo de relacionamento com a Cocamar	Duração (min)	Data Entrevista
E1	Colaborador da Cocamar	São Jerônimo da Serra	de 0 a 5 anos	18'24"	09/07/2020
E2	Comunidade em geral	São Jerônimo da Serra	acima de 10 anos	19'28"	09/07/2020
E3	Comunidade em geral	Santa Cecília do Pavão	acima de 10 anos	16'30"	09/07/2020
E4	Produtor rural	Santa Cecília do Pavão	acima de 10 anos	16'28"	21/07/2020
E5	Produtor rural	Santa Cecília do Pavão	acima de 10 anos	8'40"	21/07/2020
E6	Produtor rural	Sabáudia	acima de 10 anos	19'49"	23/07/2020
E7	Colaborador da Cocamar	Sabáudia	acima de 10 anos	18'30"	23/07/2020
E8	Comunidade em geral	Sabáudia	acima de 10 anos	16'28"	23/07/2020
E9	Produtor rural	Santa Mariana	acima de 10 anos	12'06"	23/07/2020
E10	Produtor rural	Rancho Alegre	acima de 10 anos	20'23"	23/07/2020
E11	Produtor rural	Rancho Alegre	de 6 a 10 anos	6'24"	23/07/2020
E12	Comunidade em geral	Santa Mariana	acima de 10 anos	6'36"	23/07/2020
E13	Colaborador da Cocamar	Rancho Alegre	acima de 10 anos	4'43"	23/07/2020
E14	Produtor rural	São Jerônimo da Serra	acima de 10 anos	10'17"	23/07/2020
E15	Produtor rural	Santa Mariana	acima de 10 anos	7'41"	23/07/2020
E16	Comunidade em geral	Sabáudia	acima de 10 anos	8'06"	23/07/2020
E17	Colaborador da Cocamar	Sertãoópolis	acima de 10 anos	9'39"	23/07/2020
E18	Produtor rural	Sertãoópolis	acima de 10 anos	14'18"	23/07/2020

Fonte: elaborada pelo autor.

3.7.1.3 Coleta das respostas

A plataforma do *Google Forms* propicia o envio automático das respostas ao pesquisador. Portanto, após o preenchimento do questionário, é possível a verificação imediata das respostas.

No caso das entrevistas, todas foram gravadas com permissão dos respondentes por intermédio do aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E). As respostas foram transcritas e, por meio do conteúdo textual, elaborou-se uma tabela para posterior análise de conteúdo.

3.7.2 Dados secundários

Os dados secundários foram extraídos de diversas fontes, como a utilização do sistema de dados da cooperativa, o ERP, os registros dos Livros-Atas da cooperativa, seus livros de planejamentos estratégicos, suas revistas do balanço anual, bem como o uso de outras fontes fidedignas, como OCB, Ocepar, Iparides, IBGE, entre outros sítios institucionais que possibilitaram a identificação dos indicadores de desenvolvimento regional.

3.8 MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a continuidade deste estudo, de natureza predominantemente qualitativa, optou-se pela utilização do método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), define-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, de forma sistemática, permite o reconhecimento dos conteúdos das mensagens e possibilita a inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens.

Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo é dividida em três fases: a primeira é a pré-análise; a segunda, a exploração do material; e, por último, ocorre o tratamento de resultados, em que se realiza a inferência e a interpretação dos resultados.

Para a primeira fase, foi utilizada a análise documental com fontes de dados secundários, bem como se buscou informações relevantes ao estudo em sítios eletrônicos, revistas e revisões bibliográficas, procurando verificar as relações existentes com o objeto de pesquisa.

Na segunda etapa, a análise documental foi trabalhada com o uso de dados secundários por meio de verificação das Atas de Assembleias, utilizando-se as das AGO, AGE, quando houver, e as deliberativas do Conselho de Administração, e de leitura dos Planejamentos Estratégicos, que evidenciaram a ocorrência dos movimentos estratégicos na cooperativa.

Ainda nesta fase, foram identificados alguns fatores de desempenho da cooperativa no período de 2010 a 2019, utilizando-se de análise documental, buscando as informações de dados secundários com o uso do Relatório Anual de Demonstração de Resultados da Cooperativa, descrevendo o desempenho econômico e relacionando-o com as demais análises, as quais serão apresentadas por gráficos evolutivos.

Na terceira etapa, o desenvolvimento regional foi analisado com o uso de dados secundários obtidos no IPDM para acompanhar o desenvolvimento socioeconômico dos municípios, o qual irá propiciar a verificação das áreas de Emprego e Renda, Educação e

Saúde, com base em estatísticas públicas oficiais. Essa parte da pesquisa possibilitará a delimitação dos municípios/regiões que participaram da pesquisa.

Os indicadores, como o PIB e o PIB *per capita*, foram obtidos em fontes como o Iparde e o IBGE para quantificar determinadas características do desenvolvimento regional a serem pesquisadas, constatando, dessa maneira, as óticas da despesa, da oferta e do rendimento.

Também nesta etapa, na busca de dados primários, foi utilizado o método de pesquisa *survey*, com o uso de questionário de pesquisa estruturado, para obtenção da percepção dos cooperados sobre o quanto a cooperativa promove o desenvolvimento da região, verificando algumas características do desenvolvimento regional, como a melhoria da qualidade de vida, as desigualdades sociais e os componentes econômicos e sociais, entre eles o emprego, a renda, a produção agropecuária, a saúde e a educação.

O uso de entrevistas semiestruturadas foi empregado para corroborar as informações obtidas nos questionários e completar as análises, dando maior robustez à proposta do trabalho.

Para o exame das entrevistas e das questões abertas do questionário, usou-se o método da análise de conteúdo. Antes da etapa de análise e interpretação dos conteúdos, foi realizada uma etapa de exploração e separação dos materiais coletados em textos transcritos dos formulários, para, posteriormente, efetuar-se uma leitura flutuante, identificando e selecionando as informações relevantes de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Para continuidade das análises e interpretações, ocorreu a codificação e a categorização, indicando, nos textos investigados, as unidades de análises. *A priori*, foram estabelecidas algumas codificações (elementos observados), conforme as primeiras impressões da realidade organizacional estudada, respaldada pela análise documental e pelo referencial teórico. Em seguida, foram incluídos novos elementos em decorrência dos estudos realizados, como se verifica na tabela 7.

Tabela 7 - Categorias de análise

Categorias de Análise	Elementos Observados
Estratégias Corporativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição 2. Crescimento 3. Desempenho Econômico 4. Diversificação 5. Expansão 6. Gestão Profissional 7. Inovações 8. Investimentos 9. Movimentos Estratégicos 10. Sustentabilidade 11. Verticalização
Estratégia de Incorporação	<ol style="list-style-type: none"> 12. Ações Comerciais 13. Aumento de Produtividade 14. Capacitação 15. Estruturação da Empresa 16. Fortalecimento do Cooperativismo 17. Fusão, Aquisição e Incorporação 18. Globalização 19. Prestação de Serviços 20. Transferência de Tecnologias 21. Vantagens Competitivas
Desenvolvimento Regional	<ol style="list-style-type: none"> 22. Componentes Econômicos, políticos, culturais e sociais 23. Cooperativa 24. Desigualdades Sociais 25. Eventos Sociais 26. Inclusão da Família 27. Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) 28. Índice Iparde de Desempenho Municipal (IPDM) 29. PIB <i>per capita</i> 30. Produto Interno Bruto (PIB) 31. Qualidade de Vida 32. Sucessão Familiar

Fonte: elaborada pelo autor.

3.9 ETAPAS DA PESQUISA

Para um melhor entendimento das etapas e orientação dos objetivos, foi elaborado um quadro indicando as etapas da pesquisa e a determinação de coletas, tratamentos e análises dos dados, segundo exposto na tabela 8.

Tabela 8 - Etapas da pesquisa

Etapas	Descrição	Tipo de Dados
Pré-Projeto	● Elaboração do Projeto de Pesquisa	● Secundários
Coleta e Tratamento de Dados	● Desempenho da Cooperativa	● Secundários
Coleta e Tratamento de Dados	● Movimentos das Estratégias Corporativas	● Primários e Secundários
Coleta e Tratamento de Dados	● Estratégia de Incorporação	● Primários e Secundários
Coleta e Tratamento de Dados	● Desenvolvimento Regional	● Primários e Secundários
Elaboração dos Instrumentos de Pesquisa	● Elaboração do questionário de pesquisa estruturado e do roteiro da entrevista semiestruturada	● Primários
Análise de Conteúdo	● Codificação e Categorização dos resultados da pesquisa	● Primários
Análise de Dados	● Análise dos impactos das estratégias no desenvolvimento regional	● Primários e Secundários

Fonte: elaborada pelo autor.

Na sequência, apresenta-se o caso da Cocamar, caracterizando o objeto de pesquisa e possibilitando o conhecimento de sua história, sua atualidade e seu desempenho, antes e durante a incorporação de novas cooperativas.

Essa apresentação será importante para verificar a existência de relações entre as estratégias corporativas implementadas pela Cocamar nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná, entre os anos 2010 a 2019, e seu impacto direto no desenvolvimento regional, e, posteriormente, constatar se isso é percebido pela comunidade.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO

Este capítulo começa trazendo um breve histórico da Cocamar, objeto desta pesquisa, e apresentando o período que é o foco da análise, entre 2010 a 2019, destacando a evolução da cooperativa, o aumento do seu quadro social e de suas estruturas, além do seu desempenho no faturamento e na geração de empregos na região.

4.1 COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

4.1.1 Histórico

Desde sua criação, em 1963, a Cocamar busca diversas estratégias para sua manutenção e perpetuação diante de um mercado cada vez mais concorrido. Assim, o apoio à diversificação agrícola foi um dos primeiros passos para sair dos riscos eminentes da cafeicultura. Em seguida, a diversificação produtiva, com a implementação de diversas indústrias, atividades e de novos segmentos, colaborou para o crescimento e a expansão territorial da cooperativa. Rodrigues e Serra (2016, p. 48) comentam que:

[...] 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.

Cerca de 46 produtores de café fundaram em 27 de março de 1963, em Maringá, norte do Paraná, a Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá, com o objetivo inicial de organizar a produção regional, receber e beneficiar o produto do grupo. Com o tempo, o nome mudou para Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Em 1967, em contrapartida à monocultura do café, tem-se o início da diversificação com a cultura do algodão. Na década de 1970, constrói-se o primeiro graneleiro com fundo V do Paraná e dá-se início à modernização das atividades da cooperativa, com a diversificação da produção, a introdução do projeto de industrialização do algodão e a entrada de novas culturas, como a soja e o trigo. Na década de 1980, a expansão industrial continuou em crescimento, com as plantas de industrialização de óleo vegetais à base de soja e da fiação de seda (COCAMAR, 2020).

Na década de 1990, após um longo período de crises na economia nacional, tem-se a primeira grande reestruturação organizacional da Cocamar, com o enxugamento de cargos diretivos e do quadro social, resultando em seletividade de cooperados que realmente movimentavam com a cooperativa. Rodrigues e Serra (2016) afirmam que, em 1995, segundo a Cocamar, ocorreram sérios problemas financeiros, os quais levaram a organização a pensar na liquidação da cooperativa. Porém, com algumas medidas implantadas e por meio do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (RECOOP), a Cocamar iniciou um processo de recuperação de suas atividades.

Chiariello (2006) relata que o RECOOP tinha como objetivo promover o desenvolvimento autossustentado das cooperativas, criando condições de competitividade e efetividade que permitissem sua manutenção e a geração e o aumento de emprego e renda, e, paralelamente, exigia a readequação dos empreendimentos frente ao novo mercado competitivo do agronegócio, auxiliando financeiramente as cooperativas que buscassem novos patamares de produção e de gerenciamento, pautados no mercado nacional e internacional de *commodities*.

Chiariello (2006, p. 45) comenta que:

Nesse ínterim, os sócios foram mobilizados para intensificar suas operações com a cooperativa, como forma de prestigiá-la num momento de crise, o que levou a direção a vislumbrar a continuidade de suas atividades a área de atuação é evidenciada na maioria das ações da cooperativa. A renegociação do passivo junto aos bancos é considerada pela cooperativa como um evento marcante para sua fase ascendente após a crise do início da década de 1990. Em 1998 a COCAMAR, por meio de uma sofisticada engenharia financeira, obteve recursos provenientes do RECOOP para sanar parte de suas dívidas. A cooperativa obteve R\$ 160 milhões via RECOOP e se comprometeu a executar as reformas internas condicionantes da repactuação. A renegociação possibilitou a redução de cerca de 50% de seu passivo bancário com juros médios de 4,8% ao ano e prazo de 16 anos para pagamento. Com a injeção oficial, a COCAMAR passou a apresentar uma crescente capacidade de capitalização.

No início do século XXI, a cooperativa inicia uma gestão mais profissionalizada que a década passada, facilitando a interação com outras cooperativas e empresas de capital aberto, alavancando seus resultados e tornando-a cada vez mais competitiva no mercado globalizado (CHIARIELLO, 2006).

No ano de 2003, a Cocamar inaugurou um novo conjunto de indústrias, composto por néctares de frutas, bebidas à base de soja, maioneses, *ketchup* e mostarda. Em 2006, deixa o setor alcooleiro e da seda para focar somente em grãos. Em 2010, arrendou 24 unidades da Corol Cooperativa Agroindustrial, de Rolândia. Em 2018, adquiriu as unidades de mais duas cooperativas, sendo seis da Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu

(Cofercatu), e mais quatro da Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina (Copagra), todas do estado do Paraná. O arrendamento da Corol e da Cofercatu ocorreu somente nas unidades operacionais de atendimento aos cooperados e, especificamente, nas culturas de grãos (soja, milho e trigo) e demais culturas perenes (café, laranja, pastagens etc.), ficando de fora as usinas sucroalcooleiras.

Dessa forma, a Cocamar expandiu suas unidades de negócios e sua área de atuação, pois, somente com o arrendamento das unidades da Corol, somou cerca de 34 municípios na mesorregião Norte Central e Norte Pioneiro Paranaense, que eram atendidas pelo Corol.

4.1.2 Atualidade

Atualmente, a Cocamar mantém 87 unidades operacionais e em torno de 15 mil cooperados, que movimentam a produção de soja, milho, trigo, laranja, café e pecuária. A cooperativa está presente em vários municípios do norte e noroeste do estado do Paraná, no sudeste do Mato Grosso do Sul e na região do oeste paulista, conforme visualizado na figura 4.

Figura 4 - Mapa de distribuição das Unidades Operacionais da Cocamar



Fonte: Cocamar (2020).

O desenvolvimento da cooperativa pode ser observado na tabela 9, que demonstra todas as etapas dos processos de desenvolvimento do modelo de gestão da Cocamar, entre os

anos de 1999 a 2020. Em 2013, ocorreu a aprovação do novo modelo de gestão e, em 2014, sua implantação, passando a ter uma Diretoria Executiva na cooperativa.

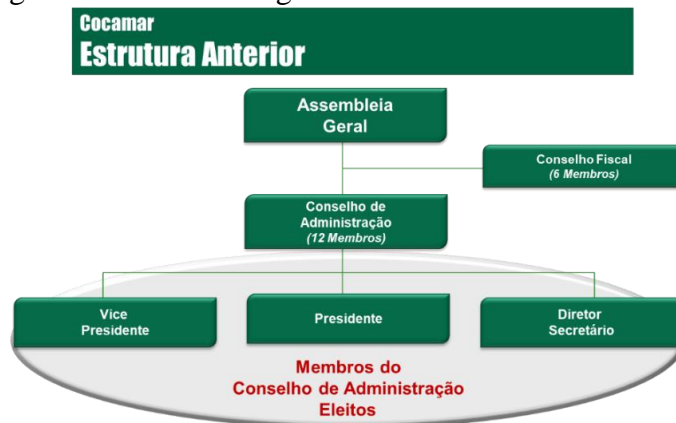
Tabela 9 - Processos de desenvolvimento do modelo de gestão da Cocamar

1999	2002	2004	2005	2007	2008
Elaboração do primeiro Planejamento Estratégico 2000-2005	1ª Avaliação dos Gestores	Planejamento Estratégico - Metodologia BSC (Balance Scorecard) 2005 a 2010	Revisão financeira do Planejamento Estratégico	Diagnóstico Organizacional	Processos de Terceirização
	Início da Gestão e Qualidade Conceitos ISO 9001 e HACCP	Certificação do ISSO 9001 / PQC / Diagnóstico para SIGQ	Mapeamentos, padronização e documentação de processos	Foco Gestão de Processos	Criação da Área de Negócios Financeiros
2009	2010	2011	2012	2013	2014
Gestão à vista	Revisão do Planejamento Estratégico 2005-2010	Consolidação das Engenharias de Processo	Primeiro Ciclo de Avaliação por Competências	Aprovação do novo modelo de Gestão – Diretoria Executiva – Alteração Estatutária	Implantação do novo modelo de Gestão – Diretoria Executiva
Início do projeto de cargos, carreira e remuneração		Indicadores/ Auditorias do PQC	GMP+	Escola de Líderes	Elaboração do Planejamento Estratégico 2015-2020 com participação do Conselho
HACCP e GMP+ Hay Group			B2 Farelo	Kaizen /Gestão de Rotinas	
2015	2016	2017	2108	2019	2020
Modelo de Governança	Painel de Indicadores	Comitê de Ética e Contato de Segurança	Vida Segura	Planejamento Estratégico 2020 a 2025	Pacto Global / Sustentabilidade
PDGC		Prêmio Excelência em Gestão		Orçamento Falconi	
Padrão de autoavaliação e Governança Cocamar				Prêmio Excelência em Gestão	

Fonte: Cocamar (2020).

Nas figuras 5 e 6, é possível visualizar as alterações ocorridas na estrutura organizacional da Cocamar após a implantação do novo modelo de gestão, no ano de 2014, no qual o Conselho de Administração passa a ter 15 membros ante os 12 da estrutura anterior. Também são incluídos os Consultores Consultivos, formados por membros representando cada unidade de negócio. Ambos os modelos seguem a estrutura organizacional básica das cooperativas conforme a Lei n.º 5.764/1971.

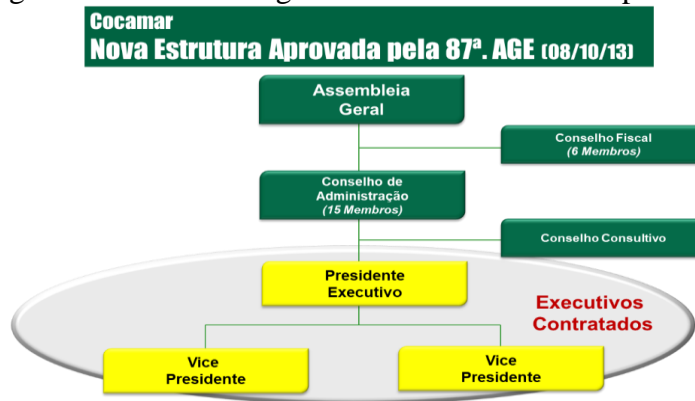
Figura 5 - Estrutura Organizacional da Cocamar até 2013



Fonte: Cocamar (2020).

Mesmo no modelo anterior, a Cocamar já praticava a heterogestão, em que a Assembleia Geral é o órgão máximo da cooperativa na tomada de decisões, na qual são deliberadas ao Conselho de Administração, responsável pelo cumprimento das ordens. Tanto a Assembleia Geral quanto o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são formados, exclusivamente, por membros associados. Já os núcleos responsáveis pela execução das estratégias, como superintendentes e demais gestores, geralmente, são profissionais contratados (CHIARIELLO, 2006).

Figura 6 - Estrutura Organizacional da Cocamar após 2014



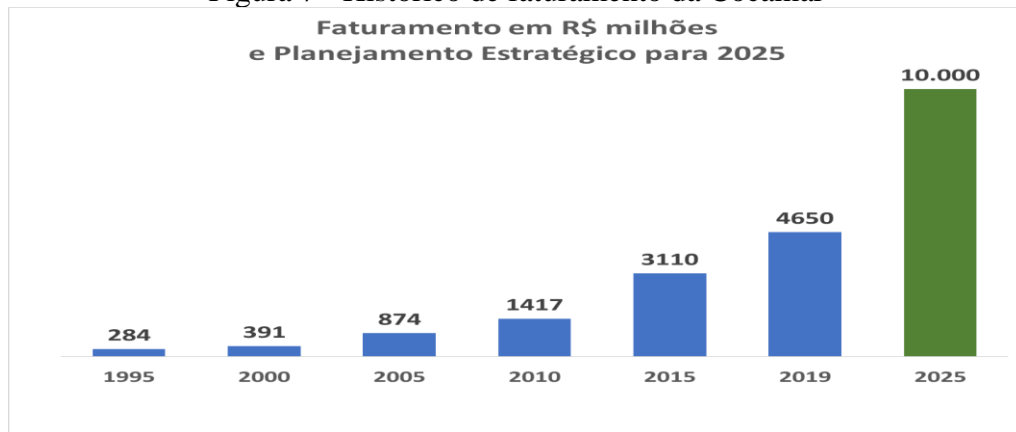
Fonte: Cocamar (2020).

Essas mudanças ao longo dos anos impactaram diretamente em diversas decisões na cooperativa, as quais, inclusive, influenciaram, de forma decisiva, a construção dos planejamentos estratégicos da organização, criando possibilidades para tomadas de decisões estratégicas que estão mudando o rumo da cooperativa, possibilitando diferenciá-la dos demais mercados, cada vez mais competitivos e globalizados.

4.1.3 Desempenho

Observa-se na figura 7 que a Cocamar saiu de patamares de faturamento entre R\$ 300 a R\$ 400 milhões até os anos 2000 para o faturamento de, aproximadamente, R\$ 900 milhões em 2005, ou seja, cerca de 125% de crescimento. Entre 2005 e 2010, foi de 62,5%; de 2010 a 2015, voltou a crescer mais de 110% (período em que ocorreu a nova mudança de gestão profissionalizada da diretoria e o arrendamento de unidades de outra cooperativa); de 2015 até o fechamento do ano de 2019, teve um crescimento por volta de 50%; e o planejamento de 2025 está estimado em R\$ 10 bilhões.

Figura 7 - Histórico de faturamento da Cocamar



Fonte: Cocamar (2020).

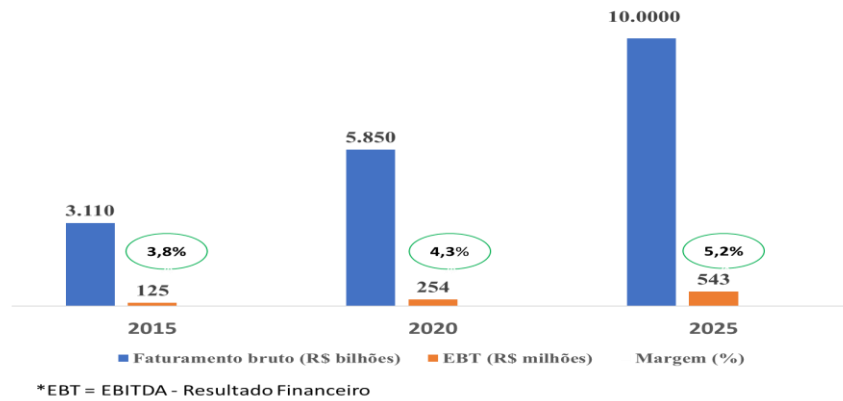
A Cocamar busca não somente o crescimento em faturamento bruto, como também o crescimento nos seus resultados, como verificado na figura 8, em que se planeja o aumento da margem de 2015 para 2020, de 3,8% para 4,3%, e entre 2020 a 2025, de 4,3% para 5,2%, tendo um crescimento do lucro antes dos impostos (EBT– *Earnings Before Taxes*) nominal de R\$254 milhões para R\$543 milhões.

A cooperativa se desenvolveu em diversos fatores, entre eles, o número de unidades operacionais³, distribuídas em mais de 80 cidades nas regiões norte e noroeste do Paraná, sudeste do Mato Grosso do Sul e no sudoeste do estado de São Paulo. O início da expansão das unidades pela Cocamar começou no início dos anos 1975, chegando a um número de 26 unidades, o qual se estagnou até 2009. A partir de 2010, com o arrendamento das unidades da

³ Pontos de atendimento ao cooperado (lojas de vendas de insumos agrícolas e armazéns de recebimentos de produtos, como soja, milho, trigo e café).

Corol pela Cocamar e, posteriormente, com as demais incorporações no ano de 2018, além da construção de novas estruturas, chegou-se ao número atual de 87 unidades.

Figura 8 - Evolução da receita bruta e EBT* da Cocamar pelo Planejamento Estratégico



Fonte: Cocamar (2020).

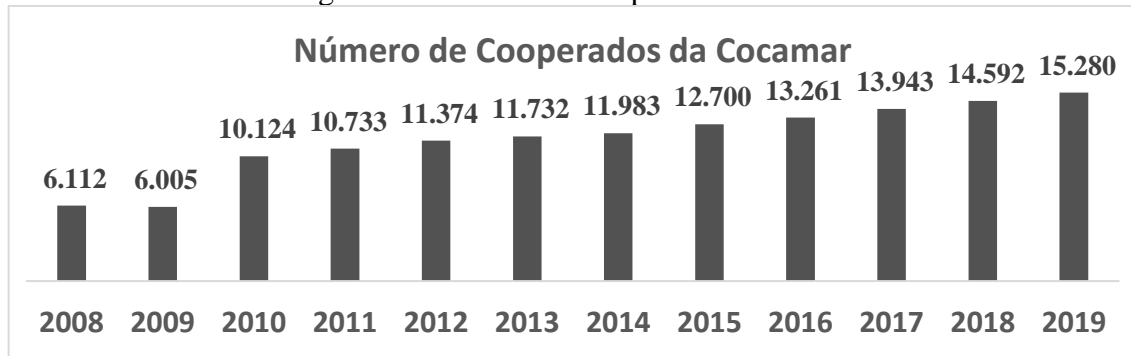
O aumento de unidades operacionais na cooperativa evidencia o planejamento proposto pelas mudanças ocorridas ao longo dos anos, profissionalizando a gestão ao trabalhar com pessoas qualificadas, buscando o crescimento em números de unidades e cooperados e a perpetuação da empresa.

A geração de empregos diretos foi outro fator significativo para a retomada do crescimento pela cooperativa, que, no início dos anos 2000, teve um acréscimo de cerca de 10% no quadro de colaboradores em relação ao ano de 1995. Já com o início das incorporações em 2010 até 2019, para atender as unidades e as regiões incorporadas, houve em torno de 30% a mais de colaboradores (COCAMAR, 2020).

Outro ponto observado no crescimento da cooperativa foi o aumento significativo do número de cooperados nos últimos anos, conforme figura 9, o qual também foi pautado pelas novas estratégias proporcionadas pelo planejamento estratégico da cooperativa, incentivado após a alteração do sistema de gestão. Isso é mais evidente no ano do arrendamento das unidades, em 2010, quando o quadro de cooperados teve um salto de, aproximadamente, 68,5%, devido ao grande número de unidades incorporadas.

Nos anos seguintes, os aumentos foram frutos de expansão e desenvolvimento de novas regiões, como também a entrada de novos cooperados por conta da credibilidade alcançada pela cooperativa, atingindo o número, entre 2010 e 2017, de 3.819 novos cooperados. Em 2018, o acréscimo de cerca de 5% em relação aos números de 2017 foi inserido, em boa parte, pelas incorporações da Cofercatu e Copagra.

Figura 9 - Número de Cooperados Cocamar



Fonte: Cocamar (2020).

A Cocamar chegou a ter 19.809 pessoas em seu quadro de cooperados até o ano de 1989. Com a necessidade de mudança organizacional, uma das propostas foi a exclusão de cooperados não atuantes, permanecendo na cooperativa somente aqueles que tinham movimentação efetiva. Esse processo ocorreu por meio de demissões voluntárias, exclusões de associados e inclusão de novos cooperados. Chiariello (2006, p. 57) cita que:

Esta reformulação foi tida pela cooperativa como imprescindível para imprimir uma gestão empresarial dos negócios, com o quadro de cooperados formados por produtores eficientes, dispostos a transacionar intensamente com a cooperativa, repelindo os que visavam apenas tirar proveito de sua condição de cooperado. A renovação do corpo de associados foi acompanhada por outras iniciativas: seleção mais criteriosa de novos sócios; monitoramento das atividades dos cooperados; elaboração de um cadastro informativo sobre as condições produtivas e a movimentação de cada associado com a cooperativa.

Essas mudanças organizacionais exigiram uma reforma no estatuto social e um comprometimento maior entres os cooperados e a cooperativa. Para tanto, fez-se necessário aumentar o nível de exigência para a formação profissional, tanto dos colaboradores quanto dos cooperados, na busca de melhores resultados e perpetuação da empresa.

Diante da postura observada na Cocamar, em que há uma série de resultados positivos, como o crescimento da organização, com um faturamento em crescimento exponencial; o aumento de geração de empregos e de cooperados atendidos em um maior número de regiões e municípios pelo sistema cooperativista; e, ainda, ser cumpridora das doutrinas cooperativistas, serão apresentados no próximo capítulo a análise e o tratamento dos dados e os resultados obtidos na pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, os dados coletados na pesquisa serão apresentados e analisados para posterior discussão.

Primeiramente, serão expostas as principais estratégias corporativas implementadas pela Cocamar nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná entre os anos 2010 e 2019. Em seguida, serão exibidos os dados levantados na região de estudo que mostram o desenvolvimento socioeconômico dos municípios onde estão as Unidades Operacionais incorporadas pela cooperativa. Essas informações auxiliaram na composição e na determinação dos municípios onde foram aplicados os questionários de pesquisa e realizadas as entrevistas, cujos dados serão tratados neste capítulo.

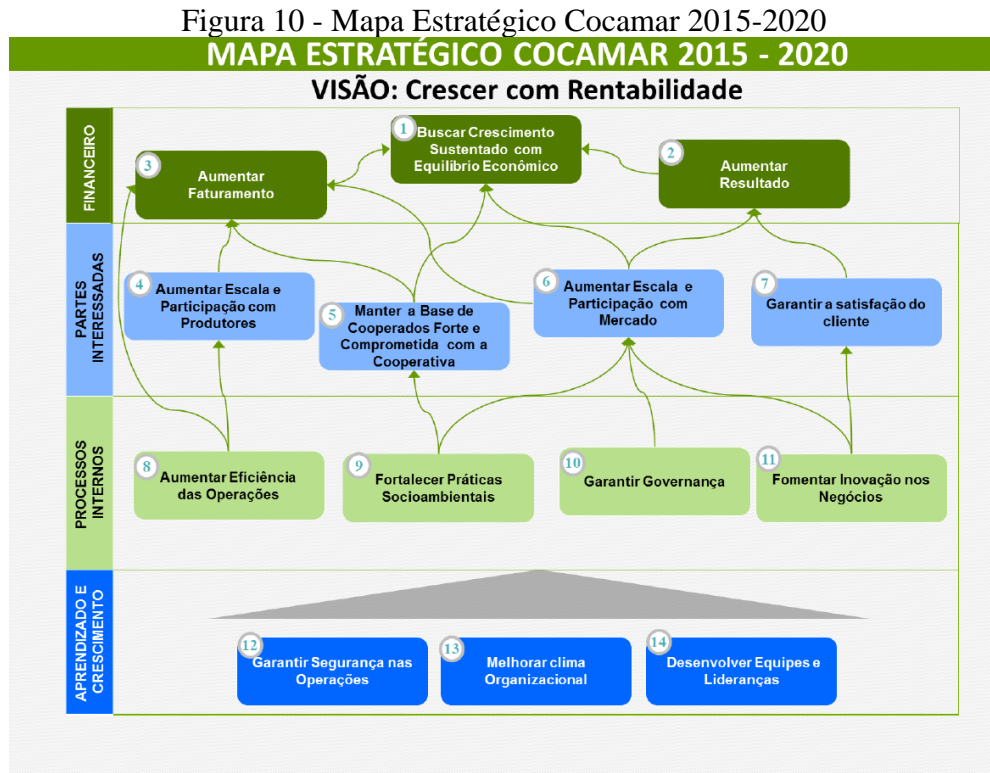
5.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

As principais estratégias corporativas implementadas pela Cocamar no período em estudo serão apresentadas de forma cronológica e com a utilização da análise documental, com o uso de dados secundários extraídos das atas das AGO, AGE, e as Atas Deliberativas do Conselho de Administração e do Planejamento Estratégico, que evidenciaram a ocorrência dos movimentos estratégicos.

Os conteúdos extraídos das atas investigadas da AGO e da AGE (Apêndice A) e das Atas Deliberativas do Conselho de Administração (Apêndice B) são referentes ao período de 2010 a 2019, conforme a quantidade de atas elaboradas e publicadas em que constavam evidências dos movimentos que originaram e deram continuidade aos objetivos traçados nos planejamentos estratégicos da cooperativa.

O Planejamento Estratégico Corporativo é elaborado a cada cinco anos pela cooperativa. Assim, realizou-se a verificação de três períodos, sendo entre 2005 e 2010, 2011 e 2015 e 2015 e 2020 (Apêndice C), buscando-se evidências nos movimentos estratégicos. A figura 10 mostra um modelo do Mapa Estratégico da Cocamar, no período de 2015 a 2020.

Para o desenvolvimento das análises foi identificada a ocorrência de palavras, termos e expressões que remetem ao movimento estratégico, tais como crescimento, expansão, diversificação, integração, fusões, incorporações, entre outras.



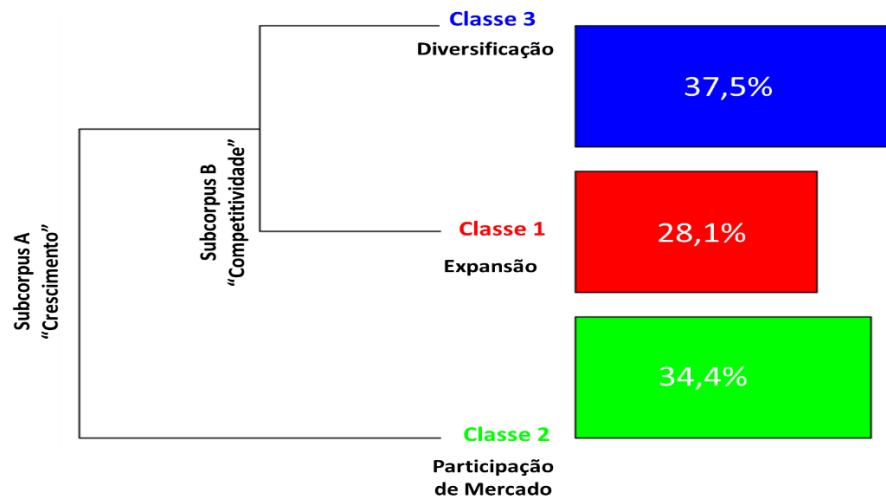
Fonte: Cocamar (2020).

A partir da extração do conteúdo analisado, os dados foram tratados pelo *software* Iramuteq, identificando e selecionando as informações relevantes, de acordo com os objetivos a serem alcançados. Separou-se o *corpus* textual, que é o conjunto de textos que o pesquisador pretende examinar e inclui o texto que será averiguado, formado por segmentos de textos. O Iramuteq irá dimensionar os segmentos de textos que, geralmente, são recortados em 3 linhas.

O *corpus* textual será apresentado e explorado com o uso de alguns procedimentos processados pelo Iramuteq, como Estatísticas Textuais Clássicas, Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Nuvem de Palavras.

O *corpus* geral foi constituído por 3 textos, separados em 85 segmentos de texto (ST), com aproveitamento de 64 ST (75,29%). Emergiram 2.224 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 598 palavras distintas e 336 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em 3 classes (figura 10): Classe 1, com 18 ST (28,12%), Classe 2, com 22 ST (34,38%), e Classe 3, com 24 ST (37,5%). Considera-se um bom aproveitamento de ST acima de 70% ou mais.

Figura 11 - Dendograma da classificação hierárquica descendente das classes textuais



Fonte: elaborada pelo autor com uso do Iramuteq (2020).

Na figura 11, observam-se as três classes finais, compostas de segmentos dos resumos com os vocábulos semelhantes, divididas em duas ramificações (A e B) do *corpus* total em análise. Verificando as frases que emergiram em cada classe, pode-se nominar as classes conforme o conteúdo similar apresentado. Assim, tem-se o *subcorpus* A, denominado Crescimento, composto pela Classe 2, "Participação de Mercado", referindo-se ao fortalecimento do negócio, com base nas oportunidades de mercado; e o *subcorpus* B, Competitividade, que engloba as Classes 1 e 3, sendo a Classe 1, Expansão, a busca por investimentos em melhorias e aquisições de novas estruturas e a incorporação de novas regiões; e a Classe 3, Diversificação, com foco no fortalecimento do cooperado, levando tecnologias e inovações.

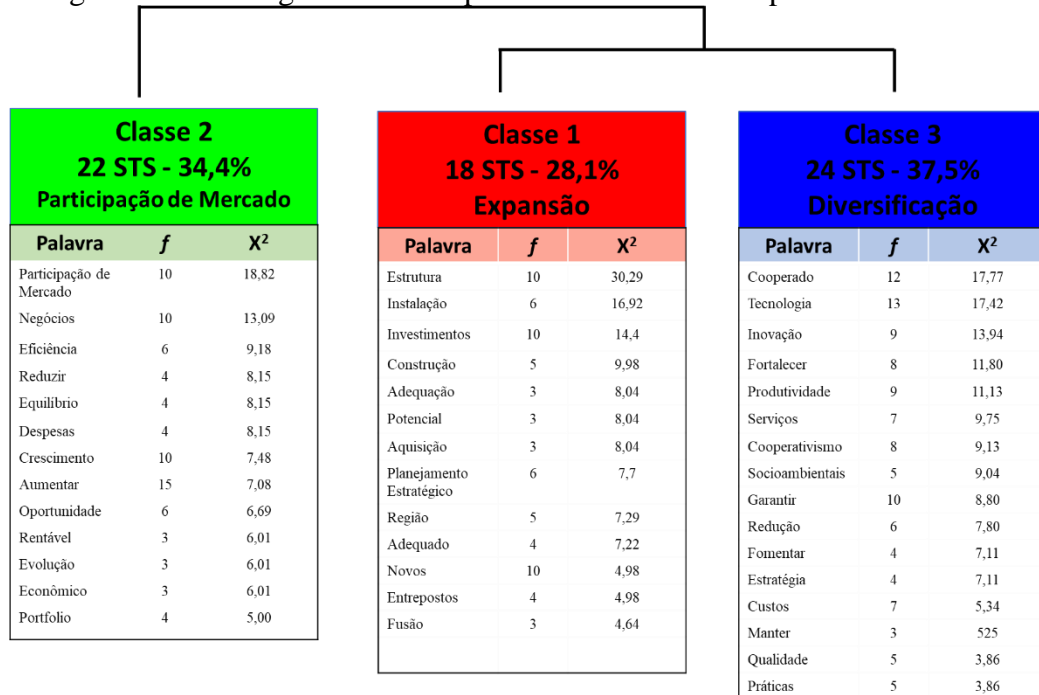
Posteriormente, os três *corpus* textuais foram analisados por meio do método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), proposto por Reinert (1987 apud Camargo; Justo, 2013), que classifica os ST com base na frequência com que aparecem as palavras na forma lematizada, observando as semelhanças e a associação entre os vocabulários, possibilitando ao Iramuteq retirar do *corpus* original palavras estatisticamente significativas, realizando, assim, análises qualitativas dos dados textuais.

O dicionário de palavras é realizado pelo *software* utilizando-se do teste qui-quadrado (χ^2), revelando sua força associativa entre as palavras e sua respectiva classe, devendo ter frequência maior que a média de ocorrências no *corpus* e valor do qui-quadrado maior que 3,84, utilizando como critério $p < 0,05$ (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A partir do teste qui-quadrado, elaborou-se um organograma com a lista de palavras e sua frequência em cada classe, de maneira a facilitar a visualização das classes textuais, sendo

possível observar as evocações que apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente das outras classes, como demonstrado na figura 12.

Figura 12 - Dendograma com as palavras em evidências por classes textuais



Fonte: elaborada pelo autor com uso do Iramuteq (2020).

Nota: *f* (frequência da forma por ST); x^2 (qui-quadrado mostrando a relação entre as palavras e sua respectiva classe).

A Classe 1, denominada Expansão, compõe 28,1% ($f = 18$ ST) do *corpus* total, sendo constituída por palavras e radicais no intervalo entre $x^2 = 4,64$ (Fusão) e $x^2 = 30,28$ (Estrutura). Essa classe é composta por palavras como “Investimentos,” $x^2 = 14,4$; “Potencial”, $x^2 = 8,04$; “Aquisição”, $x^2 = 8,04$; “Planejamento Estratégico”, $x^2 = 7,7$; “Novos”, $x^2 = 4,98$; entre outros, que remetem à busca por investimentos em melhorias e aquisições de novas estruturas e a incorporação de novas regiões.

A estratégia de expansão sempre esteve presente na Cocamar, primeiramente com a verticalização da produção e, depois, com a diversificação, ocorrendo tanto na expansão industrial quanto territorial, investindo em novas estruturas e construções ou adequações para o aumento de armazenagem de grãos (FAJARDO, 2008).

Na sequência, a Classe 2 (Participação de Mercado) compreende 34,4% ($f = 22$ ST) do *corpus* total e está em um intervalo entre $x^2 = 5,00$ (Portfólio) e $x^2 = 18,82$ (Participação de Mercado). Nessa classe surgem palavras como “Negócios”, $x^2 = 13,09$; “Eficiência”, $x^2 = 9,18$; “Crescimento”, $x^2 = 7,48$; “Aumentar”, $x^2 = 7,08$; “Oportunidade”, $x^2 = 6,69$; entre

outras que evidenciam o fortalecimento do negócio com base nas oportunidades de crescimento de mercado.

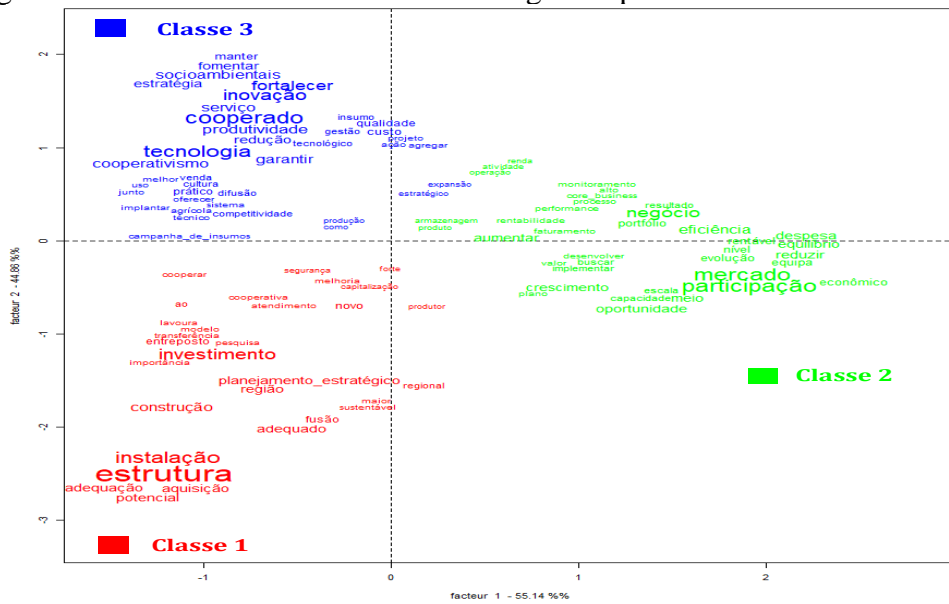
A abrangência de novos mercados pelas cooperativas pode propiciar maior aproveitamento de recursos disponíveis e mais oportunidades, tendo ganhos de eficiência, reduções de custos e aumento de *share*, tornando-se cada vez mais competitivas e atendendo, às exigências dos cooperados e do mercado externo (FERREIRA; BRAGA, 2004).

Por último, a Classe 3 (Diversificação) constitui 37,5% ($f = 24$ STS) do *corpus* total e está em um intervalo entre $x^2 = 3,86$ (Práticas) e $x^2 = 17,77$ (Cooperado). Emergem nessa classe palavras como “Tecnologia”, $x^2 = 17,42$; “Inovação”, $x^2 = 13,94$; “Fortalecer”, $x^2 = 11,80$; “Produtividade”, $x^2 = 11,13$; “Cooperativismo”, $x^2 = 9,13$; “Estratégia”, $x^2 = 7,11$; entre outras que revelam o fortalecimento do cooperado, levando tecnologia e inovações.

Rodrigues e Serra (2016, p. 50) citam 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”. Já Ferreira e Braga (2004) comentam que existe um importante papel social frente às cooperativas em diversas regiões, e isso as motiva para trabalhar a estratégia da diversificação diante das necessidades expressas pelas comunidades, prestando serviços, oferecendo estruturas e insumos e garantido empregos, destacando, assim, o seu papel no desenvolvimento regional.

A partir da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), que é extraída na CHD e representada por meio de um plano cartesiano, realizou-se a associação do texto entre as palavras por classe textual, considerando a frequência de incidência, conforme visualizado na figura 13.

Figura 13 - Análise Fatorial Classificatória gerada pela CHD das classes textuais



Fonte: elaborada pelo autor com uso do Iramuteq (2020).

Observa-se na figura 13 uma maior aproximação das palavras da Classe 1 e 3, tais como “cooperado”, “cooperativismo”, “cooperativa”, que estão relacionadas com algumas palavras em evidência, como “investimentos”, “estruturas”, “inovação”, “tecnologia”, entre outras que remetem à preocupação com estratégias de fortalecimento do cooperado.

A Classe 2 encontra-se afastada, no outro quadrante e mais distante das outras classes, podendo ser vistas palavras que remetem ao aumento da participação de mercado, como “negócios”, “resultados”, “eficiência”, “crescimento”, “performance”, entre outras que podem ser definidas como uma preocupação da cooperativa com estratégias de aumento de participação de mercado.

Apesar de termos uma divisão das classes nos quadrantes da AFC, pode-se verificar que há uma inter-relação entre as classes analisadas, consoante figura 14, na Nuvem de Palavras. Camargo e Justo (2013, p. 516, grifos dos autores) citam que “a *nuvem de palavras* as agrupa e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*”.

Figura 14 - Nuvem de Palavras extraídas das Atas



Fonte: elaborada pelo autor com uso do Iramuteq (2020).

É possível notar a relação entre os textos de cada *corpus*, partindo do pressuposto de palavras que apresentam semelhanças ou ligações no contexto geral de estratégias. Observa-se que há uma evidência da palavra “aumentar”, seguida de outras como “crescimento”, “participação de mercado”, “investimentos”, “novos”, “garantir”, “melhoria” e “tecnologia”. Em um segundo plano, destaca-se também o “cooperado”, a “cooperativa” e o “cooperativismo”.

Assim, pode-se dizer que há uma relação entre as palavras que remetem à busca por investimentos em melhorias e aquisições de novas estruturas e à incorporação de novas regiões; ao fortalecimento do negócio com base nas oportunidades de crescimento de mercado e ao fortalecimento do cooperado, levando tecnologia e inovações, por meio dos movimentos estratégicos elaborados no planejamento estratégico e discutidos nas reuniões dos Conselhos e da Diretoria da cooperativa.

Averiguando-se as estratégias apresentadas nas Atas e nos planejamentos estratégicos e considerando a Matriz de Ansoff, exposta na figura 1, entende-se que a Cocamar está voltada principalmente para a penetração de mercado, cujo foco está em aumentar a participação no mercado atual, conquistando clientes da concorrência, e no desenvolvimento de mercado, no qual busca conquistar novos mercados com os produtos existentes.

Na sequência, serão exibidos os índices de desenvolvimento regional, analisados com o uso de dados secundários obtidos no IPDM, sendo que o PIB e o PIB *per capita* foram conseguidos em fontes como o Ipardes e o IBGE.

5.2 ANÁLISE DOS ÍNDICES DE DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa, será verificado, com o uso dos índices Ipardes e do PIB, como estava o desenvolvimento regional no ano de implantação das estratégias de incorporação, e como se comportou nos anos subsequentes no norte do estado do Paraná, onde estão localizados os entrepostos assumidos pela cooperativa em estudo,

Para averiguarmos o desenvolvimento regional, foi utilizado o IPDM, observando o grau de desenvolvimento de cada município do Paraná, no período de 2010 a 2016. O recorte desse período foi necessário devido aos dados oficiais da série 2010-2016, que foram atualizados no ano de 2019 em função da revisão da projeção populacional realizada no ano de 2018 pelo Ipardes.

Já na análise da *performance* do PIB, que possibilita o estabelecimento de comparações entre os municípios na região em estudo, foi visto o desempenho no período de 2010 a 2017. Esse recorte no ano de 2017 ocorreu porque ainda não havia dados oficiais para o ano de 2018.

De acordo com o Ipardes (2019), o desempenho municipal é examinado por meio de um índice que varia entre 0 e 1; quanto mais distante de 0, maior o nível de desempenho. Os valores dos índices classificam os municípios em quatro grupos: baixo desempenho (0,000 a < 0,400); médio baixo desempenho (0,400 a < 0,600); médio desempenho (0,600 a < 0,800); e alto desempenho (0,800 a 1,000).

A tabela 10 foi composta pelos municípios onde se localizam as unidades operacionais que foram incorporadas pela cooperativa em estudo, e serão parâmetros para análise do desenvolvimento regional, por meio dos índices de desempenho fornecidos pelo Ipardes no período de 2010 a 2016.

Conforme a classificação do Ipardes, observa-se na tabela 10 que os municípios de Alvorada do Sul e Santa Mariana saíram da categoria médio baixo desempenho para médio desempenho, e São Jerônimo da Serra mudou de baixo desempenho para médio baixo desempenho. Constata-se, ainda, que nos seis anos de estabelecimento da Cocamar – de 2010 a 2016 – todas as cidades tiveram um crescimento positivo, com exceção de Tamarana. Alguns municípios tiveram baixo crescimento, com taxas inferiores a 5%, mas outros

apresentaram crescimento significativo, como São Jerônimo da Serra (50,58%), Rancho Alegre (28,98%), Santa Cecília do Pavão (26,44%), Sabáudia (19,49%) e Santa Mariana (17,91).

Tabela 10 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2010/2016

Municípios/Unidades	ÍNDICE GERAL							Crescimento entre 2010 e 2016 (em %)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
São Jerônimo da Serra	0,3438	0,4122	0,4382	0,4764	0,5020	0,5067	0,5177	50,58
Rancho Alegre	0,5163	0,5338	0,4996	0,5745	0,6152	0,6681	0,6659	28,98
Santa Cecília do Pavão	0,4773	0,5539	0,5239	0,6663	0,6477	0,6490	0,6035	26,44
Sabáudia	0,6541	0,7101	0,6716	0,7604	0,7826	0,7722	0,7816	19,49
Santa Mariana	0,5328	0,5255	0,5277	0,5404	0,5703	0,5836	0,6282	17,91
Jaguapitã	0,6523	0,6506	0,6662	0,6892	0,6943	0,7296	0,7380	13,14
Sertaneja	0,6535	0,6561	0,6869	0,6830	0,7185	0,7376	0,7274	11,31
Pitangueiras	0,6142	0,6215	0,6943	0,7120	0,6997	0,6370	0,6788	10,52
Alvorada do Sul	0,5963	0,6024	0,6366	0,6169	0,6314	0,6127	0,6501	9,02
Assaí	0,6037	0,6448	0,6106	0,6760	0,6858	0,6567	0,6564	8,73
Primeiro de Maio	0,5785	0,5985	0,6287	0,5983	0,6106	0,6110	0,6182	6,86
Ibiporã	0,6491	0,6677	0,6666	0,6923	0,7003	0,6973	0,6889	6,13
São Sebastião da Amoreira	0,5603	0,5436	0,5470	0,6139	0,6082	0,6275	0,5931	5,85
Sertanópolis	0,6838	0,6864	0,6861	0,6684	0,7105	0,7243	0,7205	5,37
Cambé	0,6779	0,6825	0,6825	0,6974	0,6895	0,7050	0,7094	4,65
Rolândia	0,7076	0,7150	0,7184	0,7318	0,7257	0,7332	0,7386	4,38
Bela Vista do Paraíso	0,5514	0,5766	0,5762	0,5765	0,5976	0,5676	0,5745	4,19
Londrina	0,7504	0,7526	0,7522	0,7675	0,7701	0,7721	0,7794	3,86
Carlópolis	0,6094	0,6519	0,6450	0,6345	0,6451	0,6382	0,6319	3,69
Arapongas	0,7004	0,7204	0,7183	0,7267	0,7219	0,7176	0,7083	1,13
Congonhinhas	0,5839	0,5292	0,5164	0,5529	0,5812	0,6122	0,5884	0,77
Tamarana	0,5724	0,5753	0,5787	0,5509	0,5160	0,5511	0,5473	-4,39

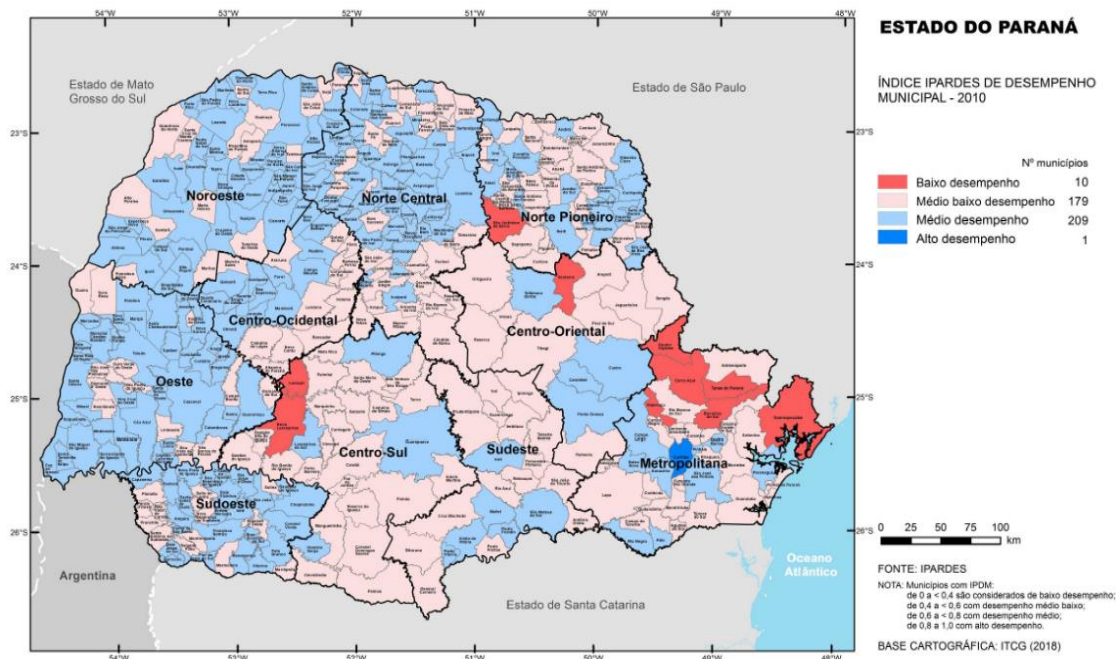
Fonte: adaptada de IBGE (2019) e Iparades (2019).

Nota: Nova metodologia – ano de referência 2010.

Podem ser percebidas mudanças nos grupos de desempenho nas regiões Norte Central e Norte Pioneiro, consoante figuras 15 e 16, atingindo os demais municípios vizinhos das

unidades operacionais que também são atendidos pelo sistema cooperativista, chamada de área de atuação da cooperativa.

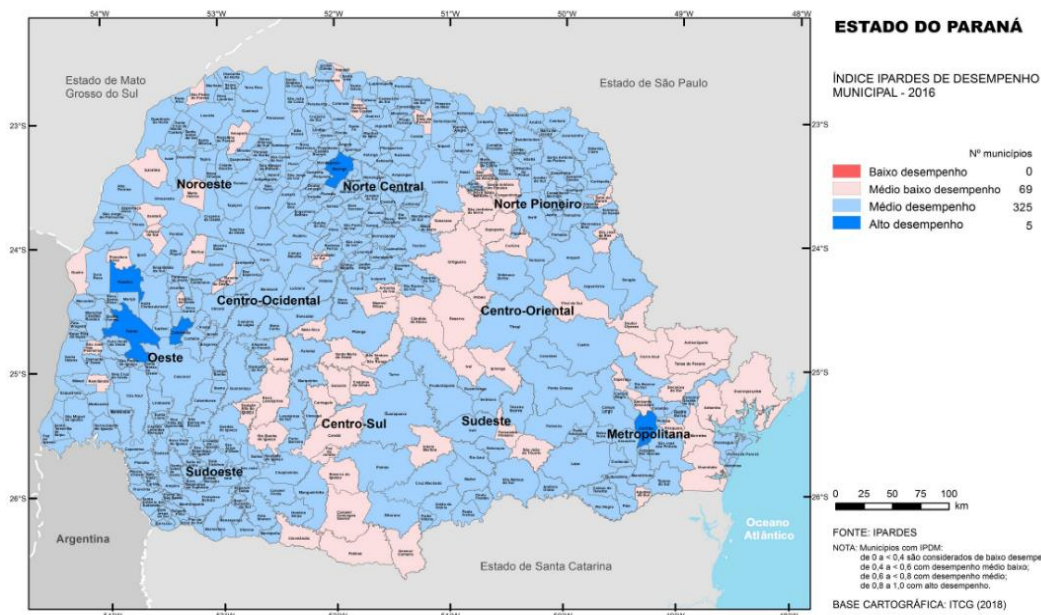
Figura 15 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2010



Fonte: Iparades (2019).

As mudanças entre os anos de 2010 a 2016 ocorreram, principalmente, entre as categorias de médio baixo desempenho para médio desempenho.

Figura 16 - Índice Iparades de Desempenho Municipal - Paraná - 2016



Fonte: Iparades (2019).

Para esta análise, será utilizado o PIB *per capita*, que, segundo o IBGE (2020), é a divisão do PIB pelo número de habitantes do município, medindo o quanto do total produzido seria dividido por indivíduo, se todos recebessem partes iguais. Apesar de o PIB *per capita* não ser considerado um dado concreto, geralmente, um país ou região com maior PIB *per capita* apresenta um maior IDH.

Tabela 11 - Produto Interno Bruto - *per capita* (R\$) - 2010-2017

Municípios	PER CAPITA (R\$)							Crescimento entre 2010 e 2017 (em %)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		2017
Sabáudia	20.772	29.535	33.376	47.754	53.113	55.950	52.939	68.056	227,63
São Jerônimo da Serra	7.493	11.334	11.850	14.271	12.868	16.142	17.652	18.864	151,76
Sertanópolis	17.893	21.813	27.739	31.560	32.502	35.572	34.559	43.018	140,41
Rancho Alegre	10.837	14.392	17.210	21.414	18.206	22.767	24.978	25.364	134,06
Santa Mariana	11.991	15.095	16.082	20.152	18.906	23.885	26.096	27.732	131,28
Jaguapitã	25.792	28.807	31.276	37.419	45.393	48.097	54.954	57.804	124,11
Bela Vista do Paraíso	13.117	15.666	19.471	21.869	21.306	27.638	28.737	28.772	119,34
Congonhinhas	10.201	13.218	13.823	17.153	14.436	18.229	19.967	21.641	112,14
Santa Cecília do Pavão	14.323	17.144	19.491	22.536	21.376	26.672	30.263	29.337	104,82
São Sebastião da Amoreira	10.502	13.266	15.791	18.778	17.727	19.966	21.036	21.317	102,99
Cambé	18.265	21.654	26.352	29.839	31.622	34.094	34.471	36.458	99,61
Alvorada do Sul	11.134	13.136	16.776	17.684	16.461	20.296	21.860	22.182	99,23
Sertaneja	23.374	31.195	34.616	42.828	36.068	44.606	46.393	44.958	92,34
Ibiporã	24.107	26.015	31.774	38.785	41.974	49.759	43.874	45.682	89,5
Rolândia	21.272	24.289	27.403	31.734	35.053	36.221	38.474	40.155	88,77
Primeiro de Maio	13.121	14.719	18.827	20.577	19.322	22.620	24.165	24.107	83,73
Pitangueiras	15.543	18.873	20.786	21.859	18.741	23.148	21.822	27.906	79,54
Londrina	21.362	24.515	28.638	29.712	30.305	32.373	33.385	34.445	61,24
Tamarana	12.412	14.794	16.812	18.043	17.210	20.233	19.294	19.680	58,56
Assaí	16.176	19.759	20.261	23.329	21.363	25.438	24.482	24.705	52,72
Arapongas	25.167	29.360	33.139	34.092	35.121	33.673	34.502	37.763	50,05
Carlópolis	13.789	15.025	16.025	15.870	16.587	20.703	19.283	18.640	35,18

Fonte: adaptada de IBGE (2019) e Ipardes (2019).

Nota: Nova metodologia – ano de referência 2010.

Como pode ser observado na tabela 11, todos os municípios apresentaram crescimento em relação ao PIB *per capita* entre o período de 2010 a 2017. Alguns municípios tiveram quedas em determinados anos, porém se recuperaram ao longo do período analisado.

Aponta-se na tabela 11 que os cinco maiores crescimentos do PIB em percentual são dos municípios de Sabáudia (227,63%), São Jerônimo da Serra (151,76%), Sertanópolis (140,41%), Rancho Alegre (134,06%) e Santa Mariana (131,28%). O PIB mais alto pode ser entendido como um crescimento na economia, disponibilizando mais dinheiro, uma maior renda *per capita* e, conseqüentemente, um aumento do consumo na região.

A partir dos 22 municípios que compõem o estudo, elaborou-se a tabela 12, a qual agrega os cinco melhores desempenhos por ordem de crescimento em valores percentuais tanto para o PIB *per capita* quanto para o IPDM.

Tabela 12 - Comparativo de crescimento entre os índices IPDM e PIB *per capita*

Municípios	PIB <i>per capita</i> Crescimento entre 2010 e 2017 (em %)	Ordem de Crescimento	IPDM Crescimento entre 2010 e 2016 (em %)	Ordem de Crescimento
Sabáudia	227,63	1º	19,49	4º
São Jerônimo da Serra	151,76	2º	50,58	1º
Sertanópolis	140,41	3º	5,37	14º
Rancho Alegre	134,06	4º	28,98	2º
Santa Mariana	131,28	5º	17,91	5º
Santa Cecília do Pavão	104,82	9º	26,44	3º

Fonte: adaptada de IBGE (2019) e Iparde (2019).
Nota.: Nova metodologia – ano de referência 2010.

Assim, nota-se que apenas os municípios de Sertanópolis e Santa Cecília do Pavão não permaneceram entre os cinco melhores desempenhos nos dois índices analisados, sendo que Sertanópolis ficou em 3º no PIB *per capita*, mas em 14º no índice IPDM. O mesmo aconteceu com Santa Cecília do Pavão, que ficou em 3º no índice IPDM e em 9º no PIB *per capita*.

A seleção dos municípios partiu do pressuposto dos cinco melhores desempenhos nos dois índices examinados, constituindo critério metodológico de escolha dos que participaram da fase seguinte da pesquisa, que se desenvolveu com o uso do *survey* por meio de questionários estruturados e por entrevistas semiestruturadas, que foram direcionados aos membros de Sabáudia, São Jerônimo da Serra, Sertanópolis, Rancho Alegre, Santa Mariana e Santa Cecília do Pavão.

Os questionários e as entrevistas tiveram como propósito a averiguação da percepção dos cooperados e da comunidade em geral com relação ao crescimento identificado nos índices e ao impacto das estratégias corporativas implementadas frente ao desenvolvimento regional, e a verificação de como essas estratégias, identificadas e percebidas por cooperados e comunidade, impactaram diretamente no desenvolvimento regional. Os resultados dessa fase da pesquisa serão expostos na próxima seção.

5.3 PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Nesta etapa, será apresentada a percepção de cooperados, colaboradores e comunidade em geral com relação ao impacto das estratégias corporativas implementadas frente ao desenvolvimento regional.

Para obter as informações desejadas, o instrumento usado foi o questionário estruturado, formado por perguntas fechadas e abertas, sendo dividido em dois blocos: um sobre o perfil sociodemográfico do respondente, e outro sobre o conteúdo do estudo. Utilizou-se a escala Likert de 5 pontos, que permitiu o tratamento estatístico das respostas, podendo conseguir a percepção de importância e determinar o nível de concordância ou discordância sobre o tema pesquisado.

As questões abertas no questionário geraram informações suficientes para realizar a análise de conteúdo e complementar as respostas das questões fechadas, realizando, nesta etapa, a exploração do material e os tratamentos dos resultados. Seguindo os métodos de Bardin (2004), primeiramente, foi realizada a pré-análise, estabelecendo o esquema de trabalho e definindo os procedimentos para a utilização dos dados conseguidos no questionário.

Assim, para um primeiro contato com os documentos, foi necessária uma leitura fluente para posterior análise da transcrição das respostas das questões abertas, as quais constituíram o *corpus* da pesquisa. Procurou-se, dessa maneira, obedecer às regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, que o método exige para que se tenham bons resultados na pesquisa.

Em seguida, observaram-se as categorias que surgiram das questões norteadoras da pesquisa, averiguando a frequência com que os temas se repetiam, criando as unidades de categorização para posterior análise temática das modalidades de codificação, dando seguimento à segunda fase, ou seja, à exploração do material. A terceira fase da análise do conteúdo possibilitou o tratamento dos resultados, verificando a inferência e a interpretação dos dados obtidos.

A seguir, apresenta-se o primeiro bloco do questionário, constituído de perguntas sociodemográficas, o qual está representado na tabela 13. Constata-se que o grupo respondente foi formado de 60,14% de produtores rurais, 27,3% de colaboradores da Cocamar e 19% de membros da comunidade em geral (cooperados de outros ramos de cooperativas da região e membros do comércio ou entidades locais).

Tabela 13 - Dados sociodemográficos dos respondentes do questionário de pesquisa

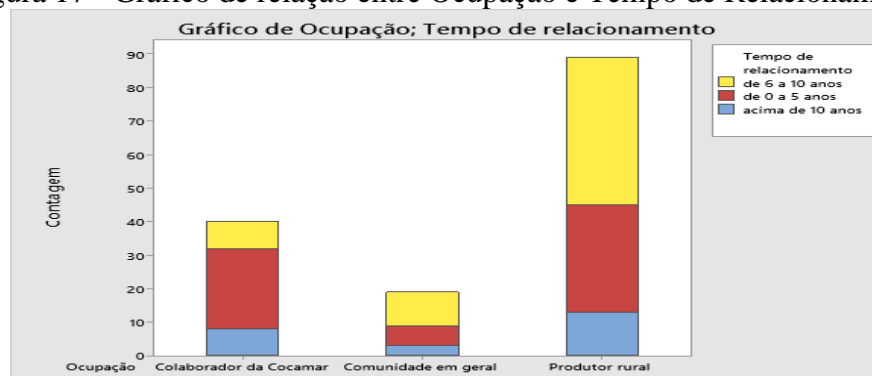
Faixa Etária	Contagem	Percentual	Ocupação	Contagem	Percentual
Entre 18 e 25 anos	19	12,84	Produtor rural	89	60,14
Entre 26 e 35 anos	39	26,35	Colaborador Cocamar	40	27,03
Entre 36 e 49 anos	47	31,76	Comunidade em geral	19	12,84
Acima de 50 anos	43	29,05			
Escolaridade	Contagem	Percentual	Tempo de relacionamento com a Cocamar	Contagem	Percentual
Ensino Fundamental	8	5,41	acima de 10 anos	24	16,22
Ensino Médio	48	32,43	de 0 a 5 anos	62	41,89
Nível Superior	63	42,57	de 6 a 10 anos	62	41,89
Pós-graduação	29	19,59			
Sexo	Contagem	Percentual	Estado Civil	Contagem	Percentual
Masculino	123	83,11	Casado	101	68,24
Feminino	25	16,89	Solteiro	39	26,35
			Separado/Divorciado	6	4,05
			Viúvo	2	1,35

Fonte: elaborada pelo autor com dados adquiridos pelo *software* Minitab (2020).

Verifica-se na tabela 13 que, entre os respondentes, 83,11% são do sexo masculino e 16,89% do sexo feminino, sendo que 31,76% têm entre 36 e 49 anos, 29,05% têm acima de 50 anos, 26,35% entre 26 e 35 anos, e 12,84% estão entre 18 e 25 anos de idade. Quanto ao tempo de relacionamento ou algum tipo de vínculo que os participantes tinham com a Cocamar, foi respondido que 41,89% têm entre 6 e 10 anos, 41,89% têm até 5 anos e 16,22% têm acima de 10 anos de relacionamento, isto é, já conheciam a Cocamar antes do arrendamento das unidades da outra cooperativa.

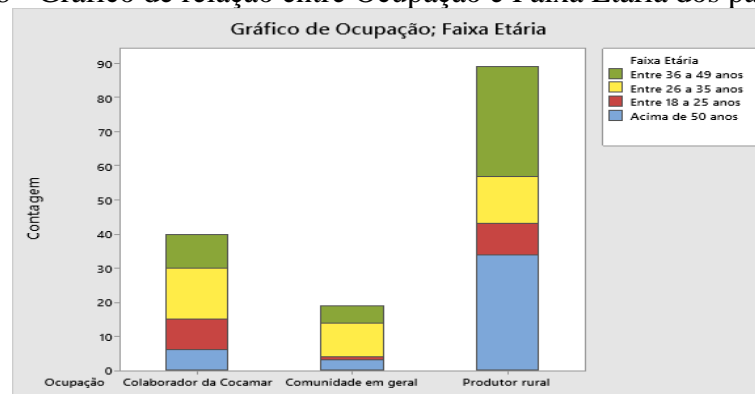
Com o uso do *software* Minitab, foram realizadas algumas relações para melhor visualização e entendimento do perfil dos participantes da pesquisa, o qual pode ser observado nas figuras 17 e 18.

Figura 17 - Gráfico de relação entre Ocupação e Tempo de Relacionamento



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 18 - Gráfico de relação entre Ocupação e Faixa Etária dos participantes



Fonte: elaborada pelo autor.

Todas as questões abertas complementares às questões fechadas, em que havia a possibilidade do participante de adicionar seu pensamento sobre a resposta, como também a última questão totalmente aberta do questionário, foram tratadas pela análise de conteúdo e com auxílio do *software* Iramuteq, o que permitiu inferir e codificar o conteúdo textual.

Posteriormente, serão apresentadas e discutidas as características do desenvolvimento regional, extraídas das cinco questões fechadas e contidas no questionário de pesquisa, aferindo, por meio da percepção dos participantes, se há o impacto de algumas estratégias corporativas que foram implementadas pela Cocamar. Ressaltamos que, para o tratamento estatístico, a escala de concordância de Likert de 5 pontos foi codificada em: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente, e 5 – Concordo Totalmente.

Com o objetivo de obter uma análise mais detalhada dos resultados da pesquisa empírica, as questões do questionário serão expostas de forma individualizada, possibilitando, assim, um melhor efeito didático, visualizando as médias em cada questão estudada.

Nessas questões também foram realizadas algumas relações entre alguns perfis dos participantes e suas percepções quanto às ações estratégicas relativas às características do desenvolvimento regional. Para tanto, foi utilizado o *software* Minitab para averiguar se havia diferença estatística significativa entre as médias e as variâncias dos resultados alcançados.

Para efeito de análise das relações entre as variáveis serão utilizados os testes de *t* e o teste de igualdade de variâncias, o teste de *Levene*. Assim, serão discutidas somente as relações que tiverem valores $p < 0,05$, em um nível de significância de α de 5%, conforme observado na tabela 14.

Tabela 14 - Análise das variáveis e suas relações conforme Teste de Tukey e de Levene

Variável	Teste de <i>t</i> - <i>Value p</i>				
	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade	Ocupação	Tempo de relacionamento
Geração de Empregos e Renda	0,001	0,559	0,666	0,114	0,174
Qualidade de Vida	0,130	0,118	0,599	0,046	0,454
Componentes Econômicos	0,372	0,416	0,082	0,192	0,108
Desenvolvimento Humano e Social	0,045	0,257	0,956	0,070	0,331
Aumento de Renda	0,091	0,001	0,097	0,001	0,347

Variável	Levene - <i>Value p</i>				
	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade	Ocupação	Tempo de relacionamento
Geração de Empregos e Renda	0,016	0,622	0,687	0,175	0,145
Qualidade de Vida	0,250	0,441	0,255	0,265	0,930
Componentes Econômicos	0,360	0,360	0,594	0,194	0,087
Desenvolvimento Humano e Social	0,025	0,607	0,955	0,190	0,315
Aumento de Renda	0,102	0,029	0,641	0,003	0,461

Fonte: elaborada pelo autor com dados adquiridos pelo *software* Minitab (2020).

Os gráficos das questões serão apresentados com a utilização do Gráfico de Pareto, desenvolvido por Vilfredo Pareto, que percebeu que poucas causas principais afetam fortemente o problema, e que um grande número de causas triviais pouco importantes afetam marginalmente o problema, comprovando que o comportamento dos problemas é semelhante, necessitando identificar as causas principais e corrigi-las efetivamente, buscando o máximo de resultado para a solução do problema a ser estudado (LINS, 1993).

A partir deste momento, serão tratadas as cinco questões fechadas e a questão aberta do questionário de pesquisa.

Questão 1) As ações ou estratégias realizadas pela Cocamar desde sua chegada em 2010 na sua região gerou crescimento econômico e desenvolvimento regional por meio do aumento da geração de empregos e renda.

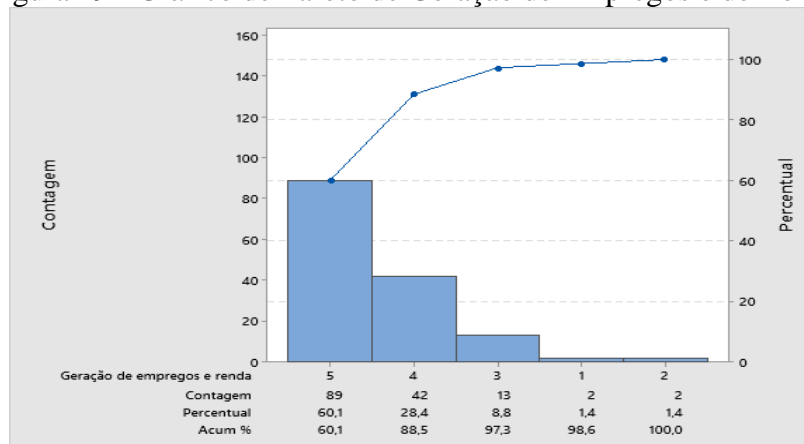
A questão teve como objetivo verificar se o respondente percebe se algumas ações estratégicas da Cocamar impactaram diretamente no desenvolvimento regional, observando, nesse caso, a relação com as características específicas de geração de emprego e renda.

Nas questões abertas, os respondentes citam algumas ações realizadas pela cooperativa, como aumento de unidades de recebimentos e de vendas, criando novas oportunidades de trabalho tanto fixo como temporários; investimentos em novas estruturas;

prestação de serviços e assistência técnica; fortalecimento do agronegócio; crescimento econômico e expansão; e verticalização dos negócios.

Nota-se na figura 19 que 88,5% dos respondentes concordam que as ações estratégicas efetivadas pela Cocamar impactaram positivamente quanto à geração de empregos e de renda, confirmando os indicadores de desenvolvimento analisados anteriormente, sendo que 60,1% concordam totalmente e 28,4% concordam parcialmente.

Figura 19 - Gráfico de Pareto de Geração de Empregos e de Renda



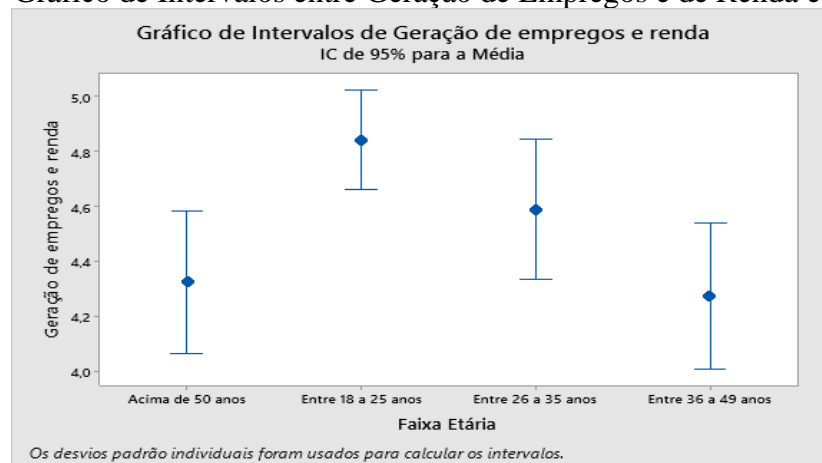
Fonte: elaborada pelo autor.

Alguns relatos do questionário demonstram a concordância entre os participantes, percebendo que algumas ações influenciaram diretamente no aumento ou na manutenção dos empregos e na geração de renda para sua região:

1. Com a quantidade de unidades, a Cocamar gerou empregos fixos e gera muitos temporários, e, com o melhor relacionamento com o produtor e incentivo do uso de melhores tecnologias, também auxilia no aumento de empregos no campo (R53).
2. Gerou empregos em um todo desde para sindicato, caminhoneiros na cooperativa para os colaboradores, para o comércio entre comunidade em geral (R114).
3. Com a chegada da Cooperativa, além da geração de empregos diretos (seus empregados), há o fortalecimento de todo o setor agropecuário, advindo dos benefícios inerentes ao cooperativismo. Assim, tornando-se mais fortalecidos e confiantes os produtos rurais, acabam produzindo mais e melhor, gerando empregos, rendas, tributos. A cooperativa permite o fortalecimento do agronegócio na região e isso, evidentemente, reflete em índices positivos para toda a comunidade e o poder público (R9).
4. Com a chegada e expansão da unidade de recebimento de grãos, aumentou-se o número de colaboradores e conseqüentemente trazendo maior expansão econômica a região (R40).

Nesta variável foi identificada uma diferença de pensamento na concordância sobre as ações da cooperativa quanto aos índices de geração de empregos e de renda. Observa-se que, entre as faixas etárias dos mais jovens (entre 18 e 25 anos) e a faixa etária dos mais idosos (acima de 50 anos), há uma diferença entre as médias e a variância, conforme figura 20.

Figura 20 - Gráfico de Intervalos entre Geração de Empregos e de Renda e Faixa Etária



Fonte: elaborada pelo autor.

Constata-se pelos relatos dos mais jovens que há uma maior visualização de oportunidades de crescimento, enquanto a faixa etária acima de 50 anos procura estabelecer comparações entre o que já existia antes e o que aconteceu após o arrendamento das unidades.

Faixa etária entre 18 e 25 anos:

- 1) Principalmente com o jovem aprendiz, onde possibilita vaga de emprego (R93).
- 2) Com absoluta certeza, a vinda da Cocamar para o Rancho Alegre, gerou empregos para o povo da cidade, conseqüentemente evoluindo a economia da nossa cidade (R73).
- 3) Gerou muitos empregos diretos e indiretos (R147).

Faixa etária acima de 50 anos:

- 1) Ação da Cocamar na região ainda é pequena (R5).
- 2) Houve um aumento na economia na região sim, mas em função do agro estar numa fase de desenvolvimento muito boa (R101).
- 3) As oportunidades são para poucos (R66).
- 4) A Cocamar sucedeu a Valcoop/Corol, que já geravam empregos e renda (R8).

Questão 2) A Cocamar promoveu atividades sociais, recreativas e de lazer que impactaram de maneira positiva na qualidade de vida das pessoas no que se refere ao bem-estar físico e mental.

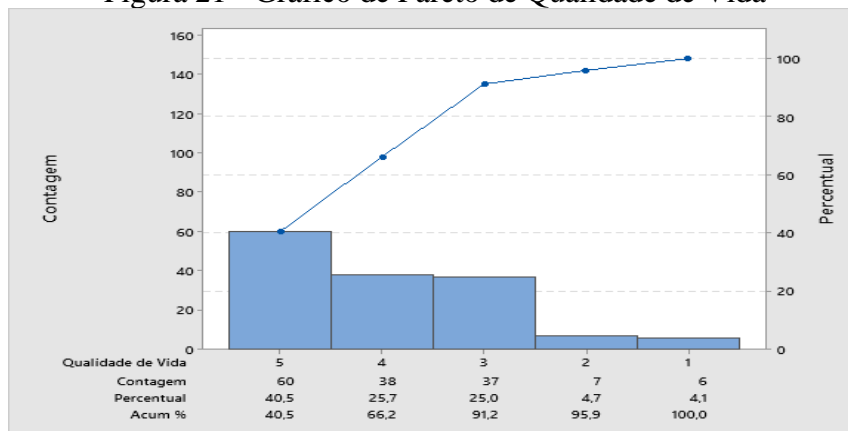
Buscou-se verificar se os respondentes percebem que as ações estratégicas da Cocamar impactaram diretamente no desenvolvimento regional, notando, nesse caso, a relação das características da qualidade de vida com outros aspectos mais subjetivos ao bem-estar, como os indicadores de felicidade humana, o uso de tempo livre ou da autopercepção de saúde, entre outros.

Os respondentes citaram algumas ações realizadas pela Cocamar que exemplificam suas respostas, como a realização de eventos sociais, entre eles a Copa Cocamar, promovendo diversão, entretenimento e integração entre o público; as campanhas solidárias de doações de

alimentos e de roupas; os projeto sociais e a preocupação com as entidades sociais da região, como as Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) e centros de ajuda comunitária; as confraternizações de fim de ano; e a Festa do Trabalhador, mencionando até a importância da inclusão da família em todos os eventos.

A figura 21, que avalia a qualidade de vida, mostra que os respondentes concordam em 66,2% que as ações da Cocamar impactaram nessa característica do desenvolvimento regional.

Figura 21 - Gráfico de Pareto de Qualidade de Vida



Fonte: elaborada pelo autor.

Analisando as questões abertas dessa variável, constatou-se que 25% dos respondentes não concordam nem discordam da questão, como também 8,8% discordam da questão, indicando a necessidade de a cooperativa considerar a percepção dos respondentes com relação a ações que remetem à qualidade de vida, conforme exposto nos relatos:

- 1) Que eu tenha conhecimento nenhuma atividade foi desenvolvida (R4).
- 2) Não tive oportunidade de acompanhamento nem fui informado de tais iniciativas (R11).
- 3) Não se percebeu essas atividades (R24).
- 4) Não consigo associar nenhuma atividade aplicada para esta cooperativa para estes fins (R29).
- 5) Só fez na sede da cooperativa, nos entrepostos nada (R33).
- 6) A Cocamar tem-se preocupado com as questões sociais. Acredito que na minha região falta um trabalho mais pontual (R37).
- 7) Só acho que esse desenvolvimento da qualidade de vida é especialmente focado na região de Maringá (matriz), podiam olhar um pouco mais pra nossa região (R52).
- 8) Algumas atividades que normalmente acontecem são na sede em Maringá, e mais restritos, ficando esse tipo de interação meio relapsa nas unidades distantes, e principalmente sem integrar a comunidade (R60).

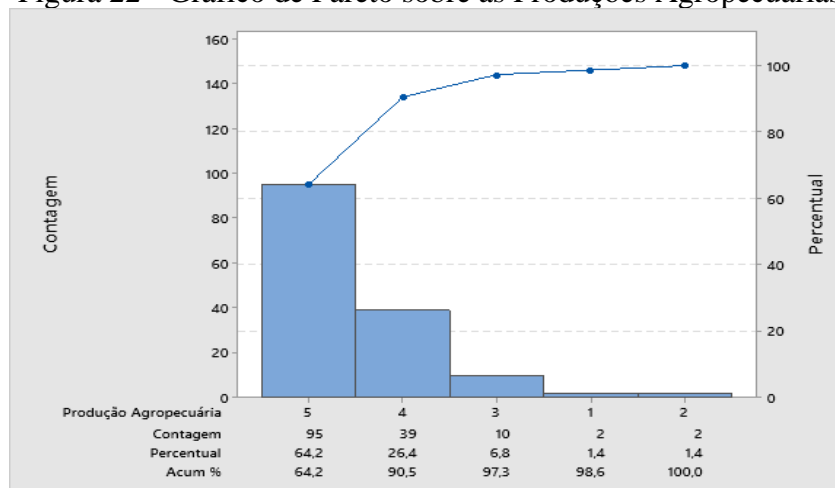
Questão 3) A Cocamar trouxe inovações tecnológicas, diversificações de culturas agrícolas, além de novas estruturas e/ou melhoria das estruturas existentes que trouxeram benefícios para a região.

Nessa questão, procurou observar-se como as ações estratégicas da Cocamar impactaram diretamente nos componentes econômicos do desenvolvimento regional, dentre eles a produção agropecuária, e, principalmente, se houve a percepção dos respondentes quanto às prestações de serviços e investimentos.

Foram apontadas diversas ações referentes às inovações tecnológicas trazidas pela Cocamar, como o novo negócio de máquinas e implementos, trazendo tecnologias avançadas e possibilitando melhor desempenho das produções agrícolas, além de projetos técnicos inovadores, como o trigo branqueador, o consórcio milho com braquiária, a preocupação com o manejo dos solos, entre outros. A aquisição de uma Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS) na região foi vista como um grande benefício, pois, além de entregar um produto feito pela própria cooperativa, proporcionou empregos e renda.

O investimento em novas unidades, assim como o investimento em melhorias das existentes, principalmente em estruturas de recebimento, rapidez na descarga de produtos e aumento de armazenagem, foram citados constantemente no questionário. Outro ponto foi a devolução de sobras e o pagamento à vista de seu produto após a entrega, fato que nunca havia acontecido anteriormente na região.

Figura 22 - Gráfico de Pareto sobre as Produções Agropecuárias



Fonte: elaborada pelo autor.

Na figura 22, nota-se alta concordância sobre as ações estratégicas da Cocamar no impacto dos componentes econômicos do desenvolvimento regional, no âmbito da produção agropecuária. Percebe-se que 90,5% relatam sobre os investimentos realizados pela cooperativa em novas unidades de recebimento de produtos agrícolas e melhorias nas existentes, além de reconhecer que as inovações tecnológicas implementadas pela cooperativa geram ganhos econômicos para a sociedade, como podemos ver nos seguintes relatos:

- 1) Sim, a cooperativa sempre tem novidades, com aplicação de técnicas modernas, que permitem que as atividades sejam feitas com menor custo, mais técnica, menos riscos e mais agilidade. Também contribui para a diversificação de culturas agrícolas, com a apresentação de novas cultivares e dando um leque bem maior de opção na compra de sementes e insumos (R9).
- 2) Acredito que a estrutura ajudou muito os agricultores, agilizando as entregas de grãos e no armazenamento dos insumos com segurança (R20).
- 3) A Cocamar incentiva a diversificação de culturas e proporciona novos conhecimentos nessa área através de cursos e dias de campo (R34).
- 4) Penso que a Cocamar sempre está inovando e investindo em tecnologia e dando suporte técnico para isso (R37).
- 5) A aquisição da sementeira e dar a continuidade com transparência (R39).
- 6) Ampliação no entreposto, sementeiro próximo, ajuda de custo para entregar semente, pagamento a mais trigo branqueador variedade de equipamentos (R41).
- 7) A Cocamar ampliou e melhorou/ampliou suas estruturas para atender e receber a produção dos cooperados bem como trouxe para a região alternativas para que o cooperado tenha mais rentabilidade, como a braquiária (R53).
- 8) A Cocamar trouxe inovações do mercado, para os produtores da cidade sim, com um ótimo atendimento da assistência técnica (R73).
- 9) A parte de investimentos em estruturas é decorrente do potencial que uma região pode se desenvolver e relacionado a isso, adesão pelo produtor, de um trabalho sério e de como a cooperativa irá atuar (R96).
- 10) Um exemplo foi a aquisição de novas estruturas na região de recebimento de grãos (R132).

Apesar da alta concordância nesse item, um fator chamou a atenção na análise dos conteúdos, pois, na transcrição textual, houve alguns comentários sobre a falta de maior ação da estratégia de diversificação de culturas nas regiões pesquisadas.

- 1) As culturas se mantiveram as mesmas na região soja, trigo e milho (R51).
- 2) Quanto as culturas a implementação ou tentativa do milho com braquiária, fora isso não temos grandes mudanças... Continuamos a plantar basicamente Soja e milho (R68).
- 3) Conheço o trabalho dela em diversificação de culturas em outras regiões, mas aqui não conheço (R88).
- 4) Incentiva plantio braquiária no dia de campo, essas ferramentas não são suficientes para manter o pequeno produtor na atividade (R98).

Esse é um ponto que a cooperativa deve se atentar, pois a prática da diversificação da produção colabora principalmente para que os pequenos produtores permaneçam em suas atividades agrícolas e isso impacta diretamente em diversas características do desenvolvimento regional, como, na manutenção de empregos, na geração de renda e nos componentes econômicos e sociais que irão manter o produtor no campo.

Esse foi um problema já visto no passado, como comenta Serra (2013), em que a vinda do novo modelo de produção, baseado nas culturas de soja, milho e trigo, demanda muito mais do capital do que do fator trabalho, gerando desemprego no meio rural e fazendo com que o produtor passe a depender cada vez mais de áreas maiores, o que anula a diversificação de culturas e impossibilita as lavouras de subsistência.

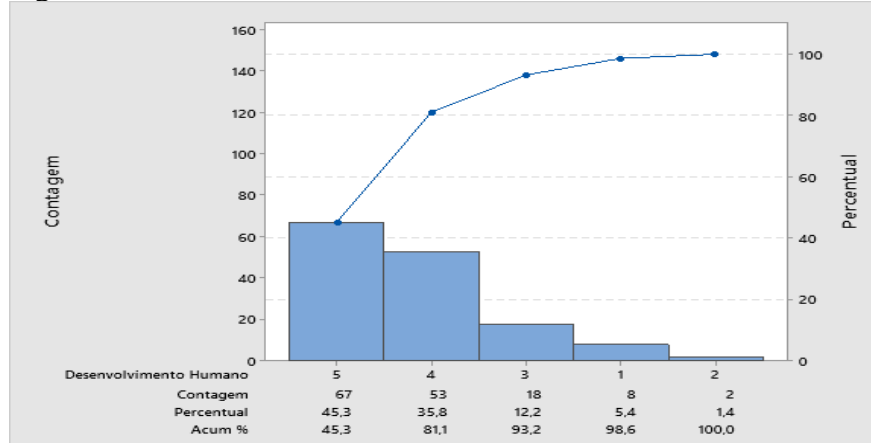
Questão 4) A Cocamar teve um papel importante na educação e no desenvolvimento humano, promovendo atividades de formação e qualificação voltadas aos produtores e/ou à comunidade.

O objetivo desta questão foi averiguar se as ações estratégicas da Cocamar impactaram diretamente no desenvolvimento humano, analisando as percepções dos respondentes e observando-as em três aspectos: social, ambiental e cultural.

Entre as ações mais citadas pelos respondentes estão as que envolvem as mulheres e os filhos dos associados, como os Núcleos Femininos e o Cooperjovem, que possibilitam a integração dos participantes ao trabalho cooperativista. Outro fator é o projeto de sucessão familiar, que prepara as gerações para assumir futuramente o negócio da família. Os constantes cursos, treinamentos e dias de campo são entendidos como ações que propiciam o conhecimento e a qualificação da comunidade em geral.

A percepção dos participantes pode ser vista na figura 23, que mostra que 81,1% concordam que as ações praticadas pela Cocamar impactaram no desenvolvimento humano em sua região; destes, 45,3% concordam totalmente e 35,8% concordam parcialmente.

Figura 23 - Gráfico de Pareto de Desenvolvimento Humano e Social



Fonte: elaborada pelo autor.

A seguir, alguns relatos corroboram a afirmação das concordâncias verificadas no questionário:

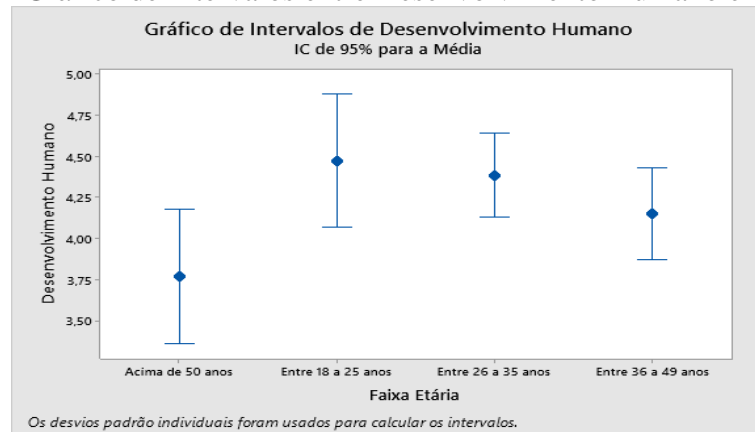
- 1) Programa jovem aprendiz é uma forma de um jovem buscar conhecer melhor o trabalho de uma Cooperativa, isso ajuda na educação de um jovem que busca entender melhor o fundamento de uma Cooperativa na sua determinada cidade (R2).
- 2) A cooperativa sempre disponibiliza palestras que nos proporciona um crescimento nós conhecimentos envolvendo a área rural (R20).
- 3) A Cooperativa Cocamar tem diversas ações que estimula o desenvolvimento humano duas delas são exemplos: núcleo feminino que traz a mulher do cooperado para dentro do negócio da família através de encontros, palestras, treinamentos e etc., tem programa de sucessão familiar onde as

próximas gerações são estimuladas a participar dos eventos, palestras, dias de campos, treinamentos oferecidos pela cooperativa, para ir se internado e se aperfeiçoando para cada vez mais estar apto para a sucessão que vira mais à frente (R51).

- 4) Na geração de empregos e oportunidades para quem quer trabalhar, pois ela oferece capacitação aos seus colaboradores. Basta ter vontade de aprender (R67).
- 5) Sim. Pois um dos objetivos da cooperativa sempre foi alcançar o desenvolvimento sustentável, isto é, se desenvolver economicamente, preservar o meio ambiente e melhorar as condições de vida de seus cooperados (R84).
- 6) Sim, um exemplo, é o jovem aprendiz (R142).

Essa variável apresentou uma diferença de concordância entre os participantes de faixa etária entre 26 e 35 anos e a faixa etária dos mais idosos (acima de 50 anos), constatando uma diferença entre as médias e a variância, conforme figura 24.

Figura 24 - Gráfico de Intervalos entre Desenvolvimento Humano e Faixa Etária



Fonte: elaborada pelo autor.

Faixa etária entre 26 e 35 anos:

- 1) A Cocamar tem o núcleo feminino e realiza a formação de jovens filhos de cooperados, projeto Cooperjovem (R22).
- 2) Eu já tive a oportunidade de participar de cursos através do Núcleo Feminino que promovem e muito a mulher do agro (R34).
- 3) A Cooperativa disponibiliza aos produtores, constantes treinamentos, palestras e produtores capacitados para auxiliar aos cooperados quando necessário (R53).

Faixa etária acima de 50 anos:

- 1) Pouquíssimas ações (R11).
- 2) Com relação a mulheres e jovens o trabalho é excelente. Acredito que tem como melhorar o trabalho nas pequenas comunidades (R15).
- 3) Penso também que a Cocamar vem trabalhando forte nestas questões humanas. Percebo que falta um pouco para a excelência. Mas acredito que é um crescimento (R37).

A análise de conteúdos entre as duas faixas etárias apresentou uma maior participação do grupo mais jovem em eventos de formação e qualificação técnica e pessoal, percebendo que o grupo mais idoso reconhece alguns eventos, mas tem baixa participação.

Essa variável chamou a atenção pelo alto índice das concordâncias parciais, 35,8%, e a somatória dos 20% entre as discordâncias e os imparciais. Por isso, uma nova leitura foi realizada das respostas, identificando-as nas transcrições dos textos:

- 1) Nesta região, São Jerônimo da Serra, não tive conhecimento de atividades que visassem este fim (R3).
- 2) Vejo que este trabalho de educação e desenvolvimento humano, e uma prática pouco aplicada na região. Acredito que a grande parcela de culpa dos próprios produtores rurais que não valorizam tal atividades (R29).
- 3) Porque eu não participei de nenhum evento e nem fui convidado por isso acho que não teve nenhum intuito em fazer isso (R32).
- 4) Só se foi na sede, na minha região não (R33).
- 5) Nessa questão ela não influenciou minha família (R57).
- 6) Ainda acredito em uma maior interação na região 3, fica muito difícil ter que ir pra Maringá pra cursos etc. (R68).

A cooperativa tem um papel fundamental na formação e na qualificação de pessoas, podendo motivar sua participação nos grupos sociais e possibilitar um incremento de suas capacidades, competências e habilidades. Com isso, desenvolve pessoas para serem geradoras de ideias, trazendo resultados positivos para a sociedade. Nesse contexto, Martins (2009) comenta que o envolvimento das pessoas em ações comunitárias, estando capacitadas e habilitadas, transforma-se em cooperação, confiança e solidariedade social, criando um capital social fortalecido.

Questão 5) A Cocamar trouxe maiores capacitações técnicas, melhorando os processos produtivos e aumentando a média de produtividade das culturas agrícolas, o qual gerou maior renda aos produtores.

Verificou-se nessa questão a percepção dos participantes quanto às ações estratégicas da Cocamar e o impacto no desenvolvimento regional em relação ao incremento da renda do produtor por meio de aumento da produção agropecuária.

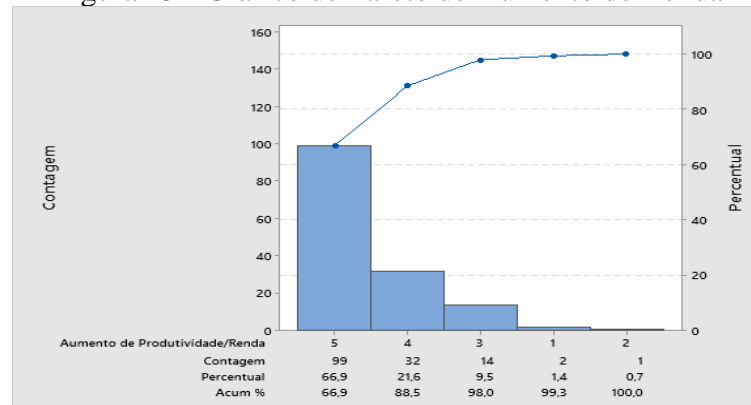
Os participantes reconhecem ações principalmente na área técnica, em investimento de profissionais capacitados, em realizações de eventos e palestras técnicas e no fomento de novas tecnologias que colaboram com o aumento da produtividade das culturas agrícolas, bem como no auxílio do planejamento agrícola, perfazendo a redução dos custos de produção e agregando, dessa forma, aumento em sua renda.

Essa variável teve uma alta concordância, consoante figura 25, sobretudo referente à concordância total, que ficou com 66,9% dos respondentes. A concordância parcial teve 21,6%, totalizando 88,5% de concordância em relação ao incremento de renda gerado a partir

do aumento da produção agrícola. Isso pode ser observado em alguns relatos que colaboram com a descrição.

- 1) Sim. A cooperativa repassa conhecimentos e técnicas que permitem melhoria nos processos e na produtividade. São conhecimentos bastante sólidos e fundamentados, o que gera confiança no produtor em segui-los, aplicá-los. Assim, não fica na teoria, mas se realiza na prática (R9).
- 2) Nos dias de Campo ficamos atualizados com novas tecnologias para a Agricultura (R14).
- 3) Palestras e dias de campo excelente nos trazendo conhecimento para aumento de produtividade (R16).
- 4) A Cocamar está sempre disponibilizando dias de campo e palestras que ajudam na melhoria da produtividade e nos conhecimentos de novas tecnologias (R34).
- 5) Com certeza. A Cocamar tem ajudado muito o produtor na escolha do material correto para cada localidade e o acompanhamento dessas cultivares até a colheita ajudando nos fechamentos de contratos antecipado onde sempre estamos conseguindo vender nossas colheitas com uma remuneração melhor (R108).

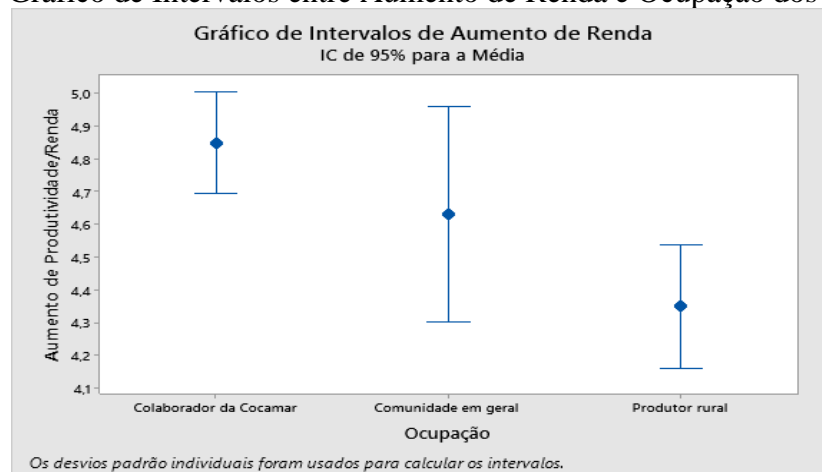
Figura 25 - Gráfico de Pareto de Aumento de Renda



Fonte: elaborada pelo autor.

Na tabela 14, foram percebidas diferenças de médias e variâncias entre as variáveis Sexo e Ocupação, com relação ao aumento de renda, porém não será tratada a variável Sexo por considerar-se que a amostra não foi suficiente para a análise de conteúdo. A seguir, aborda-se a variável Ocupação, na qual é possível ver diferenças entre as respostas dos colaboradores da Cocamar e as dos produtores rurais, como exposto na figura 26.

Figura 26 - Gráfico de Intervalos entre Aumento de Renda e Ocupação dos participantes



Fonte: elaborada pelo autor.

Colaborador da Cocamar:

- 1) Não tenho dúvidas nisso. A Cocamar tem uma preocupação grande para que o produtor tenha mais produtividade (R37).
- 2) A Cocamar como é uma empresa que pensa a frente do seu tempo, sempre está trazendo informações novas, onde agrega novas tecnologias aumentando a produtividades de seus cooperados (R51).
- 3) Todo investimento em profissionais capacitados para atender a região trouxe maior adesão as novas tecnologias e vem trazendo excelentes resultados aos produtores (R53).

Produtor rural:

- 1) Concordo, porém a média da produtividade, acredito que seja mais influência por vários outros fatores, que não seja a cooperativa. Claro que com a influência dos agrônomos, indicações etc. Nos proporciona um aumento sim. (R20).
- 2) Com o uso de novas tecnologias que a cooperativa trabalha os custos diminuirão e a produtividade aumentou (R124).
- 3) A melhoria nos processos e na produtividade acontecem, mas vejo que devido a todos envolvidos nos processos não só a Cocamar (R125).

Percebe-se que o colaborador entende com mais confiança que as capacitações técnicas e os conhecimentos adquiridos e fomentados por eles geram o aumento de produtividade e, conseqüentemente, melhora a renda do produtor, enquanto o produtor rural compreende que a capacitação técnica é importante, porém, outros fatores influenciam no aumento da produtividade e no ganho de renda.

Questão 6) Como você vê a participação da Cocamar no desenvolvimento regional?

Essa questão teve como objetivo obter a percepção geral do participante sobre alguns componentes do desenvolvimento regional, como a melhoria da qualidade de vida, a geração de emprego e renda, a educação, a saúde, entre outros, e como ele entende a participação das

ações estratégicas promovidas pela Cocamar. A questão foi totalmente aberta, na qual o respondente poderia colocar sua percepção sobre o tema proposto.

Após a análise do conteúdo da questão, inferiram-se alguns conceitos que foram extraídos do texto, percebendo que há um consentimento entre os participantes da pesquisa e que houve uma interferência da Cocamar por meio dos movimentos estratégicos realizados durante o período de 2010 a 2019, que proporcionaram um aumento do desenvolvimento regional nas regiões de estudo, como mostram os índices de desenvolvimento regional discutidos anteriormente.

Há, também, indícios de ações que podem ser melhoradas ou implementadas, principalmente nos âmbitos da qualidade de vida e do desenvolvimento humano e social, possibilitando aumento ou manutenção dos índices analisados. Até mesmo porque se sabe que essa manutenção é um desafio constante e de difícil compreensão, e não se pode pensar no viés do desenvolvimento somente em fatores econômicos ou apenas no aumento de produtividade.

Gianezini, Gianezini, Scarton e Rodrigues (2009) consideram que a qualidade de vida almejada por cada indivíduo está totalmente vinculada com suas realizações materiais, suas capacidades, suas expectativas de vida e seus direitos humanos e que, nesse contexto, o cooperativismo tem o papel de organizar, mudar comportamentos e condicionar novos hábitos, ações e posturas da comunidade.

Alguns comentários foram transcritos do questionário para poder evidenciar o resultado obtido:

- 1) A Cocamar, em crescimento constante e estabilidade econômica, vem apresentando a cada ano inovações ligadas ao aumento da produção agrícola. Consequentemente isso reflete positivamente na economia e desenvolvimento regional (R4).
- 2) A Cocamar permite que essa união dos cooperados os torne fortes, confiantes, proporcionando-lhe melhores condições financeiras e, como consequência, uma melhoria significativa em toda a região ao entorno. A região se fortalece com o fortalecimento individual de cada produtor e isso propicia melhores condições de vida, de saúde, de renda e emprego. Afinal, juntos sempre somos mais fortes (R9)!
- 3) Vejo como uma Empresa que leva o Cooperativismo a sério (R14).
- 4) Com o papel fundamental, em geração de empregos, saúde e bem estar econômico. Exemplo de confiabilidade e segurança (R22).
- 5) A Cocamar assim como qualquer outra empresa está preocupada com o desenvolvimento de suas atividades, e isto pode até trazer o desenvolvimento para a região de atuação. Mas vejo que o desenvolvimento regional não é uma das prioridades, mas sim expandir suas atividades. É lógico que isto contribui para o desenvolvimento regional (R29).
- 6) A Cocamar tem um papel fundamental no comércio e desenvolvimento agrícola da minha região. Ela traz segurança, pois sabemos que enquanto ela estiver aqui não ficaremos dependentes apenas de empresas particulares. O Cooperativismo de forma geral traz um benefício incalculável aos produtores, principalmente aos médios e pequenos, que dentro da cooperativa tem as mesmas oportunidades de quem é grande (R34).

- 7) A Cocamar tem tido um importante papel no desenvolvimento regional, considerando a geração de empregos e a melhoria no escoamento da produção da região. Tem também um importante papel na disseminação de novas tecnologias que cada dia mais vem trazendo aumento na rentabilidade dos produtores, o que também com toda segurança, reflete no crescimento regional (R53).
- 8) Muito importante, pois além de trazer empregos e gerar renda, ainda proporciona condições melhores para produtores e funcionários desenvolverem um bom resultado (R60).
- 9) Cocamar transmite seriedade e credibilidade e está sempre atenta e ligada às questões da comunidade, procurando ajudar e ou colaborar com políticas de melhoria na qualidade de vida, fixação do homem no campo além de buscar sempre o aumento na produtividade com a adoção e divulgação de novas tecnologias (R64).
- 10) Simples, é só olhar a 10 anos atrás o norte do Paraná era dominado pelos cerealistas e o cooperativismo não tinha força como na região de Campo Mourão e no oeste do Paraná. Com a chegada da Cocamar o leque se abriu e hoje os produtores sentem a verdadeira segurança em depositar sua safra pela credibilidade e seriedade com os produtores, desde a classificação na entrega dos produtos, na comercialização dos defensivos e na prestação de serviços. Sendo competitiva na aquisição de insumos aos seus cooperados e produtores (R67).
- 11) Tem papel importante, mas acredito que pode melhorar se ela voltar seus esforços para que o produtor produza mais dentro da mesma área. Mas vejo foco no incremento a produtividade (R69).
- 12) O cooperativismo sendo uma forma de união de produtores da região para terem um custo melhor e consequentemente com rentabilidade (R74).
- 13) É de suma importância, pois eu vejo que é somente através do cooperativismo que podemos alcançar um desenvolvimento sustentável e a Cocamar tem feito a sua parte. Quanto ao desenvolvimento regional não é diferente, pois na medida que a cooperativa cresce, construindo novas unidades, melhorando outras, tendo uma melhor capacidade de recebimento e de armazenamento, oportunizando uma melhor comercialização da produção, consequentemente o cooperado cresce e a região também cresce e se desenvolve.(R84).
- 14) A vinda da Cocamar pra nossa região alavancou o desenvolvimento com geração de empregos, com profissionais de qualidade para orientar os produtores na condução de sua lavoura e com opções de produtos de qualidade para o produtor utilizar na produção (R85).
- 15) É uma balizadora dos custos de produção e de preços dos grãos. Favorecendo o produtor a obter melhor remuneração (R87).
- 16) É uma empresa que traz desenvolvimento para a região visando o aumento de produtividade e melhor qualidade de vida aos produtores e colaboradores, pois visando trazer o que há de melhor que existe no mercado tanto em insumos defensivos e agora em máquinas agrícolas. (R88)
- 17) Cooperativa e cooperado unindo esforços para ambos se desenvolverem. Nesse intuito vejo aqui a confiança entre Cocamar e cooperados, em busca de seus objetivos, contribuindo para o desenvolvimento (R96).
- 18) Uma cooperativa séria, com foco no cooperado e transparência acima de tudo. Traz tecnologia e conhecimento ao produtor e desenvolve e capacita os colaboradores que são integrantes da sociedade local (R107).
- 19) Uma cooperativa que veio para desenvolver a melhoria, em todos os sentidos, dos seus cooperados e familiares, além de trazer consigo todos os conceitos da filosofia cooperativista e implantar na íntegra, estendendo a todos (R112).
- 20) A cooperativa permite uma melhora na qualidade de vida de seus associados, com a possibilidade de uma maior geração de renda, o que influencia no comércio local, oferece também oportunidades para aquisição de implementos agrícolas para que possa trabalhar de forma mais independente, fazendo com que o produtor não abandone sua região em busca de outras oportunidades (R113).
- 21) Vejo a Cocamar como uma grande aliada dos produtores em primeiro lugar garantindo uma melhor renda da sua produção assim favorecendo a economia regional também lembrando da geração de empregos ditos e indiretos (R129).

Na sequência, será apresentado o resultado das entrevistas realizadas com 18 participantes das regiões em estudo, o qual ajudou a corroborar as informações obtidas nos questionários e fortalecer a proposta do trabalho. O conteúdo foi extraído com o auxílio do *software* Iramuteq, que possibilitou a estruturação, a organização e os tratamentos dos resultados, de forma a prosseguir com o método de análise de conteúdo de Bardin (2004).

5.4 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE EM GERAL

O objetivo desta etapa foi verificar como as estratégias identificadas e percebidas por cooperados e comunidade em geral impactaram no desenvolvimento regional. A etapa será discutida por meio da análise de conteúdo extraído das entrevistas semiestruturadas, o que possibilitou adquirir informações para confrontar os dados obtidos nas análises das estratégias corporativas e dos índices de desenvolvimento, bem como das respostas dos questionários.

Apesar de seguir um roteiro prévio de entrevista, o participante teve oportunidade de comentar quaisquer assuntos de sua própria vontade, e isso gerou novos questionamentos que enriqueceram o conteúdo da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, com a autorização do participante, e transcritas, para que fosse possível realizar a análise de conteúdo.

Seguindo o método proposto, procurou-se obedecer às regras de exaustividade, homogeneidade, representatividade, pertinência e exclusividade, para se obter bons resultados na pesquisa. Com o auxílio do *software* Iramuteq, que organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara, verificaram-se as categorias que surgiram das questões norteadoras da pesquisa, observando a frequência com que os temas se repetiam, criando, assim, as unidades de categorização para posterior análise temática das modalidades de codificação.

Após a exploração do material, foi realizada a terceira fase da análise do conteúdo, em que foram aplicados os tratamentos dos resultados, averiguando a inferência e a interpretação dos dados obtidos.

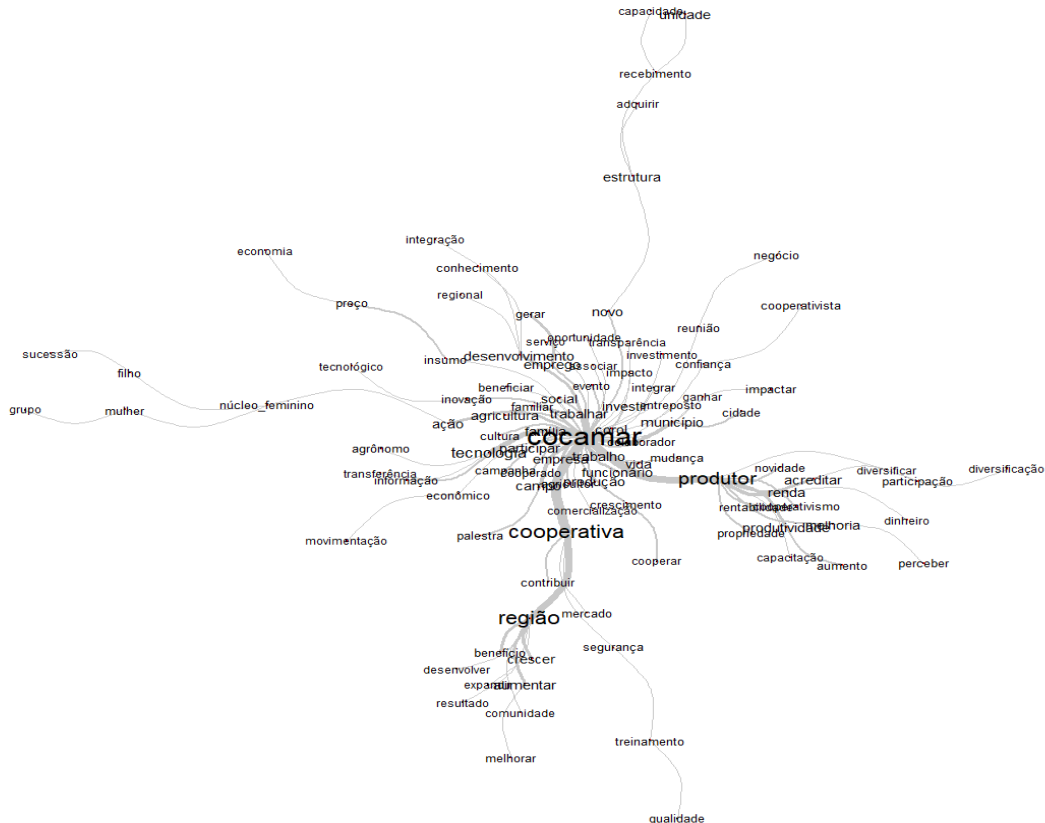
Para darmos início às análises, foi realizada a observação da frequência com que apareciam os temas de relevância à proposta da pesquisa, centrados nas categorias de análises realizadas *a priori*, denominadas de estratégias corporativas, estratégia de incorporação e o desenvolvimento regional. Baseadas nas primeiras impressões da realidade organizacional estudada, e respaldada pela análise documental e pelo referencial teórico, foi possível identificar outros temas que complementam essas categorias.

A partir da análise baseada na teoria dos grafos⁴, foi possível identificar as ocorrências entre as palavras e as indicações da conexão que mais se destacaram nos discursos das entrevistas. Observa-se que a palavra “Cocamar” está em evidência, e que dela se ramificam

⁴ A teoria dos grafos identifica as coocorrências entre as palavras indicando sua conexão e auxilia na identificação da estrutura de um *corpus* textual, distinguindo as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas verificadas na análise (Marchand & Ratinaud, 2012).

expressões significativas, como “Cooperativa”, “Região” e “Produtor”, em que é possível observar as ligações que os entrevistados fizeram entre as ações estratégicas da Cocamar e o seu relacionamento com o desenvolvimento regional. A figura 27 apresenta graficamente o escore da coocorrência de Fruchterman Reingold⁵ e textos sobre os vértices.

Figura 27 - Análise de Similitude sobre a Entrevista



Fonte: elaborada pelo autor com o uso do Iramuteq (2020).

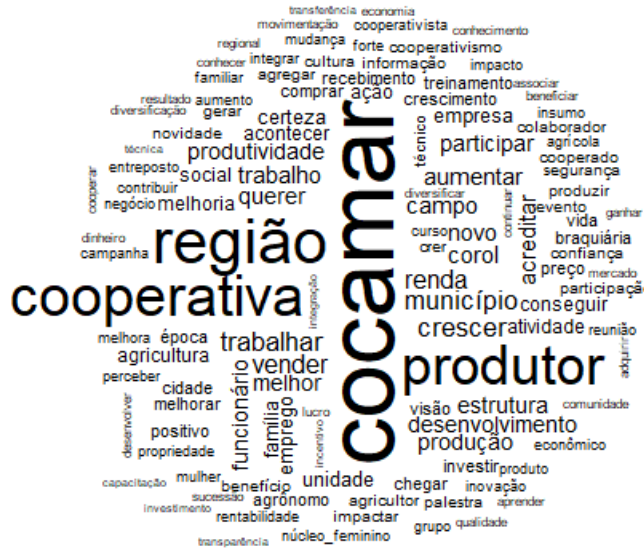
A nuvem de palavras (figura 28), apesar de considerada um tipo de grafo simples, pode identificar as palavras mais fortes que foram agregadas conforme sua frequência nos textos analisados, e são reconhecidas pelo tamanho proporcional ao das outras palavras ao seu redor.

A palavra mais evocada foi a palavra-tema “Cocamar”, seguido de “cooperativa”, “região” e “produtor”, porém, a partir destas, pode-se verificar diversas palavras fortes referentes à frequência, como “renda”, “aumentar”, “produtividade”, “desenvolvimento”, “município”, “crescer”, “estrutura”, entre outras, podendo inferir-se que há uma relação entre

⁵ Este algoritmo faz uma distribuição circular dos vértices, colocando os elementos com maior centralidade no centro da esfera (Sampaio, et. al. 2015).

as ações estratégicas realizadas pela Cocamar e o desenvolvimento regional frente à percepção dos entrevistados.

Figura 28 - Nuvem de Palavras elaborada com as entrevistas.



Fonte: elaborada pelo autor com uso do Iramuteq (2020).

A tabela 15 mostra a quantidade de vezes em que foram citados nas entrevistas os tópicos sobre as ações estratégicas que a Cocamar realizou no período de estudo, entre 2010 e 2019, e a relação com o desenvolvimento regional, analisando alguns de seus componentes.

Examinando a tabela 15, pode-se observar que várias ações foram convergentes com ações apresentadas na análise das estratégias corporativas por meio das Atas da cooperativa e dos Planejamentos Estratégicos, em que surgiram “Crescimento”, referindo-se ao fortalecendo do negócio com base nas oportunidades de mercado, “Competitividade” e “Expansão”, buscando investimentos em melhorias e aquisições de novas estruturas e a incorporação de novas regiões, e “Diversificação”, com foco no fortalecimento do cooperado, levando tecnologias e inovações.

Quando comparamos as palavras que surgiram com maior frequência pelos entrevistados, percebe-se que várias foram similares às apresentadas na figura 12, como a Inovação, a Tecnologia, a Produtividade, os Investimentos, os Serviços, o Fortalecimento, o Crescimento, o Cooperativismo, entre outras, mostrando certa correlação entre as decisões que são propostas nas Atas ou nos Planejamentos Estratégicos e o que realmente está acontecendo na ponta, ou seja, nas regiões.

Tabela 15 - Análise das ações variáveis e suas relações com o desenvolvimento regional

Objeto de Comparação	TIPO DE RELAÇÃO COM COMPONENTES DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL						TOTAL	%
	Produção Agropecuária	Geração de Empregos e Renda	Desenvolvimento Humano e Social	Aumento de Renda	Qualidade de Vida			
Ações/Eventos Sociais			2, 3, 5, 6, 15, 18		3, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18	15	14,0%	
Inovações Tecnológicas	1, 2, 3, 7, 8, 12, 13, 17	3, 12		12, 18		12	11,2%	
Fortalecimento do Cooperativismo	2, 5, 7, 16	8, 10, 14, 16, 17	7	4		11	10,3%	
Aumento de Produtividade		1, 2, 7, 12		1, 2, 7, 10, 12		9	8,4%	
Transferência de Tecnologia	2, 10, 18		6, 18	6, 10	5	8	7,5%	
Capacitação	18		3, 7, 11, 12, 13, 15, 16			8	7,5%	
Investimentos	4, 8, 10, 13, 17, 18	13		13		8	7,5%	
Prestação de Serviços	3	5, 12	4	3, 4, 6, 15		8	7,5%	
Ações comerciais	5, 11, 14	4		13, 17		6	5,6%	
Aquisições	4, 9, 10, 17, 18	18				6	5,6%	
Crescimento econômico	10	3, 6, 9		9		5	4,7%	
Expansão	1, 7	1				3	2,8%	
Verticalização	4	17	18			3	2,8%	
Inclusão da família		8			6, 7	3	2,8%	
Gestao Profissional	7	5				2	1,9%	
TOTAL	36	23	18	14	12	107		
%	33,6%	21,5%	16,8%	13%	11,2%		63%	

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota: os números nas colunas correspondem ao número do entrevistado (E1, E2....E18).

Os dados apurados na tabela 15, relacionados com a análise de conteúdo, proporcionaram a inferência de alguns resultados, como visto no componente econômico relativo à produção agrícola, que surge em 33,6% das entrevistas, principalmente associado às ações de Investimentos e das Aquisições, das Inovações Tecnológicas e das Transferências Tecnológicas e do Fortalecimento do Cooperativismo na região.

Considerando as informações coletadas na entrevista, é possível comprovar essas ações, demonstrando que a cooperativa busca oportunidades para a região, agregando valor na produção agropecuária e, assim, constatando a percepção dos entrevistados de como as ações estratégicas podem estar correlacionadas com o desenvolvimento regional, conforme observado em algumas transcrições.

- a) Sim, a estrutura antiga que vem desde a Valcoop, depois passou pela Corol ela era bem pequena e já bem antiga, estava bem deteriorada, aí quando a Cocamar chegou deu manutenção nesta estrutura, só que agora eles adquiram uma estrutura nova, da Vilela, uma estrutura bem maior, sendo que as balanças melhor, tombador melhor e não é à toa que a Cocamar ano a ano agora está começando a ganhar mais espaço aqui na nossa região que tinha uma competição muito grande com outras empresas (E18).
- b) Busca tecnologia, tem dias de campos aqui em São Jerônimo e Santa Cecília do Pavão, a gente sempre está participando. Então tem assim bastante informação, a Cocamar se preocupa muito em levar essa informação para o campo (E2).
- c) ...mas de outro lado principalmente de médio pra baixo nós vimos que a Cocamar, ela trouxe aqui, trouxe esta segurança de uma continuidade, principalmente no ramo de cooperativismo, queira não

- queira é indiscutível falar que o cooperativismo traz uma segurança, principalmente mais para os pequenos produtores (E7).
- d) Ela veio pra ficar e demonstrar que ela tem o verdadeiro conceito cooperativista (E10).
 - e) A Cocamar ajudou muito, ajudou no fortalecimento da agricultura familiar, muito dos pequenos, se não fosse a cooperativa se não fosse a Cocamar eles não estariam mais na atividade, então economicamente a Cocamar ajudou muito com o aumento da produtividade e levando informações importantes e abriu bastante a cabeça na questão da tecnologia na questão de comercialização então ajudou muito o desenvolvimento nesses dez anos (E2).
 - f) ...e agora no trigo a inovação nova é questão de incentivo do trigo branqueador que dá mais renda pro próprio agricultor, então eu acredito que até muita gente que não plantava trigo vai começar, pelo menos uma pequena área a fazer isto aí porque você vê que é um pouco mais lucrativo (E18).
 - g) Proporcionou, ela trouxe uma visão que nós não tínhamos aqui no norte do Estado e nós estávamos realmente um pouco atrasado com relação ao restante do Estado do Paraná e ela trouxe uma tecnologia tanto é que a produção tem aumentando ano após ano (E12).
 - h) Com certeza né, deu uma melhora bastante, eu acho que nas ações, na própria questão de logística, oferta de insumos de qualidade e também o departamento técnico, o técnico realmente ele faz um trabalho voltado a questão de a gente aumentar a produção, melhorar nossa atividade no meio agrícola (E5).

Sobre esse assunto, Rodrigues e Serra (2016) comentam que a Cocamar sempre esteve à frente de seu tempo, marcada pelo pioneirismo em diversas ações que impulsionaram o desenvolvimento regional, sendo sempre referência a outras empresas do setor, investindo em indústrias e inovações que trouxeram benefícios para as regiões onde atuava e atua.

A Geração de Empregos e Renda e o Aumento da Renda surgiram com 21,5% e 13%, respectivamente, referentes às ações de Aumento de Produtividade, Crescimento Econômico, Prestações de Serviços e Ações Comerciais, Inovações Tecnológicas e Fortalecimento do Cooperativismo.

Foi mencionado na análise das estratégias corporativas que a Cocamar sempre procurou colocar em seu planejamento estratégico ações que fortalecessem o cooperativismo, buscando desenvolver a região como um todo. Para tanto, apresentou práticas e prestações de serviços que aumentaram a produtividade das culturas agrícolas, gerando, dessa forma, aumento de renda, que movimenta todo o comércio local, e, conseqüentemente, maior número de empregos e de renda para as famílias. Nos relatos, pode-se observar a percepção dos entrevistados de como essas ações ocorreram.

- a) São poucas empresas e a Cocamar, tendo esta possibilidade de trabalho, e estabilidade econômica isto reflete positivamente para o funcionário e pra economia local também, por conta desta movimentação que tem entre funcionários, famílias de funcionários e também pelo trabalho que a Cocamar tem em aumento de produtividade, aumento de produção, que gera mais empregos, tanto direta quanto indiretamente, através de funcionários de propriedades, e atrai pessoas para a região (E1).
- b) Então ela vem agregando, ela traz informação, ela trouxe muitos benefícios, a própria melhoria no sistema aplicação, investiu na região construiu a unidade de Pitangueiras, em parceria com a Nova Produtiva, unidade de recebimento, gerou empregos, ali, Arapongas, criou uma nova unidade de recebimento, então aumentou empregos, reestruturou a unidade de Apucarana, então tudo isto

realmente vem agregar cada funcionário tem ali no mínimo 4 ou 5 pessoas por trás envolvida que é a família. Então realmente trouxe um grande benefício pra região (E8).

- c) Melhora a renda do produtor, nós estamos produzindo mais e na mesma área não se está aumentando área então o custo fica lá embaixo e se tem maior produção com relação a isto (E12).
- d) ...que mais faço é comprar insumos, comprando insumos melhor é claro que você vai ter uma economia e esta diferença de dinheiro acaba impactando no preço final do café, claro se sobra mais dinheiro no bolso, automaticamente mais renda, no final da conta (E14).
- e) ...a Cocamar trouxe pra nossa região aquela devolução das sobras, nós nunca viu isso na vida, o norte do Paraná nunca viu isso aí, só viu agora depois da Cocamar. E outra coisa o pagamento dela vista também não têm até hoje eu tem outra firma por aí, sempre é 10 dias. Isto aí é um ponto positivo (E4).
- f) Eu acredito que sim porque a renda do produtor através da maior produtividade e maior rentabilidade, onde a Cocamar que mudou o modelo, o modelo era praticamente troca antes da Cocamar e ela começou a implantar outros modelos onde eu acredito que trouxe maior rentabilidade pros produtor e a questão dos empregos se o tem maior rentabilidade o produtor contratou um funcionário e se o funcionário tá gastando mais, gera mais movimentação no comércio e assim sucessivamente vai aumentando a questão dos empregos também na região tudo através da maior renda do produtor que eu acho que a maior parte da renda antigamente ficava na mão dos donos das vendas e agora com a cooperativa é o produtor que está tendo uma maior rentabilidade e ele ainda tem no final do ano a distribuição das sobras da cooperativa onde eles são os donos que volta para o comércio também e vai alimentando este círculo (E3).
- g) ...uma mudança de mentalidade em relação a outras cooperativas que tinha eles são bem prestativos sempre ligando, oferecendo as coisas que tem, enfim não tenho tido problemas não, ela cresceu e está crescendo em relação a isto daí, o pessoal que está aqui está muito bom. Ela ajudou a crescer a região... (E9).

O Desenvolvimento Humano e Social, com 16,8%, e a Qualidade de Vida, com 11,2%, são alusivos principalmente às ações de Eventos Sociais, citando, entre elas, a Copa Cocamar, as campanhas solidárias de arrecadação de alimentos e de roupas, os núcleos femininos e de jovens, apontando também para a inclusão da família nesses eventos. Outro fator que surgiu foi a Capacitação, tanto técnica quanto pessoal, a qual a cooperativa oferece a seus colaboradores, a produtores rurais e seus familiares, como pode ser notado nos comentários dos entrevistados.

- a) É os produtores sim, quando você traz tecnologias com certeza vai ser informações que vai impactar na vida direta do produtor. Eu acredito que sim, na questão do núcleo feminino que sempre tem diversos cursos, trazendo alguns cursos para as mulheres tentativa de desenvolver alguma atividade dentro da propriedade, até a própria gestão, sempre se fala, como se diz passar do pai para o filho, fazendo a sucessão (E3).
- b) Eu, sobre esta coisas assim eu tenho um pensamento mais pessoal, eu gosto assim, que o ponto forte da Cocamar, muita coisa é a família né... a Cocamar investindo em negócio de família, tentar segurar a família na agricultura isto é muito gratificante eu acho... e a Cocamar tem este intuito, que nem a Copa Cocamar mesmo não é só o cara vai pra jogar pode levar a família e isto é muito importante... (E6).
- c) Teve, teve sim, um desenvolvimento de próprio conhecimento da região, a gente percebe que os funcionários são treinados eles também ajudam a própria comunidade com relação a treinamento, pesquisa, eles sempre estão trazendo novidades, então melhora o conhecimento (E12).
- d) Eu vejo que a Cocamar se preocupa muito com a questão de bem estar, principalmente cooperativa ela se preocupa muito com a questão familiar também né, então ela está sempre agregando este valor de recreação de bem estar social, que ela uni a família, o agricultor os colaboradores também, eu não

vejo isto em outras empresas, igual empresa terceirizada ou outra coisa, eu vejo isto com certeza numa cooperativa que ela se importa não só, porque acho que a saúde mental a saúde principalmente dos colaboradores e principalmente dos cooperados e seus familiares é fundamental também para o desenvolvimento até da própria cooperativa (E7).

- e) ...então a Cocamar visa esta questão de melhoria de produtividade e melhoria de uma vida melhor para o produtor, a gente percebe isto... (E5).

Sabe-se que essas ações são frequentes na cooperativa, pois ela mantém diversos programas ativos, tanto para colaboradores quanto para produtores e familiares, como os programas “Alimente-se bem”, para reeducação alimentar e qualidade de vida; “Programa Jovem Aprendiz”, dando oportunidade para os jovens em seu primeiro emprego; “Programa Inverno Solidário”, que destina todas as arrecadações para a comunidade; “Projeto Cultivar”, que promove a sustentabilidade, a inclusão social e a geração de renda, atuando principalmente na recuperação de matas ciliares; entre tantos outros que promovem o desenvolvimento regional.

Gonçalves (2016) ratifica que a preocupação da sucessão familiar na Cocamar não é só da diretoria, mas dos associados também, que sempre questionam as ações dos programas para as esposas/mulheres e para os jovens na cooperativa. Por isso, existem na Cocamar programas como Núcleo Feminino, Cooperjovem, Grupo de Relacionamento Cooperativista, Programa LiderCoop e LiderCoop Jovem, que levam aprendizagem e interações a toda comunidade.

As entrevistas mostraram, também, aproximação da discordância, apresentada na figura 21, na análise dos questionários em relação às ações estratégicas referentes à qualidade de vida, o que pode evidenciar que a comunidade tem conhecimento dos programas existentes na Cocamar, mas questionam a falta da realização em suas regiões específicas, como pode-se observar em algumas transcrições.

- a) ...há, eles têm algumas ações, mas não impactam como um todo na região, falta alguma coisa, por exemplo, eles participam da Copa Cocamar, mas é muito centralizado isto, falta atividades mais voltadas pras unidades (E8).
- b) Olha aqui na região, não tenho visto, sei que tem em Maringá alguns eventos na sede da Cocamar e alguns cooperados da região são convidados pra participar só que na sede da Cocamar, só que aqui na região não lembro se teve alguma campanha de lazer como campeonato de futebol alguma coisa deste tipo aqui não teve não (E11).
- c) ...eu disse eles tem muitas ações que a gente vê pelas palestras, mas eu acho que ainda falta um pouco incorporar as regiões, ter mais cursos técnicos, um incentivo maior no núcleo feminino e o núcleo juvenil, da juventude também um pouco mais, eu acho que falta este engajamento ainda e eu vejo também em questões de ações sociais... (E18).

Quanto ao desenvolvimento humano, a “Capacitação” foi um tema que ficou em muita evidência na percepção dos entrevistados, os quais reconhecem diversos eventos realizados pela cooperativa em forma de cursos, treinamentos, palestras e dias de campo.

Silvestre e Crubellate (2007) comentam que a capacitação técnica sempre fez parte da história da Cocamar, desde a década de 1990, possibilitando a seus cooperados receberem informações que viabilizassem o aumento da produtividade e a introdução de novas culturas na região, preparando-se para a competitividade do mercado agrícola, além do envolvimento dos familiares com assuntos específicos do cooperativismo.

Outras ações foram lembradas, porém com menor frequência, como o caso da Verticalização, da Expansão e da mudança da Gestão Profissional, realizadas pela cooperativa no ano de 2014.

Por meio da análise do conteúdo das entrevistas, pode-se inferir que houve, na percepção dos respondentes, uma concordância sobre o impacto das ações realizadas pela Cocamar referentes ao crescimento mostrado nas tabelas 10 e 11, sobre os índices IPDM e PIB das regiões em estudo. Percebe-se que as entrevistas também tiveram convergência com as informações adquiridas na análise dos questionários verificados na análise da percepção frente às estratégias corporativas e ao desenvolvimento regional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desta pesquisa, pôde-se entender o comportamento das estratégias utilizadas pela Cocamar e como sua implementação impactou no desenvolvimento regional após o arrendamento das unidades de outra cooperativa do norte do estado do Paraná. Essa compreensão foi resultado do desenvolvimento de quatro etapas que compõem a proposta como um todo, sendo cada uma referente a um objetivo específico da investigação.

Por meio da realização da primeira etapa, que consistiu na análise documental das Atas da AGO, AGE e das Deliberativas do Conselho de Administração, bem como do Planejamento Estratégico, evidenciou-se a incidência de palavras-tema nos *corpus* textuais. Essas palavras possibilitaram identificar o caminho estratégico adotado pela Cocamar na atuação das unidades incorporadas no norte do estado do Paraná, como: os investimentos em melhorias e aquisições de novas estruturas, a incorporação de novas regiões, o fortalecimento do negócio com base nas oportunidades de crescimento de mercado, o fortalecimento do cooperativismo, as transferências de tecnologias e inovações, a expansão verticalizada e horizontalizada, o crescimento sustentável, a gestão profissional, o profissionalismo da equipe, as ações que mantêm a confiabilidade, a segurança, a transparência e a credibilidade da empresa, bem como a preocupação constante com o cooperado.

Na segunda etapa da pesquisa, realizou-se o estudo do desenvolvimento regional por meio de índices oficiais como o IPDM e o PIB *per capita*, no período de 2010 a 2019. O estudo revelou um índice crescente de desenvolvimento das cidades/regiões delimitadas nesta pesquisa. Esse fato direcionou a seleção dos municípios para a amostra da população a ser estudada, sendo suas informações usadas posteriormente como material de orientação para análise das respostas obtidas em questionários e entrevistas na terceira e quarta etapa da investigação.

Na sequência, pôde-se constatar quais estratégias implementadas pela Cocamar nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná foram percebidas por cooperados e comunidade em geral frente ao desenvolvimento regional. As respostas dos questionários possibilitaram a verificação de uma concordância entre as estratégias identificadas na análise documental, realizada na primeira etapa da pesquisa, e a percepção dos respondentes, tais como: o crescimento econômico, os investimentos em novos empreendimentos ou na melhoria dos existentes, a transferência de tecnologia, a inclusão das inovações tecnológicas, as ações comerciais, as ações sociais, entre outros, mostrando que as estratégias que a cooperativa se propôs a realizar estão sendo reconhecidas pela população.

Entre as ações de transferências de tecnologia e de inovações tecnológicas, houve alusão a diversos projetos que foram levados pela cooperativa desde a sua chegada na região, como o consórcio de milho com braquiária, a Integração Lavoura, Pecuária e Floresta (ILPF), e de alguns projetos recentes e inovadores, como o do trigo branqueador, que possibilita uma melhor renda aos produtores, e o projeto de manejo de solos em parceria com a Embrapa Soja, que visa exclusivamente à recuperação e à manutenção de terras degradadas, melhorando a produtividade da região.

A entrada da Cocamar no negócio de máquinas e implementos, sementes de soja e trigo, tendo adquirido recentemente uma concessionária e uma unidade de beneficiamento de sementes, foi considerada pelos participantes como uma grande vantagem competitiva, trazendo diversos benefícios, gerando empregos diretos e indiretos e renda para a região.

Destaca-se que, nessa etapa, foram mencionadas novas estratégias pelos participantes, como a prestação de serviços e assistência técnica qualificada, as ações sociais e festivas que promovem integração entre os participantes, as campanhas solidárias de arrecadação de agasalhos e alimentos, mostrando preocupação com as entidades das regiões, os programas de sucessão familiar, o envolvimento constante da família em diversos programas da Cocamar, como os Núcleos Femininos e o Cooperjovem, estimulando a inclusão no cooperativismo e proporcionando o conhecimento e a qualificação de todos.

Na última etapa da pesquisa – entrevista realizada com cooperados, colaboradores e comunidade em geral –, os entrevistados demonstraram perceber o impacto das estratégias realizadas pela Cocamar nas unidades incorporadas no norte do estado do Paraná frente ao desenvolvimento regional, reafirmaram todos os resultados extraídos nas etapas anteriores e destacaram que os benefícios não atingiram somente os cooperados e os colaboradores, mas a totalidade da comunidade regional.

Por meio das respostas, pode-se inferir que os entrevistados compreendem como as estratégias da cooperativa impactaram no desenvolvimento regional, ao mencionarem que os ganhos se efetivaram na qualidade de vida, na geração de empregos e renda, no aumento de renda, no desenvolvimento humano e social e na produção agropecuária. Esses fatores foram expostos na tabela 15, a qual evidencia o número de repetições com que as estratégias realizadas foram citadas pelos entrevistados, relacionando-as com os componentes do desenvolvimento regional.

Entende-se, assim, que houve a percepção de que a cooperativa organiza a produção, oferecendo insumos e assistência técnica agropecuária, transferindo conhecimentos e tecnologias, agregando valores aos produtos e estabilizando os preços agrícolas. Por

intermédio de seus investimentos e aquisições, disponibiliza infraestrutura estrategicamente pensada para atender às necessidades da região, armazenando e comercializando a produção com segurança. Oferece assessoria comercial e estabelece parâmetros de mercado, buscando, de forma perene, a viabilização econômica dos cooperados e da região, e exercendo suas atividades com responsabilidade social, o que permite que a movimentação econômica fique na região.

Em suma, os resultados obtidos refletem a percepção da comunidade interna e externa da Cocamar com relação ao impacto de suas ações estratégicas no desenvolvimento regional nas unidades arrendadas no norte do estado do Paraná, pois, mesmo que a cooperativa tenha como principal objetivo atender seu cooperado mostra que o crescimento do produtor favorece direta ou indiretamente toda uma cadeia, movimentando a comunidade local, propiciando empregos, gerando renda e melhorando a qualidade de vida das pessoas.

A Cocamar, movida pelos princípios do cooperativismo, ajuda a construir uma sociedade democrática e sustentável nas dimensões sociais, econômicas e culturais, representando milhares de pessoas que compartilham dos mesmos ideais, almejando crescer com sustentabilidade, oferecendo estruturas, transferência de tecnologias e segurança que garantem a produção agrícola. Tem, ainda, um papel importante na interação com as políticas públicas, contribuindo com o governo para desenvolver ações que favoreçam e fortaleçam as regiões, solidificando o desenvolvimento regional.

Todavia, mesmo diante dos aspectos positivos da cooperativa na região, a realização dos estudos demonstrou que algumas questões ainda devem ser tratadas com maior cuidado. Observa-se nos questionários e nas entrevistas uma grande incidência de respostas que apontam o conhecimento das ações desenvolvidas pela Cocamar, contudo, os respondentes enfatizam que essas ações não chegam à região específica em que estão inseridos, concentrando-se na cidade sede da empresa. Neste sentido, da descentralização das ações, destacam-se os eventos sociais e recreativos, como os eventos esportivos e a integração familiar por meio de programas e projetos destinados a mulheres e jovens.

Questões como essas demonstram a importância do desenvolvimento de pesquisas desse caráter para a conscientização acerca da percepção da comunidade regional. Esses resultados indicam possibilidades de incremento na padronização das ações propostas pela cooperativa, que garantam sua efetivação em todas as unidades operacionais e, conseqüentemente, nas regiões em que atuam, bem como de se apropriar dos resultados da investigação como subsídio para a publicização de informações que possibilitem a maior percepção da comunidade acerca do impacto do cooperativismo no desenvolvimento regional.

A pesquisa é valorada ao se considerar, ainda, que pode ser utilizada como modelo para o desenvolvimento de outras propostas de estudos, as quais poderão contribuir com a produção do conhecimento e o fortalecimento do sistema cooperativista. Cabe ressaltar que esta investigação foi realizada nas regiões que apresentaram os melhores índices de desenvolvimento regional, por intermédio de índices oficiais como o IPDM e o PIB *per capita*, porém, novos estudos poderão ser realizados considerando a análise de outros índices encontrados na região da Cocamar.

Nesse sentido, considera-se a necessidade da continuidade de investigações que tratem de questões semelhantes às abordadas nesta pesquisa e com metodologias diversificadas. Com relação às metodologias, sugerimos a realização de estudos por meio de grupo focal, sendo esta a proposta inicial desta pesquisa, cuja execução foi impossibilitada devido à crise de saúde pública enfrentada neste momento pelo Brasil e pelo mundo, decorrente da pandemia de Covid-19. Acredita-se que, com a realização do grupo focal, cria-se um ambiente favorável para o aprofundamento do assunto tratado, ampliando as possibilidades de novas informações surgirem durante a conversa coletiva e, conseqüentemente, enriquecendo as análises e os resultados da investigação.

REFERÊNCIAS

- ACI. **Los principios para el siglo XXI**. Buenos Aires: INTERCOOP, 1996.
- AMARAL FILHO, J. Globalização, Transformações Estruturais, desenvolvimento local e regional, um olhar sobre o Nordeste brasileiro. **Anais [...]** Seminário Internacional “Trajetórias de Desenvolvimento Local e Regional: uma comparação entre as Regiões do Nordeste Brasileiro e a Baixa Califórnia, México”. Fortaleza, out. 2008. p. 1-25.
- ANDREWS, K. B. The concept of corporate strategy. *In*: MCKIERNAN, P. (ed.). **Historical Evolution of Strategic Management**. Brookfield, Vermont: Dartmouth Publishing Company, 1996. p. 15-44,
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1979.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. **Capital social e cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo**: um ensaio analítico. Texto para Discussão – Comissão de Pesquisa e Publicações da FEA-RP/USP. Ribeirão Preto: Ed. USP, 2000.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26 out. 2020.
- BRASIL. **Lei n.º 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 26 out. 2020.
- BRASIL. **Decreto n.º 6.047**, de 22 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional - PNDR e dá outras providências. Revogado pelo Decreto n.º 9.810, de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6047.htm.. Acesso em: 26 out. 2020.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas psicol.** [on-line], v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013,

CEPAL-ILPES. **Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe 2012**. Documentos de Proyectos. Santiago de Chile: Cepal-Ilpes, 2012. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36836/1/S2014233_es.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

CEPAL-ILPES. **Serie Seminarios y Conferencias**. N.º 70. Santiago de Chile: Cepal-Ilpes, 2012(a).

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: The Mit Press, 1962.

CHIARIELLO, C. L. **Análise da Gestão de Cooperativas Rurais Tradicionais e Populares**: Estudo de Caso na Cocamar e Copavi. 151 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2006.

COCAMAR. **História da Cocamar**. Disponível em: <https://www.cocamar.com.br/historia>. Acesso em: 1 jul. 2020.

FAGUNDES, J. P., FAGUNDES, L. Z. O Desenvolvimento Local e a Economia Sustentável: Estudo de caso de uma cooperativa. **Anais [...]** VI Simpósio da Ciência do Agronegócio. Serviços Ecossistema no Agronegócio Faculdade de Agronomia, Porto Alegre, RS, out. 2018. p.1-14.

FAJARDO, S. Novo Padrão de Desenvolvimento Agroindustrial e a Atuação das Cooperativas Agropecuárias no Paraná. **Revista RAE GA**, Curitiba, n. 11, p. 89-102, 2006.

FAJARDO, S. Estratégias da cooperativa Cocamar no setor agroindustrial. **Campo-Território**: Revista de Geografia Agrária, Uberlândia, v. 4, n. 7, p. 86-111, fev. 2008.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 8, n. 4, out./dez. 2004, p. 33-55.

FROZZA, J. R.; ORO, I. M.; EIDT, S. L. Práticas de Governança Corporativa em Cooperativa Agropecuária: O caso Cooperalfa. **Anais [...]** 2º Congresso de Controladoria e Finanças, Florianópolis, SC. 2008. p. 1-15.

GIANEZINI, M.; GIANEZINI, Q. D.; SCARTON, L.; RODRIGUES, R. G. O cooperativismo e seu papel no processo de desenvolvimento local: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. **Anais [...]** 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, SOBER, jul. 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

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

GOUVÊA, M. F. Desenvolvimento regional: princípios, significado e instrumentos. **E-gov** - Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. Santa Catarina, 28 nov. 2011. Disponível em <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/desenvolvimento-regional-princ%C3%ADpios-significado-e-instrumentos>. Acesso em: 24 fev. 2019.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEREK, M. **Estratégia de Diversificação e Desempenho Organizacional: O Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná**. 200 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009.

IBGE. Sistema de Contas Nacionais Trimestrais. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=resultados>. Acesso em: 1 ago. 2020.

IPARDES. **Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Norte Central Paranaense**. Curitiba: IparDES: BRDE, 2004.

IPARDES **As espacialidades socioeconômico-institucionais no período 2003-2015**. Curitiba, IparDES, 2017.

IPARDES. **Relação dos municípios do estado ordenados segundo as mesorregiões e as microrregiões geográficas do IBGE - Paraná 2012**. 2019. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/relacao_mun_micros_mesos_parana.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

KEINERT, T. M. M. A utopia do século XXI: novos conceitos de desenvolvimento e sustentabilidade. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 46, n. 4, out./dez. p. 118-119, 2006.

LINS, B. F. E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 153-161, maio/ago. 1993.

MARCHAND, P., & RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquee aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'election présidentielle française. In *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012* (pp. 687-699). Liège, Belgique. Retrieved April 13, 2013. Disponível em: <http://lexicometrica.univ-paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Marchand,%20Pascal%20et%20al.%20-%20L%27analyse%20de%20similitude%20appliquee%20aux%20corpus%20textuels.pdf>. Acesso em: 27 outubro 2020.

MARTINS, M. M.; PASSADOR, C. S. O papel da organização cooperativa no desenvolvimento de uma região: um estudo de caso de uma cooperativa de pequenos produtores de São Paulo. **Anais [...]** 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, SOBER, jul. 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MÁTTAR, J.; PÉREZ, L. R. Notas sobre o Desenvolvimento Regional na América latina e no Caribe e os desafios para a Mudança estrutural com igualdade. **IPEA**. Boletim Regional, Urbano e Ambiental. n. 11. jan./jun. 2015. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4864/1/BRU_n11_notas.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

MÁTTAR, J.; PERROTTI, D. **La planificación como instrumento de desarrollo con igualdad en América Latina y el Caribe: tendencias y desafíos**. Serie Gestión Pública, n. 80. Santiago de Chile: Ilpes, 2014.

MEDEIROS, M. C.; PADILHA, W. Os ciclos de desenvolvimento do cooperativismo agropecuário e o crédito rural no Sudoeste do Paraná. **Geosul**, Florianópolis, v. 29, n. 58, p 185-204, jul./dez. 2014.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MUNIZ, I. P. A. **Reorganizações Societárias**. São Paulo: Makron Books, 1996.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. 3 ed. atual. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 5 jul. 2020.

OCB. **A História do Cooperativismo**. 2020. Disponível em <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 5 jul. 2020.

OCEPAR. **Paraná Cooperativo: Somos o Cooperativismo no Paraná**. Comunicação Social do Sistema Ocepar. Gerência de Cooperativismo (Gecoop) e Gerência Técnica (Getec). 2018. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2018/publicacoes/folder_cooperativismo_pr_web.pdf. Acesso em: 15 fev. 2019.

OCEPAR. **Paraná Cooperativo: No rumo certo: Novos modelos de governança e gestão são implantados nas cooperativas paranaenses**. Comunicação Social do Sistema Ocepar. Gerência de Cooperativismo (Gecoop) e Gerência Técnica (Getec), ano 15, n. 179, abr. 2020. Disponível em: http://www.paranacooperativo.coop.br/data/index.html?catalog=179_Revista_Abr_2020. Acesso em: 4 jul. 2020.

OLIVEIRA, F. L. P.; WERNER, D. **Perspectiva histórica do planejamento regional no Brasil**. Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) – Coleção Documentos de projeto. Nações Unidas, 2014. Disponível em: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36633/1/S2014194_pt.pdf. Acesso em: 12 maio 2019.

PORTER, M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3. May/June, 1987.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. November/December, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2nd ed. New York: Free Press, 1998.

REVISTA EXAME. Melhores & Maiores de 2019 – As 1000 maiores empresas do Brasil. **Revista Exame**, ed. esp. São Paulo, set. 2019.

RODRIGUES, J. A. **Estrutura de Capital e Estratégia Corporativa em Cooperativas Agropecuárias do Paraná**. 163 f. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas) Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba. 2016.

RODRIGUES, R. M. I.; SERRA, E. O cooperativismo na construção do desenvolvimento regional: o caso de uma cooperativa agroindustrial paranaense. **Campo-Território: Revista de Geografia Agrária, Uberlândia**, v. 11, n. 25, p. 35-51, dez. 2016.

RUZZARIN, A. P. C., BÜTTENBENDER, P. L., SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **O Cooperativismo e as contribuições para o desenvolvimento regional**. Ribeirão Preto, 2008. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/26.pdf>. Acesso em: 29 set.2018.

SALES, J. E. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. São Gotardo, n. 1, p. 23-34, jan./jun. 2010.

SAMPAIO, R. B. et al. **A colaboração científica na pesquisa sobre coautoria: um método baseado na análise de redes**. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 20, n. 4, p. 79-92, out./dez. 2015.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**. Salvador, v. 3, n. 2, p. 251-273, jul./dez. 2012. Disponível em <https://portalseer.ufba.br/index.php/cgs>. Acesso em 28/09/2018.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SERRA, E. A Participação do Estado na Formação e Desenvolvimento das Cooperativas Agrícolas no Brasil. **Campo-Território: Revista de Geografia Agrária, Uberlândia**, v. 8, n. 16, p. 6-37, ago. 2013.

SILVESTRE, M. G.; CRUBELLATE, J. M. Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na Cocamar Cooperativa Agroindustrial de Maringá – 1990-2005. **Anais [...] XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

VASCONCELLOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ZEITHMAL, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32. 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Anais [...]** Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio, Viçosa, MG, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Análise documental das Atas da AGO e AGE

Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária - Período de 2010 a 2019

Documento	Discussão em pauta	Benefícios/Movimentos Estratégicos
ATA da 85ª Assembleia Geral Extraordinária de 11/06/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Trata da autorização para a realização de estudo de viabilidade de união societária de cooperativas e para a tomada das medidas necessárias para a condução das atividades conjuntas durante a realização do estudo. • Fusão entre as Cooperativas Cocamar, Corol e Cofercatu • Preocupação com o crescimento • Tornar-se cada vez mais competitiva • Visão do planejamento estratégico • Otimização das estruturas com ganho em escala • Melhoria o posicionamento com fornecedores e bancos • Maior segurança e melhor retorno ao cooperado • Estudo para desenvolver o potencial da região, trazendo oportunidades a todo o quadro social 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de estruturas • Aumento de área de atuação de culturas • Aumento do número de clientes/cooperados • Potencial de crescimento no faturamento • Ampliação do esmagamento de soja; • Ampliação do complexo industrial, transformando o em um dos maiores da América Latina em termos de Cooperativa.
ATA da 52ª Assembleia Geral Ordinária de 01/02/2011	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de novas estruturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir total atendimento aos cooperados • Receber maior volume de produtos • Incrementar vendas de insumos
ATA da 53ª Assembleia Geral Ordinária de 31/01/2012	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos nas unidades/entrepostos • Fomento técnico em ILPF • Postos de Combustíveis • Implementar Programa de Qualidade Cocamar (PQC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar serviços ao cooperado • Redução de custos • Garantir competitividade • Inovação tecnológica • Garantir qualidade
ATA da 54ª Assembleia Geral Ordinária de 01/02/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos nas novas unidades/entrepostos • Melhorias nos entrepostos • Unidade de Beneficiamento de Sementes 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar serviços ao cooperado • Servir produtos de qualidade • Autossuficiência
ATA da 55ª Assembleia Geral Ordinária de 06/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em tecnologia • Melhoria práticas de condução de lavouras • Reabilitar a economia regional • Modelo inovador e sustentável • Desenvolvimento agrícola regional • Planejamento estratégico • Construção de entrepostos • Modernização de entrepostos • Programas técnicos • Parcerias com pesquisas • Incentivo a mecanização agrícola • Eventos técnicos • Encontros de cooperativismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento na produtividade • Garantir Competitividade • Inovação tecnologia • Redução de custos • Obrigações legais • Serviços aos cooperados • Melhoria da qualidade • Melhoria da renda • Diversificar a produção • Aumentar a rentabilidade • Fortalecer a cultura cooperativista • Desdobramento das estratégias
ATA da 56ª Assembleia Geral Ordinária de 03/02/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da gestão • Planejamento estratégico • Eventos técnicos • Core • Capacitação da área técnica • Dobrar de tamanho • Investimentos para crescer 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade na formulação de estratégias e tomada de decisões • Sustentar a expansão • Crescimento sustentável • Aumento de produtividade • Desenvolvimento econômico • Definir produtos que agregam maior valor • Melhoria de renda • Equilíbrio financeiro • Melhoria da participação de mercado • Garantir Competitividade • Inovação tecnologia • Redução de custos • Serviços aos cooperados

Documento	Discussão em pauta	Benefícios/Movimentos Estratégicos
ATA da 57ª Assembleia Geral Ordinária de 03/02/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Expansão • Construção de Silos • Competitividade em vendas de insumos • Preço futuro de insumos • Pacote tecnológico • Atuação estratégica • Programas técnicos • Plano de investimentos • Planejamento estratégico • Parcerias com órgãos oficiais de pesquisa • Assistência técnica coletiva • Cooperativismo • Programa de melhoria contínua • Direcionadores estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de armazenagem • Amplo portfólio • Planejamento de safra • Preços atraentes • Transferência de novos conhecimentos e tecnologias • Qualidade de vida dos cooperados e familiares, e comunidade • Garantir Competitividade • Inovação tecnologia • Redução de custos • Serviços aos cooperados • Aumento de produtividade • Aumento de renda dos cooperados • Fortalecer o cooperativismo
ATA da 58ª Assembleia Geral Ordinária de 07/02/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de tecnologia • Difusão de práticas sustentáveis • Intercooperação • Construção de novas estruturas/unidades • Planejamento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte ao produtor • Sistema cooperativista forte e bem estruturado • Crescimento regional • Aumento na participação de mercado • Entrada em novos negócios • Aumento de armazenagem • Agilidade no fluxo de recepção de grãos • Expansão • Alta competitividade • Qualidade no portfólio • Garantir Competitividade • Inovação tecnologia • Redução de custos • Serviços aos cooperados
ATA da 59ª Assembleia Geral Ordinária de 08/02/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • Projeto de Expansão • Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS) • Mantêm-se como uma das principais organizações cooperativista • Investimentos • Construções, aquisições, ampliações e melhorias de estruturas • Programas técnicos • Transferências de tecnologias • Eventos de capacitação, treinamentos e integração de produtores, familiares e comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no portfólio • Aumento na participação de mercado • Fornecimento de insumos • Aumento na capacidade de armazenagem • Segurança aos produtores • Demandas regionais • Evolução do nível tecnológico • Aumento de produtividade • Difusão do sistema cooperativista • Garantir Competitividade • Inovação tecnologia • Redução de custos • Serviços aos cooperados

APÊNDICE B - Análise documental das Atas do Conselho de Administração

Reuniões Ordinárias e Extraordinárias - entre o período de 2010 a 2019

Documento	Discussão em pauta	Benefícios/Movimentos Estratégicos
Ata da 1ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 19/01/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento das negociações com a Corol • Conselho autoriza o estudo de viabilização para possíveis concretização da fusão entre as Cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o sistema cooperativista
Ata da 4ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 13/04/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Andamento das negociações para a fusão com a Corol • Contratação de Consultoria Especializada para idealizar o plano de ação envolvendo as partes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o sistema cooperativista
Ata da 6ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração em 11/05/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de viabilidade da fusão das Cooperativas Cocamar, Corol e Cafercatu • Aprova o início do plano de estudos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o sistema cooperativista
Ata da 7ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração em 13/05/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação formal e ratificação do estudo de viabilidade da união das Cooperativas Cocamar, Corol e Cafercatu • Aumento de unidades/entrepósitos • Aumento do processamento de produtos agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o sistema cooperativista • Eficiência de produtividade • Melhoria o atendimento aos cooperados • Gerar valor • Unir esforços • Fortalecer as operações e capitalização • Praticar a essência do cooperativismo
Ata da 6ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 11/06/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Estudo de Viabilidade na Assembleia Geral • Exige um melhor resultado para se tornar cada vez mais competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento é uma tendência natural das organizações • Competitividade
Ata da 8ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração em 18/05/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberações de funcionamento de entrepostos comerciais por meio da fusão entre as Cooperativas • Assume e abre as unidades de: São Sebastião da Amoreira; Arapongas; Cambé; Sabáudia; Jaguapitã; Pitangueiras; Santa Mariana; Apucarana; Racho Alegre; Congonhinhas; Sertaneja; Primeiro de Maio; Alvorada do Sul; Sertanópolis; Bela Vista do Paraíso; Rolândia; Santa Cecília do Pavão, São Jerônimo da Serra; Tamarana; Serrinha; Warta; Assai; Iepê-SP; Ibiporã; Londrina; Carlópolis 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão
Ata da 9ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 08/09/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na Região III • Instalações de novos entrepostos • Aquisição e instalação de novas estruturas • Adequação de moegas • Adequação de pátios 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias e Adequações • Investimentos • Competitividade • Instalações Adequadas
Ata da 10ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 14/10/2010	<ul style="list-style-type: none"> • Adiantamento de Arrendamento para quitação do saldo a fixar de produtores na Corol 	<ul style="list-style-type: none"> • Honrar a obrigação com os cooperados da Corol para que recebam os saldos de produtos a fixarem

Documento	Discussão em pauta	Benefícios/Movimentos Estratégicos
Ata da 2ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração em 16/02/2011	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização das Cooperativas Cocamar e Corol 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o fortalecimento do sistema cooperativista e sinergia entre as cooperativas • Garantir o atendimento aos cooperados, a manutenção dos empregos e renda das famílias, a renegociação de dívidas com seus credores e a preservação do nível de atividade econômica regional • Ampliação de participação no mercado • Fortalecimento do Cooperativismo regional
Ata da 6ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 21/06/2011	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa com o Cooperado (mostrou a importância do cooperativismo para a região) • Lançamento de Campanha de Insumos • Implanta um novo modelo de vendas na região • Treinamentos específicos com o cooperado sobre a Campanha 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade • Aumento de rentabilidade • Valorização da propriedade • Implantar modelos próprios de vendas
Ata da 5ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 18/05/2012	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em um Feira Agrícola da região levando a Integração Lavoura Pecuária como tema principal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade • Aumento de rentabilidade
Ata da 10ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 23/12/2012	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na Região III • Aquisição e instalação de novas estruturas • Adequação de moegas • Instalação de Elevadores • Adequação de pátios • Construção de novas instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias e Adequações • Investimentos • Competitividade • Instalações Adequadas
Ata da 3ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 19/03/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na Região III no período de 2013 a 2105 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da capacidade de armazenagem
Ata da 4ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 16/04/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha de Insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocamar funciona como balizador de mercado • Concorrência mudando de estratégias • Produtor tendo parâmetros de mercado
Ata da 5ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 21/05/2013	<ul style="list-style-type: none"> • Evento Técnico na Região 3 • Participação de Consultor Técnico • Estratégias de Campanha de Insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar tecnologia e a importância de o uso de um pacote tecnológico para altas produtividades
Ata da 8ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 21/08/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento conceitual e ambições de futuro • Parceria com a Rabobank • Planejamento Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento com rentabilidade • Equilíbrio com o crescimento com rentabilidade e com os valores e os propósitos cooperativos • Fortalecer o negócio “core”
Ata da 12ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 11/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Geral do Projeto • Conceitos que fundamentam a estratégia • Mapa Estratégico Corporativo • Planejamento Estratégico • Aprendizado e Crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico dos negócios atuais • Análise de oportunidades • Avaliação das oportunidades de crescimento • Definir diretrizes estratégicas • Validar ações • Crescimento com Rentabilidade • Manter-se competitiva • Aumentar faturamento • Aumentar resultado • Fomentar Governança • Fortalecer prática socioambientais • Melhoria clima organizacional

Documento	Discussão em pauta	Benefícios/Movimentos Estratégicos
Ata da 9ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 11/09/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de Contas • Decisão Estratégica • Investimentos realizados – compras de diversas estruturas que eram arrendadas • Desempenho da Região III 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do recebimento de grãos • Geração de valor • Melhoria nas estruturas próprias • Assistência ao cooperado
Ata da 8ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração em 01/12/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • Novas Unidades • Investimentos Região III 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de Crescimento • Instalações Adequadas • Sobrepor região da concorrência • Aumento da capacidade de armazenagem
Ata da 8ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 18/06/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • Busca do equilíbrio entre crescer com rentabilidade e manutenção dos valores cooperativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionamento estratégico • Eficiência e escala • Equilíbrio financeiro • Aumento na participação de mercado • Crescimento constante • Expansão da originação • Investimentos em armazenagem e expedição
Ata da 12ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 14/12/2016	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipação de sobras 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de investimento • Aumento de produtividade
Ata da 4ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 27/04/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de Crescer 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperados e cooperativa crescem juntos • Estimular a cooperação
Ata da 5ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 17/05/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha de Insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Bônus de seguro • Descontos de pontualidade • Perspectivas de mercado • Potencial pelo uso de tecnologia
Ata da 9ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 15/09/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Importância dos investimentos realizados • Planejamento estratégico • Investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias que possibilitam boas performances • Crescimento do faturamento • Crescimento do core business • Expandir e fortalecer Região III, SP e MS
Ata da 4ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 20/04/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Reverter a imagem do cooperativismo na Região III 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de vendas diferenciadas
Ata da 6ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 21/06/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão com a Cooperativa Cofercatu 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de áreas • Aumento no armazenamento • Potencial de produção
Ata da 10ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 19/10/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos • Compra da concessionária J.D. Horizon 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento no armazenamento • Adequação de entrepostos • Melhoria no atendimento • Novas Oportunidades • Novos mercados
Ata da 11ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração em 21/11/2018	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do plano de crescimento estratégico da Cocamar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na participação de mercado • Melhorar a margem • Aumentar eficiência • Crescimento e rentabilidade • Foco em inovação • Portfólio de negócios

APÊNDICE C - Análise documental referente aos planejamentos estratégicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2005 A 2010

Nome do Objetivo	Descrição do Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar e gerar resultados • Reduzir despesas corporativas • Aumentar faturamento • Aumentar o recebimento de produtos agrícolas • Aumentar o resultado do cooperado • Aumentar a fidelização do cooperado • Buscar viabilidade da atividade agrícola na região • Aumentar nível de serviço • Garantir a qualidade do produto • Aumentar negócios com cooperativas • Aumentar Ocupação Operacional • Expandir a difusão de novas tecnologias agropecuárias • Aplicar as melhores práticas de gestão • Otimizar a Comunicação • Ampliar negócios mercantis • Fortalecer a marca • Melhorar os índices socioambientais • Assessorar tecnicamente os cooperados • Oferecer produtos com qualidade • Atender com qualidade • Fomentar novas opções de culturas e tecnologias • Aumentar a área de produção agrícola na região • Ingressar em novas atividades • Implementar o plano de investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a rentabilidade dos negócios desenvolvidos pela cooperativa face aos seus compromissos • Reduzir as despesas corporativas, por meio do monitoramento de sua evolução, atuando na gestão de custos, implementando melhorias de processos bem como expandindo negócios • Aumentar o faturamento, através do aumento dos volumes de recebimento de produtos agrícolas, diversificando produtos e expandindo mercado • Aumentar o volume de recebimento de produtos agrícolas, através do aumento da área plantada, aumento da produtividade e de projetos específicos de fomento • Buscar alternativas para viabilizar a atividade agrícola do cooperado considerando diferentes perfis, através de ações como inserção de novas culturas com tecnologia, assistência técnica e outros • Proporcionar ao cooperado o melhor resultado considerando comercialização e industrialização de produtos • Aumentar o índice de fidelização do cooperado dentro da área de atuação da Cocamar • Assegurar a entrega prometida de serviços prometida para os clientes e cooperados, buscando a sua satisfação • Garantir a produção com a qualidade prometida para os clientes e cooperados, buscando a sua satisfação • Aumentar o volume de recebimento de produtos agrícolas por meio de negócios com outras Cooperativas • Buscar alternativas de mercado para aumentar a utilização • Expandir a difusão de novas tecnologias agropecuárias na região de atuação • Implantar as melhores práticas de gestão (Lean Seis Sigma, Engenharia de Processos, Inovações Tecnológicas Gestão das Terceirizações, Manutenção das Certificações) • Garantir comunicação eficiente com partes interessadas internas e externas • Aumentar o volume de negócios com terceiros no objetivo de aumentar o recebimento de produtos agrícolas e faturamento • Desenvolver estratégias para fortalecer a marca Cocamar projetando e fixando a sua imagem junto a diferentes públicos • Melhorar os índices socioambientais, visando mitigar os riscos e impactos • Prestar assessoria técnica visando proporcionar a obtenção do aumento de produtividade das lavouras dos cooperados com racionalização dos custos • Oferecer insumos agrícolas de qualidade e que garanta ao produtor segurança na condução de sua atividade • Oferecer ao cooperado um atendimento ágil, eficaz, padronizado em instalações organizadas e adequadas • Buscar conhecimento junto aos diversos órgãos de pesquisa, universidades e fornecedores para oferecer aos produtores novas opções de cultura e tecnologia conforme políticas estratégicas da empresa • Aumentar a área de produção das culturas de interesse comercial e industrial na área de atuação da Cocamar • Implementar o plano de investimento com base no faturamento da cooperativa, contemplando estruturas de beneficiamento e armazenamento, novas unidades de recebimento e atendimento e melhoria nas estruturas existentes, conforme os volumes de venda e recebimento • Ingressar em novas atividades visando proporcionar uma menor dependência externa de produtos estratégicos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2011 A 2015

Nome do Objetivo	Descrição do Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar Resultado • Aumentar Faturamento • Reduzir a Taxa Incremental de Despesas • Garantir a Fidelização dos Cooperados • Garantir a Satisfação de Clientes • Aumentar Participação do Mercado • Expandir Mercado • Garantir Nível de Serviço Adequado • Otimizar Portfólio de Produtos • Melhorar Eficiência do Consumo de Recursos Naturais • Expandir Capacidade Operacional • Aumentar Ocupação Operacional • Melhorar o Comportamento de risco • Capacitar e Desenvolver Equipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o resultado dos negócios da Cooperativa • Aumentar o faturamento dos negócios da Cooperativa • Reduzir a taxa de crescimento de despesas fixas no plano orçamentário • Garantir a fidelização de cooperados na participação de recebimento de produtos e venda de insumos nas regiões de atuação da Cocamar. • Garantir a satisfação de clientes por meio da entrega prometida de produtos e serviços • Buscar o aumento de participação do mercado de atuação por meio de oportunidades rentáveis • Buscar a expansão em novos mercados por meio de oportunidades rentáveis • Garantir a entrega de serviços prometida para os clientes, buscando a sua satisfação • Gerenciar portfólio de produtos sustentado pela operação e alinhado com as expectativas dos clientes • Reduzir os incidentes com afastamento por meio do gerenciamento do comportamento seguro, identificando oportunidades de ações preventivas • Melhorar a eficiência do consumo de Recursos Naturais (energia elétrica, água, biomassa, gases, madeira, etc.), por meio de identificação, monitoramento e otimização dos processos de transformação • Aumentar a capacidade de produção dos ativos plenamente ocupados e que tenham oportunidades de mercado • Aumentar a utilização e performance dos ativos industriais por meio do gerenciamento das perdas • Formar e desenvolver equipes que por meio do seu desempenho atinjam os resultados estabelecidos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2015 A 2020

Nome do Objetivo	Descrição do Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar crescimento sustentado com equilíbrio econômico • Aumentar resultado • Aumentar faturamento • Aumentar escala e participação com produtores • Garantir a Satisfação do Cliente • Aumentar a Eficiência das Operações • Fortalecer Práticas Socioambientais • Garantir Governança • Fomentar Inovação nos Negócios • Manter a base de cooperados forte e comprometida com a cooperativa • Garantir Segurança nas Operações • Melhorar Clima Organizacional • Desenvolver Equipes e Lideranças 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar o Plano Estratégico de Crescimento 2015-2020 • Elevar a rentabilidade de cada um dos negócios e da Cocamar (receitas, custos e despesas) • Elevar a rentabilidade (ROIC) de cada um dos negócios e da Cocamar • Aumentar o faturamento nas operações atuais • Implementar os projetos de novos negócios no core e nas adjacências fortes definidas no Plano Estratégico • Buscar crescimento rentável através de fusões no core business • Política de capitalização para crescimento nas novas regiões • Buscar alta escala e participação de mercado nas regiões I e II • Buscar alta escala e participação de mercado na região III • Buscar crescimento rentável nas regiões do MS e SP • Plano de captura de oportunidades de verticalização no core • Garantir atendimento padronizado aos clientes e consumidores por meio de estrutura física, colaboradores preparados e serviços de venda e entrega com a qualidade prometida • Plano de redução de custos e melhoria da performance operacional • Plano de captura de oportunidades em negócios de apoio • Plano de melhoria na eficiência da utilização dos recursos naturais • Apoiar Projetos Socioambientais • Plano com Conselho de Administração • Plano de monitoramento da implementação da estratégia • Aprimorar as práticas de gestão • Plano para fomentar a inovação e uso de tecnologias nos negócios • Plano de representação para suportar o crescimento • Política de capitalização para crescimento nas novas regiões • Garantir a cultura da segurança ocupacional • Melhorar Clima Organizacional • Plano para formar profissionais para atender demanda do crescimento

APÊNDICE D - Roteiro do questionário *on-line*

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

*Obrigatório

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar do estudo O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DA EXPANSÃO DA COCOMAR NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ, que tem como objetivo identificar como as estratégias de incorporação implementadas pela Cooperativa Cocamar no período de 2010 a 2018 impactaram no desenvolvimento regional na região localizada ao norte do Estado do Paraná, na área de atuação da Cooperativa. Acreditamos que esta pesquisa seja importante para entendermos que o cooperativismo funciona como uma mola propulsora dos atenuantes problemas sociais e econômicos, principalmente dos interesses coletivos em uma sociedade. O cooperativismo toma dimensões em todas as suas formas e manifestações como um instrumento de desenvolvimento econômico e social. A sua participação se dará respondendo um questionário online contendo questões de identificação sociodemográfica e sobre como você percebe o quanto a Cooperativa Cocamar promoveu o desenvolvimento da região, analisando algumas características do desenvolvimento regional, como: melhoria da qualidade de vida, geração de emprego e renda, educação, saúde entre outros. O tempo médio para preenchimento está estimado em torno de 15 minutos.

Informamos que poderão ocorrer alguns desconfortos durante a realização da pesquisa com relação: ao tempo que deverá despendido para responder o questionário; a falta de posicionamento claro com relação aos questionamentos; receio em expressar sua opinião sincera e essa ser vinculada a sua identidade, entre outros. Para diminuir a possibilidade do surgimento desses desconfortos, deixaremos as questões descritivas (abertas) de forma opcional ao respondente, para evitar que você despenda muito tempo e, com isso, desenvolva algum sentimento indesejado; caso tenha dúvidas ou não queira expor sua opinião, não é obrigatório responder todas as questões; o questionário não solicita a identificação e nem registram os e-mails dos respondentes, o que não permite o vínculo das respostas a sua pessoa. Ressalta-se que você poderá interromper a qualquer momento a pesquisa, não havendo a necessidade de finalizar o questionário. Caso sinta a necessidade de algum atendimento decorrente de desconfortos ocasionados pela realização da pesquisa, poderá entrar em contato com os pesquisadores pelos seguintes endereços eletrônicos: eduardo.damiao@pucpr.br; emerson.nunes@gmail.com.

Lembramos que a participação é totalmente voluntária, podendo ser recusada, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete ônus ou prejuízo à sua pessoa. Ressaltamos, ainda, que sua participação não acarretará nenhum benefício financeiro.

A realização dessa pesquisa poderá trazer benefícios por meio do fortalecimento do sistema cooperativista, trazendo maiores benefícios aos cooperados e toda a sociedade. Os resultados do estudo serão devolvidos à sociedade por meio da publicação de artigos que enriquecem as produções científicas no campo do cooperativismo. Informamos ainda, que os dados coletados nesse questionário serão utilizados somente para os fins desta pesquisa, e serão tratados com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar sua identidade. Suas respostas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá quando os resultados forem divulgados. Além disso, os dados a serem coletados, só poderão ser utilizados para fins de publicações científicas, num período de até 5 (cinco) anos, contados a partir de setembro de 2020, após este período os dados serão descartados.

Caso necessite de maiores esclarecimentos poderá entrar em contato com o pesquisado responsável - Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva, professor do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e Emerson da Silva Nunes, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e com eles você poderá manter contato pelos telefones (41) 3271-1479; (44) 3221-3331 ou 44 99957-664.

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da PUCPR (CEP) pelo telefone (41) 3271-2103 entre segunda e sexta-feira das 08h00 às 17h30 ou pelo e-mail nep@pucpr.br.

1. DECLARAÇÃO

Marcar apenas uma oval.

- Declaro que fui devidamente esclarecido(a) a respeito das condições de minha participação na pesquisa, estão explícitos os propósitos e os encaminhamentos do estudo, estou ciente dos possíveis riscos e desconfortos gerados pela pesquisa, a confidencialidade com relação aos dados e respostas está garantida e o uso será apenas com fins científicos, sei que posso me retirar do estudo a qualquer momento que desejar. Assim, manifesto meu livre consentimento em participar voluntariamente, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

2. *

Marcar apenas uma oval.

- Aceito participar do estudo e quero responder ao questionário
- Não aceito participar do estudo (Apenas feche o questionário sem correr risco algum)

Por gentileza, responda este questionário pensando em como você percebe o impacto da Cooperativa Cocamar no desenvolvimento da sua região, analisando algumas características do desenvolvimento regional, como: melhoria da qualidade de vida, geração de emprego e renda, educação, saúde entre outros.

Agradecemos desde já sua participação e garantimos sigilo às suas respostas. Informamos que não há respostas certas ou erradas, por isso fiquem à vontade para responder o que lhe expressa sinceramente seu ponto de vista.

Dados Sociodemográficos

3. 1) Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro
- Casado
- Separado/Divorciado
- Viúvo
- Outros

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

4. 2) Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 a 49 anos
- Acima de 50 anos

5. 3) Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não declarar

6. 4) Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Nível Superior incompleto
- Nível Superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

7. 5) Ocupação/Profissão *

*Caso necessário, você pode assinalar mais de uma questão.

Marque todas que se aplicam.

- Produtor rural
- Colaborador da Cocamar
- Unicampo
- Colaborador Sicredi / Sicoob / Unimed
- Participante da comunidade da região (comércio)
- Outros

8. 6) De qual região do estudo você pertence? *

Marcar apenas uma oval.

- Rancho Alegre
- Sabáudia
- Santa Cecília do Pavão
- Santa Mariana
- São Jerônimo da Serra
- Sertanópolis

9. 7) Há quanto tempo você tem algum tipo de relacionamento com a Cocamar? *

Marcar apenas uma oval.

- de 0 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- acima de 10 anos

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

Questões específicas

Nas questões de 8 a 12, serão apresentadas afirmativas quanto à relação da Cocamar com o desenvolvimento regional e o impacto em sua região. As afirmativas são baseadas em índices oficiais, como o IPDM e o IDH que mostram as condições socioeconômicas dos municípios e suas evoluções, considerando algumas características do desenvolvimento regional, como a renda, o emprego a produção agropecuária, a saúde e a educação, como também o nível de riqueza e as atividades econômicas de um município ou região, analisados pelo PIB.

Esses índices mostram que os municípios de Sabáudia, São Jerônimo da Serra, Sertãoópolis, Rancho Alegre, Santa Mariana e Santa Cecília do Pavão tiveram crescimentos positivos entre os anos de 2010 a 2017, o que indica avanço no desenvolvimento regional.

Considerando a sua realidade, assinale a alternativa que mais reflete a sua percepção com relação a afirmativa apresentada em cada questão. Para isso, utilize a escala de concordância, que vai desde discordo totalmente até concordo totalmente.

Para fidedignidade dos resultados da pesquisa, é de suma importância que você deixe a justificativa de sua resposta nas questões descritivas. Você poderá usar exemplos de seu cotidiano para justificar seu posicionamento.

10. 8) As ações ou estratégias realizadas pela Cocamar desde sua chegada em 2010 na sua região, gerou crescimento econômico e desenvolvimento regional por meio do aumento da geração de empregos e renda. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. 8.1 Como você pode exemplificar sua resposta anterior?

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

12. 9) A Cocamar promoveu atividades sociais, recreativas e de lazer que impactaram de maneira positiva na qualidade de vida das pessoas no que se refere ao bem estar físico e mental. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13. 9.1 Como você pode exemplificar sua resposta anterior?

14. 10) A Cocamar trouxe inovações tecnológicas, diversificações de culturas agrícolas, além de novas estruturas e/ou melhoria das estruturas existentes que trouxeram benefícios para a região. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

15. 10.1 Como você pode exemplificar sua resposta anterior?

16. 11) A Cocamar teve um papel importante na educação e desenvolvimento humano promovendo atividades de formação e qualificação voltadas aos produtores e/ou a comunidade. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17. 11.1 Como você pode exemplificar sua resposta anterior?

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

18. 12) A Cocamar trouxe maiores capacitações técnicas, melhorando os processos produtivos e aumentando a média de produtividade das culturas agrícolas, o qual gerou maior renda aos produtores. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19. 12.1 Como você pode exemplificar sua resposta anterior?

Finalizando o questionário, por gentileza, deixe um comentário sincero sobre a questão a seguir.

Para responder esta questão, considere algumas características do desenvolvimento regional, como: melhoria da qualidade de vida, geração de emprego e renda, educação, saúde entre outros.

Sua opinião será muito importante para nós.

20. 13) Como você vê a participação da Cocamar no desenvolvimento regional?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

APÊNDICE E - Declaração de aceite para participação da entrevista pelo respondente

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

*Obrigatório

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar do estudo O COOPERATIVISMO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL – O CASO DA EXPANSÃO DA COCAMAR NA REGIÃO NORTE DO PARANÁ, que tem como objetivo Identificar como as estratégias de incorporação implementadas pela Cooperativa Cocamar no período de 2010 a 2018 impactaram no desenvolvimento regional na região localizada ao norte do Estado do Paraná, na área de atuação da Cooperativa. Acreditamos que esta pesquisa seja importante para entendermos que o cooperativismo funciona como uma mola propulsora dos atenuantes problemas sociais e econômicos, principalmente dos interesses coletivos em uma sociedade. O cooperativismo toma dimensões em todas as suas formas e manifestações como um instrumento de desenvolvimento econômico e social. A sua participação será por meio de uma entrevista semiestruturada, usando como base um questionário pré-estabelecido ou com a inclusão de novas perguntas, permitindo a identificação de como as estratégias de incorporação implementadas pela Cooperativa Cocamar impactaram no desenvolvimento regional, analisando algumas características do desenvolvimento regional, como: melhoria da qualidade de vida, geração de emprego e renda, educação, saúde entre outros.

A entrevista será realizada por telefone ou por plataforma digital, como o Microsoft Teams, ocorrendo a gravação do áudio e da imagem da entrevista. O tempo médio de respostas é estimado em torno de 30 minutos.

Informamos que poderão ocorrer alguns desconfortos durante a realização da pesquisa com relação: ao tempo que deverá despendido para responder o questionário; a falta de posicionamento claro com relação aos questionamentos; receio em expressar sua opinião sincera e essa ser vinculada a sua identidade, entre outros. Para diminuir a possibilidade do surgimento desses desconfortos, deixaremos as questões descritivas (abertas) de forma opcional ao respondente, para evitar que você despenda muito tempo e, com isso, desenvolva algum sentimento indesejado; caso tenha dúvidas ou não queira expor sua opinião, não é obrigatório responder todas as questões; o questionário não solicita a identificação e nem registram os e-mails dos respondentes, o que não permite o vínculo das respostas a sua pessoa. Ressalta-se que você poderá interromper a qualquer momento a pesquisa, não havendo a necessidade de finalizar o questionário. Caso sinta a necessidade de algum atendimento decorrente de desconfortos ocasionados pela realização da pesquisa, poderá entrar em contato com os pesquisadores pelos seguintes endereços eletrônicos: eduardo.damiao@pucpr.br emerson.nunes@gmail.com

Lembramos que a participação é totalmente voluntária, podendo ser recusada, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete ônus ou prejuízo à sua pessoa. Ressaltamos, ainda, que sua participação não acarretará nenhum benefício financeiro.

A realização dessa pesquisa poderá trazer benefícios por meio do fortalecimento do sistema cooperativista, trazendo maiores benefícios aos cooperados e toda a sociedade. Os resultados do estudo serão devolvidos à sociedade por meio da publicação de artigos que enriquecem as produções científicas no campo do cooperativismo. Informamos ainda, que os dados coletados nesse questionário serão utilizados somente para os fins desta pesquisa, e serão tratados com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar sua identidade. Suas respostas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá quando os resultados forem divulgados. Além disso, os dados a serem coletados, só poderão ser utilizados para fins de publicações científicas, num período de até 5 (cinco) anos, contados a partir de setembro de 2020, após este período os dados serão descartados.

Caso necessite de maiores esclarecimento poderá entrar em contato com o pesquisado responsável - Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva, professor do Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, e Emerson da Silva Nunes, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná e com eles você poderá manter contato pelos telefones (41) 3271-1479; (44) 3221-3331 ou 44 99957-664.

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados. Ele tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Se você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da PUCPR (CEP) pelo telefone (41) 3271-2103 entre segunda e sexta-feira das 08h00 às 17h30 ou pelo e-mail nep@pucpr.br.

28/07/2020

O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional – O Caso da Expansão da Cocamar na Região Norte do Paraná

1. DECLARAÇÃO *

Marcar apenas uma oval.

- Declaro que fui devidamente esclarecido(a) a respeito das condições de minha participação na pesquisa, estão explícitos os propósitos e os encaminhamentos do estudo, estou ciente dos possíveis riscos e desconfortos gerados pela pesquisa, a confidencialidade com relação aos dados e respostas está garantida e o uso será apenas com fins científicos, sei que posso me retirar do estudo a qualquer momento que desejar. Assim, manifesto meu livre consentimento em participar voluntariamente, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE *

Marcar apenas uma oval.

- Aceito participar do estudo
- Não aceito participar do estudo (Apenas feche o formulário sem correr risco algum)

USO DE IMAGEM E/OU ÁUDIO

3. USO DE IMAGEM E/OU ÁUDIO *

Marcar apenas uma oval.

- Autorizo a gravação de minha imagem e de áudio durante a entrevista, dos quais deverão ser utilizados apenas o conteúdo dialogado sem a identificação de minha pessoa, devendo seu uso ser restrito para fins desta pesquisa e tratados com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar minha identidade. Além disso, os dados a serem coletados, só poderão ser utilizados para fins de publicações científicas, num período de até 5 (cinco) anos, contados a partir de setembro de 2020, após este período os dados deverão ser descartados.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários