

O CASO  
**CRIS X VIVO**

OS BASTIDORES DA POLÊMICA DEMISSÃO  
DE CRIS DUCLOS, UMA ALTA EXECUTIVA DA  
MAIOR EMPRESA DE TELEFONIA DO PAÍS

www.epocanegocios.globo.com

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

EPOCA

# NEGÓCIOS

ISSN 1981-0873 00116  
9 771981 087007  
OUTUBRO 2016 | Nº 116 | R\$ 15,00  
CASA EDITORA FEDERAL - APROXIMADA 4,53%



EDITORA  
GLOBO

ELE FAZ PARTE DO  
FENÔMENO DAS  
**COOPERATIVAS,**  
QUE CRESCEM  
A UMA TAXA  
SUPERIOR A  
**20% AO ANO** E  
NÃO PARAM DE  
CONQUISTAR  
CLIENTES

**EDSON NASSAR,**  
**DO SICREDI** Sua  
meta é mudar a  
lógica do sistema  
financeiro, com  
juros menores e  
mais crédito

**POR QUE**  
**ELE ESTÁ**  
**RINDO**  
**NA CRISE?**

Com conteúdo da

The  
Economist

1843



# AQUI, A UNIÃO FAZ (MESMO) A FORÇA

Crescimento de dois dígitos? Isso é fichinha para as grandes cooperativas do sul do país, que avançam a taxas superiores a 20% ao ano. Agora, elas querem conquistar o restante do Brasil



CARLOS RYDLEWSKI E RAQUEL GRISOTTO



ROGÉRIO ALBUQUERQUE



« **INVESTIMENTOS** *Somente as cooperativas paranaenses devem investir R\$ 10 bilhões até 2020. Este moinho de trigo da Coamo, em Campo Mourão, foi inaugurado em 2015, após aporte de R\$ 100 milhões*

# É

poca NEGÓCIOS adverte: é provável que o emaranhado de números disposto nas próximas linhas provoque algum tipo de vertigem (e inveja) entre os leitores. Nesse caso, o que se pode dizer é “calma, lá!” – vale a pena entendê-los e, todos, cada um a seu tempo, serão esclarecidos. Isto posto, alguém tem ideia de quanto a Coamo cresceu no ano passado? Foram 22,8%, atingindo o rechonchudo faturamento de R\$ 10,6 bilhões, o que a colocou no grupo das 50 maiores empresas do país. E a Lar? Ela avançou 30%, com vendas totais de R\$ 4 bilhões. Tem também a Cocamar (salto de 15,8%, com receita bruta de R\$ 2,7 bilhões), a Castrolanda (expandiu 15,6% e amealhou R\$ 2,2 bilhões) e, só para encurtar a lista, o Sicredi, cujo resultado foi multiplicado por três desde 2011, somando R\$ 1,5 bilhão em 2015.

Dito isso, vamos às dúvidas. Ou melhor, à maior delas: afinal, quem são Coamo, Lar, Cocamar, Castrolanda e Sicredi, nomes cuja presença no noticiário econômico, apesar do faturamento parrudíssimo, é no máximo tangencial? São cooperativas. E, hoje, elas representam um fenômeno. Mesmo porque conquistaram tais índices de crescimento e vendas aqui mesmo, no Brasil – aquele país cujo produto interno bruto, o PIB, desabou 3,5%, em 2015 (a previsão é de queda de 3,3% em 2016). “Como a água da economia brasileira baixou nos últimos anos, agora estamos vendo uma floresta que antes estava submersa”, diz Alex Ferraresi, professor da escola de negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). “Com isso, percebemos que a árvore do cooperativismo estava entre as mais altas. Antes da crise, ninguém conseguia vê-la com nitidez.” Resta esclarecer como a “espécie cooperativa” sobressaiu em meio à recessão da flora empresarial.

## UMA ESPÉCIE DIFERENTE

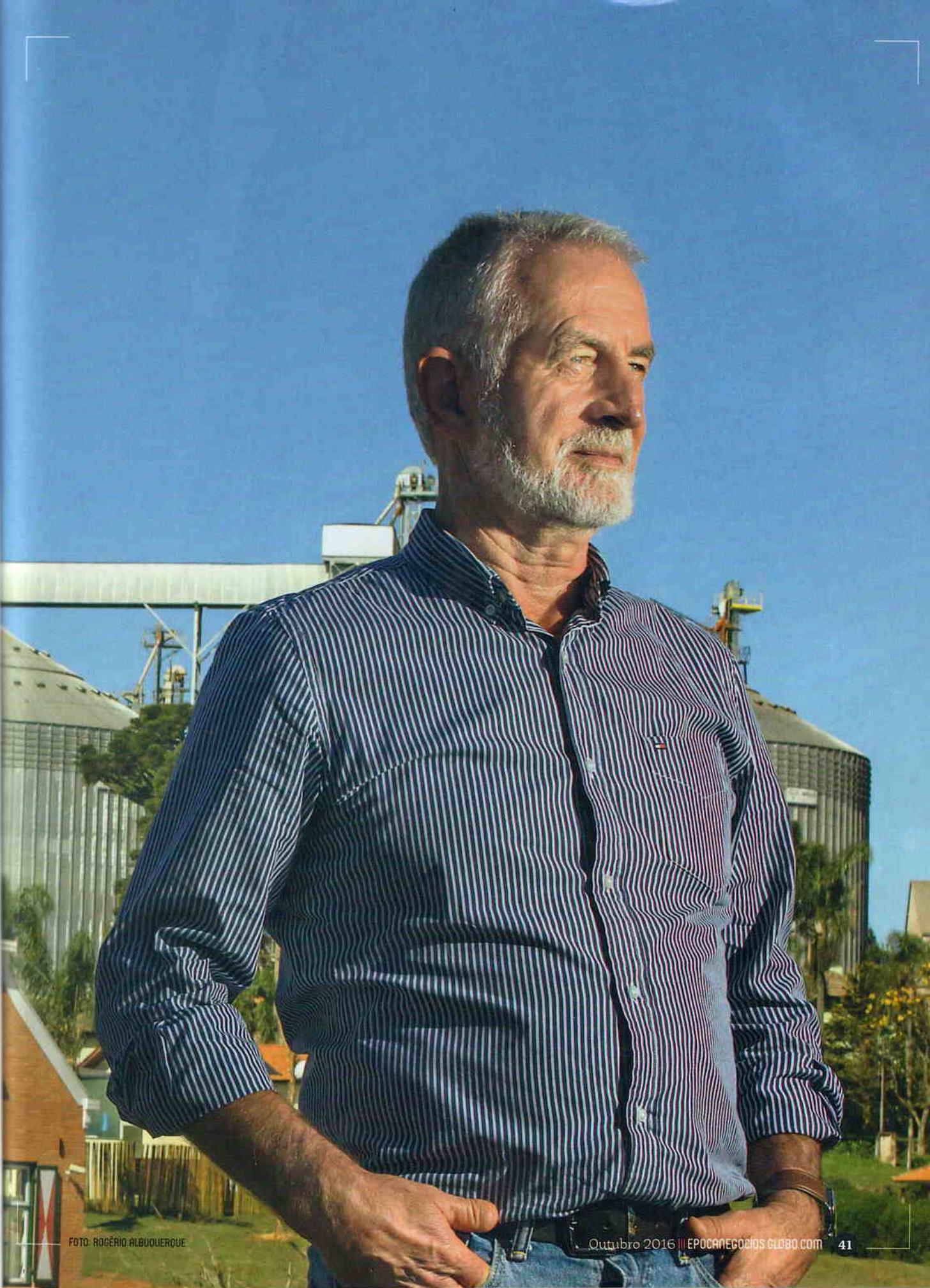
●●● Não há nada de novo com a ideia de cooperativas. Ela é para lá de centenária. Ainda que a prática fosse anterior, a primeira organização desse tipo – formalmente reconhecida como tal – remonta a 1844. Chamava-se Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale. Foi criada na Inglaterra, por 28 operários de orientação entre socialista e cartista. Eles se encontravam sob a forte ameaça da mecanização, que se formou como um rabo de foguete no encaicho da Revolução Industrial. Como forma de proteção, o grupo reuniu economias e fundou uma loja, onde revendia itens básicos como manteiga, açúcar e farinha, além de tabaco e chá. Era uma cooperativa de consumo. Compravam em conjunto e dividiam os resultados. Consolidou-se ali a base de um movimento que, grosso modo, defende a seguinte lógica: juntos, produtores (comerciantes, artesãos, profissionais liberais, artistas...) se fortalecem e podem sobreviver em um ambiente hostil (no caso, o mercado) – e, se tudo der certo, todos podem até prosperar. É a velha máxima do “juntos, venceremos”, aplicada ao modo de produção.

No Brasil, essa forma de organização, na prática, socioeconômica, é amplamente difundida na Região Sul. Em grande parte, isso é resultado da colonização desse trecho do país, marcada pela incursão de sucessivas levadas de imigrantes alemães, holandeses, poloneses, ucranianos, italianos e japoneses. Essa turma já trazia na bagagem a prática do cooperativismo, e a usou por aqui como um anteparo diante da nova – e não raro inóspita – paragem. E havia de tudo: até associações de cunho político, com feitiço anarquista, ou mesmo, confessional.

Hoje, chama a atenção a força das cooperativas no Paraná. Em uma lista das 50 maiores empresas do sul do país, elaborada pelo jornal *Valor Econômico*, constam 13 cooperativas. Delas, 11 são paranaenses. No mês passado,

**TAMANHO MEGA** Frans Borg, presidente da Castrolanda: a cooperativa uniu-se a outras duas, Frísia e Capal, para formar um novo gigante da agroindústria

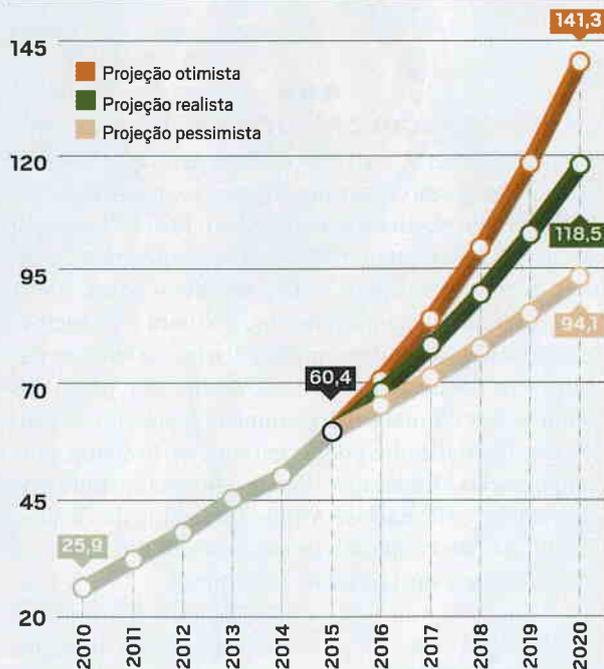






## De dar inveja

As cooperativas paranaenses devem faturar, no mínimo, R\$ 100 bilhões em 2020



Fonte: Sistema Ocepar

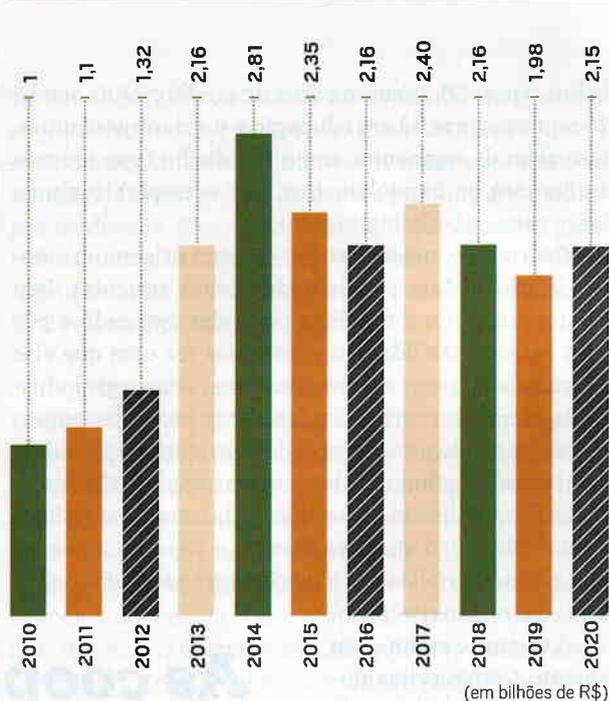
Época NEGÓCIOS percorreu perto de 900 quilômetros do interior do estado, passando pelas cidades de Maringá, Campo Mourão, Guarapuava e Castro, e seguindo até Curitiba, para conhecer o modelo de negócios desses grupos empresariais. O que se vê ali é um mundo tão admirável quanto desconhecido do público em geral.

**UM MUNDO DE GIGANTES.** Observadas isoladamente, as principais cooperativas paranaenses são gigantes. Quinze delas têm faturamento superior a R\$ 1 bilhão. Em sete anos, contados até 2015, esse “grupo das bilionárias” ganhou nove integrantes. Eram apenas seis em 2008. Vistas em um só bloco, então, elas representam uma potência. Juntas, têm receita bruta de R\$ 60,4 bilhões (as dez maiores detêm 61% desse total). Uma estimativa da Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar) indica que esse faturamento conjunto pode atingir R\$ 100 bilhões em 2020 (veja quadro acima).

Investimentos? Em 2014, eles somaram R\$ 2,8 bilhões, o maior desde 2010. Desde então, o montante caiu,

← **LÁ NO ALTO** Gallassini (alto, à esq.), no moinho da Coamo, em Campo Mourão, prevê crescimento de até 15% este ano; Aderaldo, da Cocamar, em Maringá, aposta na expansão geográfica

Juntas, elas vão investir R\$ 10 bilhões no setor agroindustrial em cinco anos



(em bilhões de R\$)

chegando a R\$ 2,1 bilhões no ano passado, mas deve se manter nesse patamar nos próximos anos. A previsão da mesma Ocepar é que, no acumulado, essa cifra se aproxime de R\$ 10 bilhões entre 2016 e 2020. Nada mal para um país onde o principal indicador de aportes, a formação bruta de capital fixo, apresenta queda constante. Ela foi 12,7% inferior em julho deste ano, se comparada ao mesmo mês de 2015.

Outro dado inesperado diz respeito à geração de empregos. No ano passado, enquanto foram fechados 74 mil postos de trabalho no Paraná, as cooperativas contrataram 4 mil pessoas. Algumas delas enfrentaram uma situação surreal: a escassez de mão de obra em suas regiões. A Copacol, por exemplo, resolveu construir um condomínio de moradias para atrair gente vinda de outras cidades. Ela chegou a buscar trabalhadores em um raio de até 120 quilômetros de distância de sua sede, em Cafelândia, no oeste paranaense, um pequeno município com 17 mil habitantes.

**COMO ISSO ACONTECE?** Em grande parte, a pujança das grandes cooperativas paranaenses está relacionada ao setor de onde provêm – o agronegócio, que acumula bons resultados na última década. Das 220 organizações desse tipo existentes no estado, 74 nasceram na roça. Mas o modelo espalhou seus tentáculos por todos os

lados: outras 56 atuam na área de crédito, 33 na saúde, 26 no transporte, 12 em educação e 9 em infraestrutura. Isso além de segmentos como o trabalho (que reúne agrônomos ou caminhoneiros, por exemplo), turismo, lazer, consumo e habitação.

Ocorre que, mesmo as que tiveram origem no campo, já não podem ser definidas como agrícolas. Isso porque uma busca frenética por valor agregado e por uma maior estabilidade nos negócios fez com que elas se transformassem em imensos complexos agroindustriais, altamente verticalizados. Estão presentes em todas as etapas de uma longa cadeia produtiva, que vai do campo até as gôndolas dos supermercados. Ela inclui a pesquisa aplicada, a produção das matérias-primas (commodities), o armazenamento, a logística, a exportação, a industrialização, o marketing e as vendas no varejo com marcas próprias.

A Coamo é assim – um gigante. Com receitas globais de R\$ 10,6 bilhões, ela assumiu no ano passado o posto de maior empresa do Paraná, superando a estatal de energia Copel e a montadora Renault. Fundada em 1970, e com sede em Campo Mourão, reúne 28 mil cooperados, sendo 75% pequenos e médios produtores. Espalha-se por 68 municípios no Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. No interior paranaense, é inevitável que o viajante se surpreenda com a profusão de silos da cooperativa, espalhados ao longo das rodovias. São imensos cilindros prateados, como prédios que brilham ao sol. Parecem discos voadores entupidos de grãos, estacionados na beira das estradas – e prontos para decolar.

Na Coamo, tudo é industrializado. A soja vira óleo, gordura hidrogenada, margarinas. O conglomerado tem ainda uma torrefadora de café, onde processa 100% dos grãos que recebe. Conta ainda com duas fiações de algodão, além de dois moinhos de trigo. Um deles, novinho da silva, foi inaugurado no ano passado e custou R\$ 100 milhões. A cooperativa atua ainda no varejo com quatro marcas próprias e – não perca o fôlego – mantém uma cooperativa de crédito e outra de seguros.

**TÃO VERTICAL QUE DÁ TONTURA.** Tamanha verticalização, em geral, é alvo de críticas por parte de especialistas em gestão. Estruturas gigantescas assustam os administradores. Eles temem perder o foco da operação em meio a tanta complexidade. Nas cooperativas, contudo, essa configuração é vista com outros olhos. É tida como um mecanismo imprescindível para a agregação de valor. Ajuda a eliminar intermediários e a atenuar riscos típicos da atividade agrícola. Assim, se o preço das commodities vai mal em determinado momento, os produtos industrializados podem garantir certo alento, uma compensação. “Eu sempre digo que quem tem indústria está melhor”, afirma José Aroldo Gallassini, de 75 anos, um símbolo do cooperativismo no Brasil. Ele preside a Coamo desde a sua fundação, há 46 anos.

Engenheiro agrônomo, natural de Brusque, em Santa Catarina, chegou a Campo Mourão, no centro-oeste paranaense, em 1968, como técnico agrícola. Nas horas vagas, preparava projetos de crédito para os agricultores. Isso até ser convidado para liderar a entidade dos produtores locais. “Na época, o meu pagamento estava atrelado à produção”, diz Gallassini.

“O problema foi que, logo de cara, veio uma geada e ele ficou congelado.” Esses tempos mudaram, porém. Em 2016, apesar dos trancos e barrancos da política econômica nacional, a Coamo prevê manter um crescimento de dois dígitos. Deve ficar entre 10% e 15%. “É a nossa média”, diz Gallassini, como quem menciona um número banal.

**É CAPITALISMO, CLARO, MAS...** Não é somente a lógica operacional do sistema que causa estranheza. O modelo, como um todo, é singular. O cooperativismo, afinal, é uma doutrina. É a expressão de uma corrente de pensamento. Um dos seus principais mantras é “uma cabeça, um voto”, que cumpre o papel de frisar o caráter democrático das decisões coletivas. Outra peculiaridade

## As cooperativas paranaenses são gigantes agroindustriais, que vão da roça às gôndolas do varejo



**RISO SOLTO** Edson Nassar, ex-Citi, presidente do Sicredi, a maior cooperativa de crédito do país. Desde 2011, o resultado da instituição foi multiplicado por três

de: ele é um híbrido, uma intersecção entre o capitalismo e o socialismo, mas totalmente voltado ao mercado e temente aos dogmas da competitividade. “O surgimento das sociedades anônimas, as S.A., marcou a democratização do capitalismo”, diz o professor Alex Ferraresi, da PUC do Paraná, que coordena um curso de mestrado voltado para turmas de cooperativados. “Já o cooperativismo representou a capitalização do socialismo.”

E as cooperativas não têm somente um nexos próprio, mas um léxico também. Lucro é uma palavra ausente no vocabulário do setor. O termo é substituído pela palavra “sobras”, que são rateadas no fim do ano entre os cooperados. Elas são consideradas um grande atrativo do sistema. E sempre ganha mais quem mais participa do grupo, entregando, por exemplo, a maior parte de sua produção à cooperativa. No ano passado, somente no Paraná, as sobras somaram R\$ 2,6 bilhões. A previsão é que cheguem a R\$ 5,1 bilhões em 2020. Na Coamo, em 2015, elas representaram R\$ 320 milhões. “Teve cooperado que tirou

R\$ 3 milhões”, diz Gallassini. Outro detalhe do glossário cooperativo é o uso frequente do termo “preço justo”, nas relações comerciais internas. A expressão, como se sabe, traduz uma prática defendida por filósofos e teólogos medievais. Eles acreditavam que as coisas em geral tinham um valor intrínseco e o “preço justo” o definia. Algo, portanto, diferente do valor formado com base na lei da oferta e procura.



**UM MARCO NO CORAÇÃO PAULISTANO** Agora, e se toda essa lógica fosse aplicada ao sistema financeiro? Seria um desastre? Desde 2009, o executivo Edson Georges Nassar acredita que não. Por isso mesmo, em meados de 2011, ele se encontrou com um time de profissionais da Bain & Company, uma das maiores consultorias de negócios do mundo. Queria apresentar uma demanda que, naquele momento, soava ambiciosa (para não dizer fantasiosa). Presidente do Sicredi, um conglomerado de 121 cooperativas de crédito e do primeiro banco cooperativo brasileiro, Nassar falava em nome de 2 milhões de associados. Juntos, eles haviam decidido dobrar de tamanho em cinco anos, fincar bandeira em centros urbanos e, em um futuro próximo, rivalizar com os grandes bancos brasileiros.

Pois em 9 de maio, surgiu no número 923 da avenida Paulista, em São Paulo, aquele que pode ser considerado o maior símbolo desse projeto de expansão. O imóvel de 780 metros quadrados, ocupado durante anos pelo Banco Mercantil do Brasil, abriga, agora, uma agência do Sicredi. É a primeira vez que uma cooperativa de crédito instala um ponto de atendimento no endereço financeiro mais famoso do país. “Ele virou nosso xodó”, diz Nassar. “Vai dar visibilidade às nossas conquistas e mostrar a força do Sicredi a um público que desconhece nosso sistema.”



**ISTO, SIM, É CAPILARIDADE** Forjado em cidadeszinhas no interior do país para atender agricultores e moradores locais, o Sicredi transformou-se nos últimos anos em um vetor importante do sistema financeiro brasileiro. Com R\$ 52,5 bilhões em ativos, figura hoje entre as 20 maiores instituições desse segmento no país. Está na frente das operações brasileiras do Merrill Lynch, Deutsche e Goldman Sachs, por exemplo. Tem 3,3 milhões de associados e presença em 1,2 mil municípios. Há agências do Sicredi onde nem mesmo a Caixa Eco-



nômica Federal, conhecida por sua enorme capilaridade, consegue chegar. E desde 2011 ele dobrou de tamanho e multiplicou o lucro, ou melhor, as sobras, por três. O resultado atingiu R\$ 1,5 bilhão em 2015. Mas Nassar quer mais. Ele diz: “Queremos reconfigurar a lógica do sistema financeiro brasileiro”.

A agência da Paulista tem um papel fundamental nesse processo. Ela é importante, sobretudo, porque permitirá ao Sicredi conquistar um grupo mais heterogêneo de associados – incluindo jovens, profissionais liberais e empresários. “Os resultados até agora têm sido bons”, diz Jaime Basso, o responsável pelo atendimento na capital paulista. Engenheiro agrônomo de 55 anos, Basso integra o Sicredi há mais de duas décadas e tem sido um dos missionários mais atuantes do sistema nessa fase de expansão. Ele foi um dos principais responsáveis por levar adiante o projeto da agência paulistana.

Presidente da central do Sicredi que coordena as cooperativas do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, Basso também está à frente do Sicredi do Vale do Piquiri, formado principalmente por produtores rurais de Palotina, cidadezinha de pouco mais de 30 mil habitantes no noroeste do estado. “A ideia de colocar uma

agência na Paulista surgiu ali, em 2014”, diz. De lá, a decisão seguiu um longo caminho, típico dos processos em cooperativas. Depois de aprovado em uma assembleia regional, o plano foi apresentado ao Sicredi nacional, que validou a ação. A inauguração da agência custou R\$ 5 milhões.

**INDICADORES DE PRIMEIRA\_** O momento é positivo para um negócio com os moldes do Sicredi. Nos últimos cinco anos, as cooperativas de crédito cresceram a taxas de 21% ao ano (sim, você não leu errado!). Esse ritmo é superior ao dos grandes bancos (14% ao ano) e dos médios também (15% ao ano). Se operassem juntas, as quatro maiores cooperativas de crédito no Brasil – além do Sicredi, existem a Unicredi, Sicoob e Confesol – seriam o sexto maior banco do país, com ativos de R\$ 220 bilhões. Até a rentabilidade das cooperativas de crédito, historicamente menores do que a dos bancos, tem crescido de forma acelerada. Enquanto nas instituições tradicionais o retorno sobre o patrimônio líquido foi de 20%, o que representou uma estagnação entre 2010 e 2015, nas cooperativas esse



**NO CORAÇÃO PAULISTANO** Jaime Basso, do Sicredi, um dos principais responsáveis pela abertura da agência na Paulista, um marco da expansão da cooperativa

índice aumentou quatro pontos percentuais no passado, chegando a 13%, em média.

Em 2015, as concessões de crédito no Brasil recuaram 3,2% em relação a 2014. Já no Sicredi, os empréstimos aumentaram 11%, o que deixa a instituição com uma carteira de R\$ 36 bilhões. É um montante suficiente para atender desde o produtor de subsistência – que toma R\$ 500 para construir uma pocilga no quintal – até demandas superiores a R\$ 5 milhões. Em volume de operações, o Sicredi é a instituição financeira que mais empresta recursos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).



#### JUROS CAMARADAS\_

O que permite ao Sicredi deixar a torneirinha de crédito aberta, ainda que em tempos bicudos, é justamente sua lógica cooperativista. Por princípio, os ativos dessas instituições têm de ser usados para financiar os próprios

associados – e, preferencialmente, na mesma região em que foram captados. “Parece até ingênuo”, diz Nassar, o presidente do Sicredi – que, antes de chegar à instituição, trabalhou por mais de 20 anos no Citibank. “Mas é assim que as coisas funcionam. E como todos participam do quadro social, com direitos e deveres claros em relação ao grupo, há um forte compromisso quanto à tomada e ao pagamento dos empréstimos.” Como resultado, a inadimplência do Sicredi em 2015 ficou em 2,4% – é quase a metade da média do mercado. Os juros mais baixos também ajudam a manter a clientela no azul. Comparados à média de mercado, eles são 4 pontos percentuais mais baixos no crédito pessoal; 4,5 pontos menores no cheque especial e 5 pontos inferiores no cartão de crédito, segundo levantamento da consultoria alemã Roland Berger.

## Em 2015, as concessões de crédito no Brasil recuaram 3,2%. No Sicredi, aumentaram 11%

No geral, entretanto, é difícil entender como um banco que aceita todo mundo – independentemente da renda –, empresta dinheiro a rodo, cobra juros menores e diz que não liga para lucro, tem solidez financeira para operar. “As pessoas desconhecem nosso modelo”, diz Basso, o responsável pela operação na capital paulista. “Infelizmente, quando se fala em cooperativa, a primeira coisa que vem à cabeça são histórias malsucedidas que aconteceram com grupos de outras categorias.” Vide o caso da Unimed Paulistana, uma cooperativa de saúde, que quebrou este ano.

Explicar a lógica do cooperativismo, e seu sistema de governança, não é mesmo tarefa simples. “No início, a gente só via complexidade e muito mais desvantagens na operação”, diz André Leme, um dos sócios da Bain & Company, destacado para conduzir o projeto de expansão.

Bastou uma análise mais aprofundada sobre aquele modelo de negócios para fazer Leme e o resto de seu time mudarem de opinião. “O Sicredi tem diferenciais competitivos que os bancos convencionais nunca conseguirão ter”, afirma Leme. Ele cita um dos principais, o indicador de lealdade – que define o quanto um cliente é capaz de sugerir o banco a outras pessoas.

“No Sicredi, ele supera em até 20 pontos percentuais a média do mercado”, afirma Leme.



**NA CONTRAMÃO, MAS AVANÇANDO\_** Em boa medida, essa conquista pode ser atribuída ao esforço em manter agências físicas – um movimento que vai na contramão do mercado. O Sicredi tem uma estrutura que pode ser considerada inchada. Proporcionalmente, há muitos gerentes por cliente – um para cada mil pessoas. É quase o dobro do oferecido pelos bancos tradicionais a seus clientes médios (com renda inferior a R\$ 10 mil). Mas o resultado dessa abundância aparece na fidelização da freguesia – e no enorme volume de produtos que ela compra. Em um banco convencional, a média é de quatro produtos adicionais vendidos por correntista. No



Sicredi, um único associado tem até nove itens do portfólio, entre seguros e consórcios, por exemplo.

Hoje, as cooperativas de crédito somam 3% dos ativos financeiros do país. Banco do Brasil, Itaú, Caixa, Santander e Bradesco com HSBC, juntos, detêm 74%. Mas Basso acredita que há muito espaço para crescer. Pode até ser. Apesar de praticamente desconhecido por aqui, o cooperativismo financeiro tem força no mercado internacional. Na Europa, em muitos países, os maiores bancos tiveram origem em cooperativas de crédito. É o caso do DZ Bank, na Alemanha, do Crédit Agricole, na França, e do Rabobank, na Holanda – que, desde 2011, tem 22% de participação no Sicredi.

**POTENCIAL INEXPLORADO** O potencial de crescimento das cooperativas em geral, acreditam os gestores do sistema, está longe de se esgotar. Embora a verticalização seja acentuada, muitos espaços podem ser ocupados ou aprimorados nas cadeias produtivas. Isso inclui o marketing, a internacionalização, a criação de novos nichos de mercado, assim como a área de pesquisa e inovação. “Hoje, recursos como a química fina, a biotecnologia e a nanotecnologia têm sido empregados na tentativa de

• aumentar o valor agregado dos itens agrícolas, gerando desde cosméticos até similares de subprodutos do petróleo”, diz Edson Campagnolo, presidente da Federação das Indústrias do Paraná, fã confesso do cooperativismo. “Não fosse por ele, a indústria do estado teria sofrido um impacto ainda maior na atual crise.”

●●●  
**A VEZ DAS MEGACOOPERATIVAS** Outra tática de crescimento do setor é chamada de “intercooperação”. Na prática, trata-se de uma nova fonte de ganhos de sinergia e de redução de riscos de mercado. O raciocínio por trás do mecanismo é simples: se os produtores, juntos, ganham força, por que não unir as próprias cooperativas, para que elas se tornem ainda mais potentes? E é isso o que acontece, por exemplo, no município de Castro, em áreas originalmente ocupadas por grupos de imigrantes holandeses.

Eles desembarcaram no Brasil em 1911, 1951 e 1960. Formaram três cooperativas na região: a Frísia (ex-Batavo), a Castrolanda e a Capal. Hoje, os grupos uniram-se e são sócios em negócios como trigo (e grãos, em geral), leite e carnes. A participação de cada uma varia de acordo com o segmento. A Castrolanda, por exem-



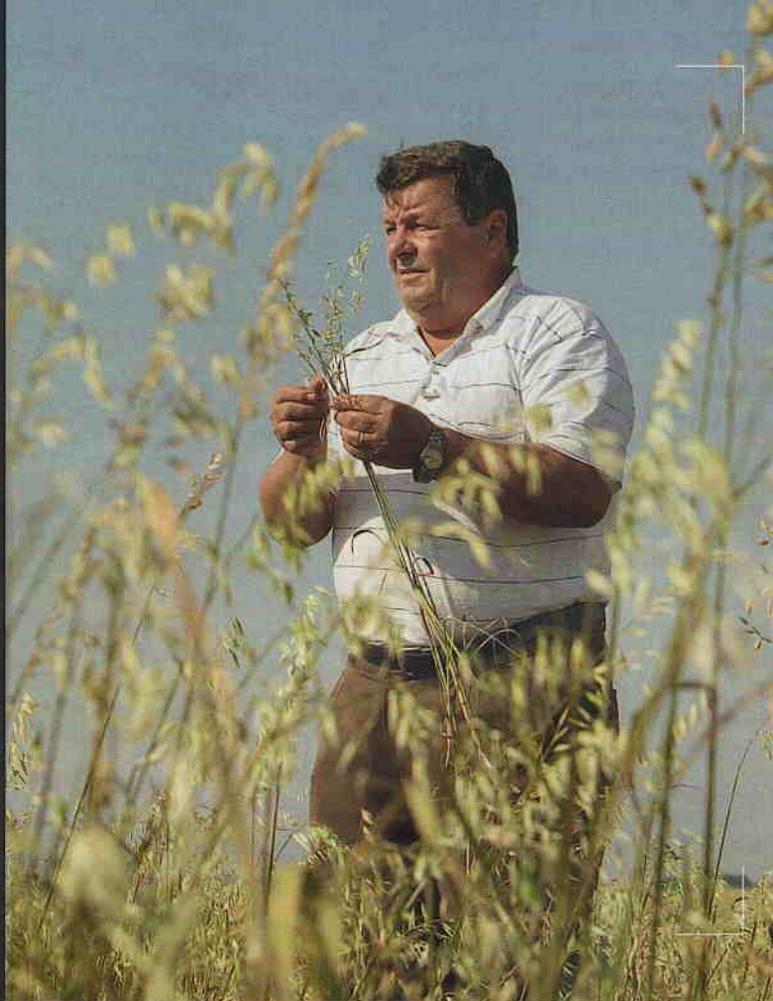
#### TECNOLOGIA

UM dos benefícios dos cooperados é o acesso à tecnologia. É por conta dela que o produtor Luiz Palaro, de 63 anos, da região de Campo Mourão (PR), testa uma terceira safra em um mesmo ano, na mesma área de plantio



#### VÍNCULOS SUSTENTÁVEIS

O elo entre as cooperativas e as comunidades é total. Siegfried Milla, de 74 anos, está entre os primeiros imigrantes alemães de Entre Rios (PR). “Juntos, superamos todas as dificuldades”, diz. Eles construíram a Agrária, uma potência agroindustrial



plo, detém 54% e 50%, respectivamente, nos ramos de leite e carne. No trigo, o comando é da Frísia. Os investimentos são conjuntos e proporcionais ao peso de cada no setor. Elas compartilham desde estruturas industriais até marcas no varejo. “Com a união, criamos uma megacooperativa”, diz Frans Borg, presidente da Castrolanda. “Além dos ganhos de escala, evitamos uma concorrência predatória, que poderia canibalizar o negócio. Hoje, não precisamos disputar os mesmos fornecedores de matérias-primas.”

A expansão geográfica é outra peça fundamental na estratégia de crescimento do setor. Desde o Paraná, o avanço ocorre na direção do interior de São Paulo e de Mato Grosso do Sul, mas também segue para o Paraguai, nas regiões onde vivem os “brasiguaios”, e alastra-se até o chamado Matopiba, o grande arco da soja, formado por trechos de Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia. Essa conquista territorial gerou investimentos de R\$ 1 bilhão somente no ano passado. “Muitas vezes, para atuar em outras áreas, nós apenas seguimos a demanda”, diz José Cícero Aderaldo, vice-presidente de negócios da Cocamar, com sede em Maringá, no norte paranaense. “Os nossos cooperados se instalam em outras regiões e pedem que levemos a estrutura da coo-

perativa para lá.” Em 2010, o faturamento da Cocamar ficou em R\$ 1,5 bilhão. No ano passado, saltou para R\$ 3,2 bilhões. O objetivo é chegar a R\$ 6 bilhões em 2020. Para isso, o crescimento geográfico é essencial.

Óbvio que a ambição das cooperativas enfrenta grandes desafios – muitos deles, inerentes ao sistema. Nesse caso, principalmente em relação aos pequenos e médios grupos, a lista inclui a ausência de modelos de governança e sucessão bem estruturados, além da inexistência de planejamento estratégico, em alguns casos. Isso sem contar com investimentos mal planejados ou feitos com recursos de caixa, uma prática que sufoca a empresa.

Mas, apesar dos entraves e das idiossincrasias, é impressionante como o cooperativismo ganhou atualidade em diversos aspectos. Nesse modelo, por exemplo, o termo sustentabilidade, com suas implicações econômicas, ambientais e sociais, é parte orgânica do negócio. As cooperativas foram geradas em comunidades específicas. Têm, portanto, um vínculo umbilical com elas. Assim, uma de suas metas naturais é o desenvolvimento regional. Mesmo porque os ganhos do sistema não proveem de uma propriedade, mas do seu conjunto. É esse o ponto que lhes confere uma força única no mercado e um enorme diferencial a ser explorado. **N**