

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CAMPUS DE TOLEDO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRITO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL E AGRONEGÓCIO, NÍVEL MESTRADO.**

**PAULO CÉSAR DA SILVA ILHA**

**O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS  
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE DO PARANÁ**

Toledo  
2010

PAULO CÉSAR DA SILVA ILHA

**O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS  
COOPERATIVAS AGROINDUSTRAIS DO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Nível Mestrado, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rippel

Toledo

2010

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária  
UNIOESTE/Campus de Toledo.

Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

I27c

Ilha, Paulo César da Silva

O crescimento e desenvolvimento das cooperativas  
agroindustriais do Oeste do Paraná / Paulo César da Silva Ilha.  
-- Toledo, PR : [s. n.], 2010.

151 f.

Orientador: Dr. Ricardo Rippel

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e  
Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.  
Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Cooperativismo – Paraná 2. Cooperativas  
agroindustriais - Paraná 3. Desenvolvimento econômico 4.  
Capital social 5 Alianças estratégicas (Negócios) 6. Economia  
regional I. Rippel, Ricardo, Or. II.T

CDD 20. ed. 334.683098162

PAULO CÉSAR DA SILVA ILHA

**O CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS  
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Nível Mestrado, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* Toledo, como requisito parcial à obtenção do título de mestre.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Rippel  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Jandir Ferrera de Lima  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valderice Cecília Limberger Rippel  
Faculdade de Ensino Superior de  
Marechal Cândido Rondon

Toledo, 23 de fevereiro de 2010.

**A Deus,  
aos meus pais, Eda e Gaspar,  
a minha esposa Fátima,  
a meus filhos Luana e Júnior  
*companheiros* de todas as horas.**

## AGRADECIMENTOS

A minha família, pela confiança, motivação e amor, por entender que muitas vezes estive ausente para atender as minhas obrigações com o mestrado.

Ao Prof. Dr. Ricardo Rippel, que acreditou em mim e me orientou em todas as etapas deste trabalho.

Ao amigo e Prof. Dr. Édison Leismann, pela sua amizade, pela sua competência, pela sua orientação, pelo seu desprendimento, pelo ser humano que é, me incentivando, ajudando, enfim sem palavras.

A amiga Prof. Dr<sup>a</sup>. Valderice Rippel, pelo carinho, amizade, ajuda. Sempre me defendendo, acreditando em mim.

Aos amigos e colegas, pela força e pela vibração em relação a esta jornada.

Aos professores e colegas de Curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

Aos Diretores das cooperativas Copagrill, Lar, Cvale, Coopavel e Copacol, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

Aos professores da Banca, pelo trabalho que tiveram e pelo aprendizado que me dispensaram.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

Aos que tiveram paciência comigo nas horas de estresse e nervosismo.

**“Sim, ele me concedeu  
com maior abundância  
a sua graça, junto com a fé  
e o amor que estão em  
Jesus Cristo.”**

1 Tm 1,14

ILHA, Paulo César S. **O crescimento e desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná**. 2010. 155 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/*Campus* de Toledo.

## RESUMO

Esta pesquisa, cujo título é “O Crescimento e Desenvolvimento Sócio-Econômico das Cooperativas Agroindustriais do Oeste do Paraná”, apresenta uma nova metodologia de análise de cooperativas. Considerando-se que estes empreendimentos diferem de uma empresa qualquer, pois existem os aspectos de princípios e doutrinas que as distinguem de outras empresas, principalmente aos que se referem à intercooperação e à preocupação com a comunidade. Partiu-se da hipótese de que “É provável que as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná estejam adequadas a uma gestão estratégica de intercooperação para se desenvolverem, gerando crescimento econômico e social e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional”. A análise examinou primeiramente as relações de intercooperação que essas cooperativas mantêm entre si. Posteriormente, examinou-se o crescimento delas, considerando o Faturamento Bruto, o Ativo Permanente, o Patrimônio Líquido, o aumento do número de cooperados e de funcionários, no período dos últimos dez anos. Em seguida, verificou-se a eficiência que possuem ao administrar o Capital Social, calculando-se o Valor Econômico Agregado, para avaliar se as referidas cooperativas agregam valor ou destroem o capital de seus cooperados e a independência financeira, conhecer se possuem capitalização suficiente a fim de fazer frente aos novos investimentos sem comprometer demasiadamente seus resultados operacionais. E por fim, buscou-se saber se essas mesmas cooperativas contribuem com o crescimento dos municípios onde estão localizadas suas sedes. Com todas essas perspectivas de análise, concluiu-se que as cooperativas analisadas devem buscar aumento de intercooperação e melhorias na sua gestão para fazerem frente às novas exigências de competitividade no mercado, satisfazer melhor a seus cooperados e contribuir mais com o crescimento das comunidades em que estão inseridas.

**Palavras-chave:** desenvolvimento sócio-econômico; crescimento sócio-econômico, cooperativa; desenvolvimento econômico regional.



ILHA, Paulo César S. *The growth and socio-economic development of agribusiness cooperatives in the West of Parana*. 2010. 155 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE/Campus de Toledo.

## ABSTRACT

This search, whose title is "The growth and socio-economic development of agribusiness cooperatives in the West of Parana State", presents a new methodology for analysis of cooperatives. Considering that these developments differ from any business because it was there is of principles and doctrines aspects that distinguish them from other companies, especially those related to the inter-cooperation and concern for the community. It arose from the assumption that "It is likely that the agribusiness cooperatives in the west of Parana state are suitable for strategic management of inter-cooperation for development, generating economic and social growth and contributing to regional economic development." The first analysis examined the relationships of inter-cooperation that these cooperatives have with each other. Subsequently, we examined their growth, considering the Gross Sales, Fixed Assets, Equity, increasing the number of cooperative members and employees, increase within the last ten years. Then there is the efficiency to manage the Capital, to calculate the Economic Value Added, to evaluate whether the cooperatives add value or destroy the capital of its members and financial independence, to know whether they have sufficient capitalization to cope with new investments without compromising its operating results. Finally, we sought whether the cooperatives contribute to the growth of the municipalities where they are located. With all these perspectives of analysis, it is concluded that the cooperatives should get tested for inter increase and improvements in its management to do with the new requirements of market competition, satisfying serve their members in a better way and contribute more to the growth of the communities in which they are inserted.

**Key-words:** social-economic development; social-economic growth, cooperatives; regional economic development.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Árvore modelo de capitalização para cooperativas .....	39
Quadro 1 – Fontes de investimenmtos em longo prazo .....	46
Figura 2 – Demonstrativo do EVA (no gerenciamento de negócios) .....	51
Figura 3 – Relação do capital próprio com o ativo total .....	53
Figura 4 – Elementos de qualquer sistema econômico .....	56
Figura 5 – Método dedutivo de investigação .....	77
Figura 6 – Mapa de localização geográfica da sede administrativa das cooperativas estudadas .....	79
Quadro 2 – Demonstrativo do <i>Net Operating Profit After Taxes</i> (NOPAT) .....	84
Quadro 3 – Indicadores de crescimento econômico regional .....	90
Quadro 4 – Coeficiente de correlação .....	91
Quadro 5 – Interpretação da correlação entre ICC e ICM .....	92
Gráfico 1 – Indicadores de intercooperação das cooperativas .....	103
Gráfico 2 – Taxas anuais de crescimento da Copagril .....	105
Gráfico 3 – Taxas anuais de crescimento da Lar .....	107
Gráfico 4 – Taxas anuais de crescimento da Cvale .....	108
Gráfico 5 – Taxas anuais de crescimento da Coopavel .....	109
Gráfico 6 – Taxas anuais de crescimento da Copacol.....	111
Gráfico 7 – Taxas anuais de IEVA das cooperativas .....	116
Gráfico 8 – Taxas anuais de independência financeira das cooperativas .....	118
Gráfico 9 – Taxas médias de ICM dos municípios .....	121

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná em 2008 .....	18
Tabela 2 – Índices de independência financeira – ano fiscal 2008 (em mil R\$) .....	55
Tabela 3 – As ações de intercooperação das cooperativas .....	82
Tabela 4 – A intercooperação das cooperativas.....	102
Tabela 5 – Taxas médias anuais de crescimento das cooperativas .....	113
Tabela 6 – Taxas anuais de IEVA das cooperativas .....	115
Tabela 7 – Taxas anuais de IIFC das cooperativas .....	117
Tabela 8 – Taxas médias anuais de ICM dos municípios .....	120
Tabela 9 – As taxas médias anuais de correlação do ICC com ICM .....	122

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.2 Definição do Problema da Pesquisa .....	17
1.3 Hipótese .....	20
1.4 Justificativa .....	20
1.5 Objetivo Geral.....	22
1.5.1 Objetivos Específicos .....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	24
2.1 O Desenvolvimento Sócio-Econômico das Cooperativas .....	24
2.1.1 A Estratégia de Intercooperação das Cooperativas .....	24
2.1.1.1 Os padrões de governança .....	27
2.1.1.2 As alianças estratégicas .....	29
2.1.1.3 As redes de empresas .....	30
2.1.1.4 O planejamento estratégico conjunto .....	31
2.1.1.5 As fusões, incorporações e desmembramentos .....	33
2.2 O Crescimento Sócio-Econômico da Cooperativas .....	34
2.2.1 A Medida do Patrimônio Líquido .....	35
2.2.2 O Ativo Permanente .....	43
2.2.3 A Apuração do Faturamento Bruto .....	44
2.3 A Eficiência na Administração dos Recursos de Capital das Cooperativas .....	45
2.3.1 O Desempenho pelo Modelo de Valor Econômico Agregado (EVA).....	47
2.3.2 A Medida da Independência Financeira .....	52
2.4 O Desenvolvimento Econômico Regional .....	55
2.4.1 O Pensamento Econômico de Crescimento e Desenvolvimento Regional .....	58
2.4.2 Os Indicadores de Crescimento Municipal .....	74
3 METODOLOGIA .....	76
3.1 A Abordagem Metodológica .....	76
3.2 O Método Dedutivo .....	76
3.3 Os Delineamentos da Pesquisa .....	78
3.4 A Localização Geográfica das Cooperativas Estudadas .....	79
3.5 Os Procedimentos Metodológicos .....	80

3.6 O Desenvolvimento Sócio-Econômico das Cooperativas .....	80
3.6.1 As Estratégias de Interação das Cooperativas .....	80
3.6.2 O Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas .....	82
3.6.3 O Desempenho Econômico de Capital pelo Modelo de Valor Econômico Agregado (EVA).....	84
3.6.4 A Medida da Independência Financeira das Cooperativas .....	88
3.6.5 O Crescimento Econômico Municipal .....	89
3.6.5.1 Os indicadores de crescimento econômico municipal .....	90
3.6.6 A Correlação dos Índices (ICC), com o (ICM) .....	91
3.7 A Amostragem .....	93
3.8 O Levantamento de Dados .....	94
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	96
4.1 As Características das Cooperativas Agroindustriais Estudadas .....	96
4.1.1 A Coopagril .....	96
4.1.2 A LAR .....	97
4.1.3 A Cvale .....	98
4.1.4 A Coopavel .....	99
4.1.5 A Copacol.....	100
4.2 Os Indicadores de Interação das Cooperativas (IIC) .....	101
4.2.1 A Interação das Cooperativas .....	102
4.3 Os Indicadores de Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas.....	104
4.3.1 As Taxas Médias Anuais de Crescimento das Cooperativas (ICC) .....	113
4.4 Os Indicadores de Capital pelo Modelo do Valor Econômico Agregado .....	114
4.4.1 As Taxas Anuais de EVA das Cooperativas (IEVA) .....	114
4.5 Os Indicadores de Independência Financeira das Cooperativas .....	117
4.5.1 As Taxas Anuais de Independência Financeira das Cooperativas (IIFC) .....	117
4.6 O Crescimento Econômico dos Municípios (ICM) .....	119
4.6.1 As Taxas Médias Anuais de Crescimento dos Municípios (ICM) .....	119
4.7 As Correlações dos Indicadores de ICC com ICM .....	122
5 CONCLUSÃO .....	124
REFERÊNCIAS .....	128
ANEXO .....	133
APÊNDICES .....	134

# 1 INTRODUÇÃO

A ideia de cooperativismo surgiu em meio às grandes transformações promovidas pela revolução industrial no século XVIII, principalmente pelo surgimento da classe operária e do fortalecimento do capitalismo. Como uma das alternativas para a melhoria da qualidade de vida do operariado e da necessidade de se adaptar às condições capitalistas de produção, surge a necessidade das pessoas se unirem diante das suas limitações econômicas, sociais e até mesmo humanas. Dessa união é que surgiram as primeiras ações em relação à busca de novas formas de relacionamento social e econômico, que fez nascer o associativismo (PINHO, 1982).

Para a mesma autora Pinho (1982, p. 195), “O movimento inspirado no associativismo apresenta-se como reação profundamente humana, contra os abusos da concorrência, e da exploração da mão-de-obra do capitalismo industrial liberal da época”. Como resultado do movimento associativista, surgiu a primeira cooperativa, em dezembro de 1844, na Inglaterra, concretizando uma nova proposta de realização econômico-social através de uma empresa diferenciada, em que a afirmativa era de que todos os participantes fossem membros ativos da sociedade, com atuação conjunta em defesa dos seus interesses comuns por meio do desenvolvimento econômico e social a todos os cooperantes.

Portanto, inicialmente, é necessário compreender o que é a empresa cooperativa. Segundo Bialoskorski (1999, p. 9), “[...] a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam a resultados e lucros”.

Uma cooperativa é um empreendimento que não comporta a ideia de uma propriedade privada, mas, sim, de uma co-propriedade privada e comum que não tem o objetivo da geração de lucros, e sim o intuito de oferecer condições para que cada uma das unidades autônomas associadas ao empreendimento possa estabelecer-se eficientemente nos mercados.

As discussões sobre cooperativa, nesta dissertação, passam necessariamente por duas vertentes principais de análise econômica, a do

crescimento e a do desenvolvimento econômico. A primeira, do crescimento, tem o entendimento de que é preciso agregar valor, produzir mais resultados – sobras (lucros), aumentar faturamento, mais investimentos enfim fazer uso dos mesmos instrumentos empregados para análise de uma empresa qualquer. Já a segunda, a do desenvolvimento econômico, vai mais além e envolve o acesso aos benefícios econômicos produzidos pela cooperativa e a sua distribuição mais equânime para os cooperados e para as comunidades onde estão inseridas.

Mediante este panorama, a questão do desenvolvimento social e econômico para uma cooperativa passa necessariamente pelo estabelecimento de relações democráticas com os cooperados, com as outras cooperativas e na comunidade, onde só através da participação ativa dos atores locais é que se darão as condições necessárias para solucionar os problemas mais prementes das pessoas, e é aí que a cooperativa deveria se apresentar como instrumento importante neste processo.

Assim, os argumentos são os de que os componentes sociais podem promover mudanças e alternativas de rotas no processo de desenvolvimento e nas escolhas feitas para o crescimento, e, uma vez instituídas mudanças, alternativas e novas escolhas, estas, por sua vez, podem provocar alterações nas relações sociais, permitindo novas práticas econômicas que promovam o desenvolvimento sócio-econômico.

Diante de todos esses fatores, vê-se, de forma evidente, que uma cooperativa que se estabelece como instrumento social de promoção do crescimento e do desenvolvimento, isto faz com que essa organização seja algo significativamente diferente das demais empresas.

Entende-se corretamente que, para existir a contemplação abrangente da cooperação, se faz necessária a ampla participação dos indivíduos que a formam. Nesse sentido, é justo recordar a antiguidade dessa proposta e se faz necessário insistir sobre os seus princípios<sup>1</sup>, principalmente os que se referem à intercooperação e o do interesse pelo desenvolvimento comunitário, os quais servirão de base norteadora para este estudo.

---

<sup>1</sup> Princípios Cooperativistas: são regras estabelecidas que servem de fundamento à doutrina, bem como representam o marco inicial do cooperativismo. São eles: Adesão voluntária e livre, Gestão democrática e livre, Participação econômica dos membros, Autonomia e independência, Educação, formação e informação, Intcooperação e Interesse pela comunidade (ACI 1995).

Quanto ao princípio da intercooperação<sup>2</sup>, mesmo tendo surgido mais recentemente, ele já tinha sido defendido pelos precursores<sup>3</sup> e pelos “Pioneiros de Rochdale”<sup>4</sup>. O próprio enunciado do princípio esclarece: para servir da melhor maneira aos interesses de seus membros e da coletividade, cada organização cooperativa deverá, de todas as maneiras possíveis, cooperarem ativamente com outras cooperativas, em escala local, nacional e internacional (PINHO, 1974).

Não havendo intercooperação, as cooperativas podem adotar facilmente a concorrência entre si, o que não se justifica, e na mesma intensidade é incompreensivo uma cooperativa agroindustrial, substituir o intermediário que enriquece a custa dos agricultores, e ocupar o lugar daquele na exploração tanto dos agricultores como dos próprios consumidores. Parece utopia, mas atualmente, com as crescentes conglomerações de empresas, a intercooperação entre cooperados e cooperativas e entre todos os seguimentos cooperativos, se apresenta como uma das grandes saídas, se não a única para restabelecer as vantagens da cooperação.

A outra preocupação da cooperativa deve ser com a comunidade onde está inserida: ou seja, os membros das cooperativas devem aprovar políticas especiais com o objetivo fundamental de contribuir para o desenvolvimento sustentável de suas respectivas comunidades. Pois não é possível ser uma cooperativa com bom desempenho econômico sediada em uma comunidade com grandes problemas sociais. O princípio mencionado surgiu mais recentemente para o cooperativismo em 1995, quando do congresso da Aliança Cooperativista Internacional – ACI, realizado em Manchester, Inglaterra (ACI, 2009).

O fato é que os princípios cooperativistas não sofrem modificações substanciais, o que tem acontecido é que a evolução e a dinâmica do mundo levam algumas pessoas a pensarem e olharem o cooperativismo de forma diferente, ou seja, o entendimento de cooperativa, ora do ponto de vista econômico, ora do ponto

---

<sup>2</sup> Cooperação entre cooperativas - 6º princípio cooperativista instituído em 1966 pela Aliança Cooperativista Internacional – ACI.

<sup>3</sup> São os autores que deram base à estruturação da cooperativa de Rochdale. São Eles: Plockboy, John Bellers, Robert Owen, Philippe Buchez, Charles Fourier, Willian King e Louis Blanc.

<sup>4</sup> Foram os primeiros a adotarem formalmente princípios regulamentares em 1844 por ocasião da constituição da famosa “Cooperativa dos Pioneiros”, em Rochdale – bairro em Manchester na Inglaterra, que constituiu o marco inicial do movimento cooperativista.



de vista social, dependendo de suas concepções políticas, formação profissional, critérios de avaliação, conhecimento do assunto entre outros.

O Brasil dispõe de uma lei específica, a Lei Federal nº. 5.764/1971 que refere, no artigo 4º, quanto à definição de cooperativa: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades”.

Mesmo com a clareza da lei quando qualifica as sociedades cooperativas como de natureza civil e não comercial, em nosso país, ainda está muito confuso o posicionamento a ser seguido por dirigentes, cooperados, e até mesmo entre estudiosos do assunto.

Essa ambiguidade conceitual e pragmática leva as cooperativas a atuarem de forma isolada e diferenciada, dependendo basicamente da interpretação com que cada uma encara a questão. Isto tem dado ao cooperativismo fragilidade, fazendo com que sua ideologia seja severamente atacada.

Durante o contexto da nova metodologia de análise a ser empregada neste trabalho estabeleceu-se indicadores para analisar a existência pragmática de três formas de concepção de cooperativas, quais sejam:

- a) A cooperativa como empresa econômica, voltada essencialmente para a realização dos seus objetivos econômicos, na procura de agregar resultados para seu crescimento;
- b) A cooperativa como empresa social, voltada essencialmente para a prestação de serviços aos seus cooperados, sem a mínima intenção de auferir lucros desta prática e nem ferir princípios básicos cooperativistas; ou, ainda,
- c) A cooperativa como promotora do crescimento econômico e geradora de bem-estar para toda a comunidade onde está inserida.

Nesse contexto, o que se pressupõe é que distintas formas de atuação do cooperativismo estão profundamente marcadas. De um lado ocorrem cooperativas que dão grande importância aos aspectos empresariais e que têm

alcançado resultados muito bons, não dispensando maior atenção aos princípios doutrinários cooperativistas, procuraram ser eficientes economicamente e conseguem se manter, tendo a aceitação dos cooperados através de resultados econômicos, gerando com isso um clima de confiança em sua administração. Por outro lado, existem as que dispensam grande atenção aos princípios, mas que se descuidam dos aspectos empresariais, acabam enfrentando problemas e recuando em suas tentativas de serem cooperativas que adotam os ideais cooperativistas.

A atual realidade da economia e do mercado tem levado as empresas, em geral, a buscarem essencialmente resultados econômicos através de novos modelos de gestão que utilizem modernos instrumentos administrativos.

Nesta busca de adotar modernos instrumentos de gestão, as cooperativas deveriam observar que, atribuir tão somente a elas natureza comercial ou social não atenderia às necessidades de seus participantes cooperados, mas uma cooperativa voltada para eficiência empresarial sem a mais leve intenção de lucrar à custa dos cooperados, nem ferir ou modificar seus princípios básicos, é que dará a verdadeira dimensão do cooperativismo moderno e condições favoráveis a seu desenvolvimento. O direcionamento, porém, deveria atingir a todas para que o sistema seja fortalecido e para suportar uma participação sistêmica, as cooperativas poderiam utilizar um ferramental capaz de harmonizar as intenções estratégicas entre elas.

Neste sentido o trabalho foi esquematicamente organizado em capítulos. No capítulo primeiro, apresenta-se a o suporte básico da pesquisa, considerando-se a introdução, a definição do problema, a hipótese, a justificativa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No capítulo 2, do referencial teórico, se disserta sobre o desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas compreendendo: as estratégias de intercooperação, o crescimento sócio-econômico, a eficiência na administração dos recursos de capital das cooperativas e sobre o desenvolvimento econômico regional.

A metodologia (capítulo 3) apresenta a abordagem teórica, os procedimentos adotados desde a coleta até a compilação e análise dos dados que possibilitem quantificar os indicadores que atendam aos objetivos da pesquisa.

Já no capítulo 4, são apresentados e analisados os resultados encontrados na sistematização quantitativa dos dados aliando-os a sustentação teórica que permite a discussão.

Por último, na conclusão, capítulo 5, apresenta-se considerações a respeito do que foi encontrado através deste estudo sugerindo algumas ações e mudanças que contribuem com o cenário analisado.

## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA**

As cooperativas agroindustriais sediadas no Oeste do Paraná, surgiram na década de 1970, constituídas por agricultores principalmente de origem alemã e italiana, vindos de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Passados mais de 40 anos, elas ocupam hoje uma posição de destaque no agronegócio do Oeste do Paraná, com números expressivos em relação ao volume de produção comercializado, número de cooperados, exportações e empregos gerados. Esse segmento é composto atualmente pelas seguintes cooperativas singulares: Cooperativa Agroindustrial Copagril, Cooperativa Agroindustrial Lar, Cooperativa Agroindustrial Cvale, Cooperativa Agroindustrial Coopavel e a Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol, perfazendo um total em 2008 de 27.766 cooperados e 21.304 empregados. Para se ter uma idéia da dimensão econômica, o Faturamento Bruto total dessas cooperativas é da ordem de R\$ 5,684 bilhões obtendo um total de Patrimônio Líquido de R\$ 1,013 bilhão, distribuídos conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Números das cooperativas agroindustriais singulares do Oeste do Paraná em 2008

<b>Cooperativas</b>	<b>Nº Cooperados</b>	<b>Nº. Funcionários</b>	<b>Faturamento Bruto (mil/R\$)</b>	<b>Patrimônio Líquido (mil/R\$)</b>
Copagril	3.887	2.029	540.158	64.617
Lar	8.344	4.473	1.244.269	258.045
Cvale	8.193	4.710	1.940.000	342.943
Coopavel	2.896	3.686	981.208	115.498
Copacol	4.446	6.406	978.587	232.510
<b>Total</b>	<b>27.766</b>	<b>21.304</b>	<b>5.684.222</b>	<b>1.013.613</b>

Fonte: A partir dos relatórios das cooperativas (2008).

Essas cooperativas caracterizaram-se historicamente em sua formação pela associação de um grupo de pequenos produtores, em geral com uma base cultural comum, voltado para algumas atividades agropecuárias específicas. Esses cooperados reúnem-se sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a chamada cooperativa singular, caracterizada pela prestação direta de serviços aos cooperados, com algumas vantagens fiscais e doutrina própria. Com frequência, elas se reagrupam nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder de barganha perante fornecedores e clientes com objetivos de organizar, em comum, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas.

Mesmo com atuação conjunta em centrais, essas cooperativas apresentam algumas dificuldades, para atuarem conjuntamente e esse fato pode estar prejudicando significativamente sua competitividade, pois os investimentos em processamento e em distribuição nem sempre são realizados a partir de critérios econômicos. A distribuição das margens entre cooperados, cooperativas singulares e as cooperativas centrais muitas vezes são mal balanceadas. Há um amplo conflito de interesses mal resolvidos em um ambiente de ausência de visão sistêmica dos negócios. Os problemas de logística, de distribuição e de comercialização poderiam ser mais bem gerenciados. As escalas de produção poderiam ser mais adequadas e a tecnologia, algumas vezes, não é atualizada.

Analisando um cenário similar de cunho nacional, Bialoskorski Neto (1997) enfatiza que decisões que envolvam otimizações de escalas, fusões, alianças, escolhas de tecnologias e distribuição de margens são muito difíceis de

serem tomadas em qualquer organização e, pelas características legais e doutrinárias em cooperativas, são muito mais complexas.

Entende-se que poderia existir uma maior contemplação da cooperação, através de intercooperação, não só com as centrais, mas também entre elas, podendo com isso melhorar significativamente seus resultados sócio-econômicos.

O outro aspecto sobre o qual cabe reflexão é em relação ao princípio da preocupação pela comunidade. Se parar para analisar os discursos de personalidades do cooperativismo, muitas vezes fica evidente a preocupação da cooperativa somente com os seus cooperantes, ou seja, aqueles que possuem um relacionamento formal com a cooperativa. Isto posto, “[...] concebe-se a cooperativa como um instrumento que muitas vezes consegue melhorar as condições locais, contudo não como causa de suas ações, mas, sim, como consequência, a despeito do mesmo modelo capitalista” (ILHA, 2008, p. 32).

Assim, fica evidente, para o mesmo autor, que existe uma dicotomia entre o pensar cooperativista e o agir, e, se a cooperativa quiser de fato melhorar as condições para seus cooperados e para a comunidade onde está inserida, esta, então, não pode ficar isolada, entendendo que é capaz de se estabelecer e desenvolver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Por sua vez cabe também aos cooperados e às pessoas da comunidade não ficarem à margem das discussões sobre esses assuntos, pois o entendimento comunitário pode trazer melhorias significativas para a qualidade de vida a todos, já que as ações da cooperativa afetam todas as pessoas, direta ou indiretamente.

Diante do exposto e em decorrência das modificações recentes na economia, pergunta-se: - Contemporaneamente, as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná geram crescimento e desenvolvimento sócio-econômico capaz de sobreviverem de acordo com os novos e mais rigorosos padrões de eficiência e de concorrência e contribuem para o desenvolvimento regional?

Em uma busca significativa, não se encontrou trabalhos que já tenham sido realizados com o enfoque proposto neste estudo, o que justifica desenvolver esta investigação para responder a questão norteadora.

Obviamente que os aspectos apontados não esgotam as diversas

particularidades da região e das empresas cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, mas servem como um referencial para a análise de seus desdobramentos no processo de gestão estratégica de intercooperação, de organização cooperativista e de um desenvolvimento econômico genuinamente regional no espaço local.

### **1.3 HIPÓTESE**

Em termos gerais, a hipótese central do trabalho é que as cooperativas agroindustriais sediadas no Oeste do Paraná estão adequadas a uma gestão estratégica de intercooperação para crescerem, gerando desenvolvimento econômico e social e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional.

### **1.4 JUSTIFICATIVA**

O trabalho se justifica porque apresenta condições de compreender de modo mais abrangente o crescimento, o desenvolvimento e a evolução das cooperativas através de indicadores que permitam medir sua eficiência. Se elas são eficientes são capazes de gerar maior desenvolvimento regional. Isso porque o empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que pode propiciar uma série de vantagens, tanto para produtores rurais cooperados como para a sociedade em que o empreendimento se localiza.

A eficiência em cooperativas decorre da forma de gestão organizacional, que permite maior distribuição de renda e resultados, e do fato de que as cooperativas estabelecem níveis mais favoráveis de renda com a agregação de valores a todos.

Além desses benefícios de renda, e pela melhor relação de preços, a forma de atuação conjunta das cooperativas apresenta mais vantagens e propicia melhor coordenação de todo um sistema agroindustrial, visto que:

[...] a competitividade ganhou o centro das atenções devido à crescente integração dos mercados. Neste contexto, a regulamentação dos negócios privados e as políticas de concorrência passam a ter um novo papel: promover a cooperação e, ao mesmo tempo, estimular a concorrência. As proposições normativas para regulamentação continuam a se basear na presença de falhas de mercado que podem levar a um nível de competitividade inferior quando comparado a uma solução cooperativa. (FARINA, 1997, p. 158).

Apesar dessas vantagens, as cooperativas podem ser analisadas também sob a ótica de uma nova abordagem econômica. Para tanto, seriam necessárias ações que permitissem identificar qual a melhor ou mais eficiente coordenação do sistema e a melhor estrutura de governança<sup>5</sup> às cooperativas.

Assim, a governança seria entendida como uma forma de coordenação em que a organização minimiza os custos de transação<sup>6</sup> em determinado ambiente institucional. Quando se refere à governança de empreendimentos cooperativos, procura-se analisar uma organização complexa e com características diferentes das empresas usuais, e sua *performance* particular em determinado ambiente institucional em que esta deverá operar. Pode-se considerar que a governança e a coordenação de relações em empreendimentos cooperativados devem ser estabelecidas de forma a propiciar a redução de custos de transação e, portanto, maior eficiência econômica (BIALOSKORSKI NETO, 1997).

Por sua vez, o desenvolvimento das cooperativas envolve questões que vão além da busca pela rentabilidade e liquidez. Em sociedades de capital, esses elementos são de vital importância para a garantia do sucesso do empreendimento, bem como em cooperativas, entretanto não basta que o negócio

---

<sup>5</sup> É o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.

<sup>6</sup> Custo de transação é o custo incorporado por terceiros em uma transação econômica. Os custos de transação, impostos, por exemplo, causam impacto sobre a oferta e demanda de um mercado, pois o valor pago pelo comprador não é inteiramente repassado ao vendedor.

em si seja satisfatoriamente gerenciado, mas que seus integrantes usufruam dos benefícios gerados.

Nesse sentido, uma sociedade de pessoas, deve, além de garantir a sustentabilidade da organização, permitir que seus resultados possam, efetivamente, gerar desenvolvimento às unidades administrativas individuais representadas pelos integrantes de seu quadro social, dos seus funcionários e da comunidade em que está inserida.

As cooperativas necessitam desempenhar este papel de canalizadoras dos esforços contínuos na busca de sustentar os relacionamentos de cooperação entre cooperados-cooperativas, cooperativas-cooperativas, cooperativas-centrais, centrais-centrais, centrais-federações, federações-federações, federações-confederações e também com organizações públicas e privadas, visto que estas preocupações faziam parte do ideário cooperativista do passado. Segundo Becker (2003, p. 90), “[...] os modelos de integração do passado devem ser retomados como algo novo para a sustentabilidade do desenvolvimento econômico regional”.

Com este enfoque, aprofundam-se as bases conceituais, gerando uma capacidade de observação do desenvolvimento regional e do fenômeno do desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas, para a aplicação dos objetivos a que se propõe este estudo.

## **1.5 OBJETIVO GERAL**

O objetivo central deste trabalho é apresentar através de uma nova metodologia de análise, o crescimento e desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas singulares agroindustriais sediadas no Oeste do Paraná no período dos últimos 10 anos e suas contribuições para o crescimento econômico dos municípios onde estão localizadas suas sedes.



### **1.5.1 Objetivos Específicos**

- a) Conhecer e quantificar as estratégias de intercooperação das cooperativas a serem estudadas;
- b) Verificar se há crescimento e desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas;
- c) Certificar se há eficiência administrativa na valorização dos recursos de capital dos cooperados pelas cooperativas;
- d) Observar e apontar se há crescimento econômico municipal com a contribuição das cooperativas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS COOPERATIVAS**

O desenvolvimento das cooperativas está ligado à tomada de decisões que seus dirigentes efetuam em sua administração. Por isso, há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para a tomada de decisão, especialmente no que concerne a decisões como: comprar ou alugar uma máquina, definir preço de um produto, contrair uma dívida a longo ou curto prazo, quantidade de material para estoque, reduzir custos, produzir mais, fazer investimentos, aumentar o número de funcionários, aumentarem o número de cooperados e assim por diante.

Essas decisões devem ser tomadas com base, não só nas demonstrações financeiras, contidas num relatório emitido anualmente pelas cooperativas, mas também, com base em uma gestão estratégica eficiente que leva em conta os interesses dos cooperados e das comunidades onde estão inseridas as cooperativas.

#### **2.1.1 A Estratégia de Intercooperação das Cooperativas**

Faz-se necessário, neste momento, enfatizar a acirrada competição do ambiente em que as organizações cooperativas estão inseridas. As empresas encontram dificuldades e grandes desafios para obter sucesso e permanecer no mercado. As cooperativas, por sua vez, encontram dificuldades e desafios, tendo em vista as suas características próprias e a necessidade de respeitar os princípios cooperativos. Dessa forma, as exigências do mercado tornam a gestão estratégica o

fator principal, e, sobretudo, determinante, na luta constante pela sobrevivência das cooperativas no mercado.

Nesse sentido, Jerônimo, Machado e Maraschin (2004, p. 11) apontam as dificuldades da gestão estratégica conjunta em cooperativas, sendo que as principais encontram-se associadas, em linhas gerais, “[...] à limitação de recursos, aos problemas relacionados à cultura, e à deficiência na tomada de decisão, em geral influenciado por questões políticas e, por vezes, estruturas organizacionais pesadas”.

De acordo com Gawlak e Ratzke (2001), o sucesso e a sobrevivência das cooperativas estão alicerçados no saber das lideranças. A sociedade cooperativa é um agente amenizador da passagem da “sociedade tradicional” para a “sociedade tecnológica”, contribuindo, assim, para a modernização. Para Oliveira (2006, p. 241), “os fatores de influência da liderança nas cooperativas são a supervisão, a motivação, o treinamento, a comunicação, a administração participativa e o comprometimento”.

Neves, Zylbersztajn e Neves (2005), ao abordarem o desenvolvimento das cooperativas brasileiras no agronegócio, enfatizam que não são apenas as oportunidades de mercado que estão favorecendo o crescimento dessas cooperativas, mas, sim, as políticas de gestão adotadas por algumas, pois estão implementando uma administração profissional, pautada em planejamento, melhor dimensionamento e escalonamento de investimentos, treinamento de pessoal em seus mais diferentes escalões, capacitação e agregação de valor, além da prática do espírito cooperativista – fatores esses que estão sustentando a competitividade dessas cooperativas.

Na visão de Oliveira (2006), os principais problemas identificados na gestão das cooperativas são: a falta ou o esquecimento da educação cooperativista; a falta de cooperação entre as cooperativas; a aplicação de modelos de gestão centralizados, inadequados e desatualizados; o fato de não saber atuar com a concorrência e a confusão entre propriedade da cooperativa e propriedade de gestão.

Diante disso e do atual cenário de competitividade e globalização, Oliveira (2006) salienta que as cooperativas terão que decidir qual é a delas perante

as empresas concorrentes – cooperativas ou não, tendo em vista que estão ocorrendo várias alterações de maior ou menor amplitude nas mesmas.

De acordo com Oliveira (2006, p. 32), as tendências da administração que favorecem a gestão estratégica das cooperativas estão assim relacionadas:

- a) Abordagem comportamental;
- b) Perfeita interação entre os diversos sistemas administrativos;
- c) Sistemática de composição dos sistemas e dos processos em partes numa relação clientes *versus* fornecedores;
- d) Definição dos papéis dos executivos;
- e) Necessidade de comprometimento para com os resultados negociados e estabelecidos;
- f) Desenvolvimento de metodologias e de técnicas administrativas.

Esses papéis podem ser delineados nos mais diferentes enfoques, tais como os que definem as atividades de curto, médio e longo prazo, bem como passam a privilegiar os trabalhos em equipe, principalmente multidisciplinares, tendo como sustentação a administração focada no indivíduo.

Algumas das razões dessa evolução é a gradativa melhoria da capacitação profissional, o enxugamento das estruturas organizacionais e a necessidade de processos decisórios ágeis e com qualidade.

Nesse contexto dinâmico e desafiador de nova realidade administrativa, em que a administração está cada vez mais focada no indivíduo, evidencia-se outra tendência – ou carência –, que é a necessidade de comprometimento para com os resultados negociados e estabelecidos.

Talvez se possa afirmar que uma das maiores evoluções a esperar da administração das cooperativas seja o desenvolvimento de metodologias e de técnicas que, efetivamente, consolidem o comprometimento dos executivos e profissionais para com os resultados previamente estabelecidos; e, fundamentalmente, não se esquecendo dos cooperados.

É lógico pensar nas dificuldades da implantação da intercooperação entre cooperativas, assim como é lógico pensar nas dificuldades que as cooperativas enfrentam para crescerem e competirem em mercados cada vez mais acirrados e monopolísticos, porém a necessidade de aumento de eficiência e de otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam está diretamente ligada às estratégias nos negócios. Segundo Batalha (2001, p. 43), “A estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas [...]”.

Os modelos clássicos que serão apresentados de gestão estratégica de intercooperação às cooperativas serão: os Padrões de Governança, as Alianças Estratégicas, Redes de Empresas, Planejamento Estratégico Conjunto, e as Fusões, Incorporações e Desmembramentos.

#### **2.1.1.1 Os padrões de governança**

No Brasil, as características apresentadas são decorrentes desses desdobramentos e resultaram nas seguintes propostas, que imprimem uma tendência de modificação nos padrões de governança do cooperativismo que inclui importantes aspectos a serem considerados pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2009), como se trata a seguir:

- a) Intensificação da necessária separação entre propriedade e controle, por meio de profissionalização da gestão;
- b) Conselho de Administração com o novo papel de garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa;
- c) Incremento das funções do conselho fiscal, assumindo monitoramento e orientando auditorias periódicas na cooperativa com o auxílio de profissionais experientes;

- d) Ajuste nas relações de contrato entre cooperados e a cooperativa de forma a possibilitar novos padrões de fidelidade e de cooperação;
- e) Modificação dos direitos de propriedade no “*inside*” da empresa, permitindo as transações e as transferências de direitos de propriedade (quotas-partes) e fazendo com que o direito aos resultados da empresa, por parte dos cooperados, seja nítido e transparente;
- f) Modificação do ambiente institucional de forma a propiciar uma distinta organização de auditoria e monitoramento do próprio sistema para garantir a eficiência econômica e a eficácia social das cooperativas;
- g) Ajuste de legislação, a fim de permitir uma nova relação entre os fatores de produção capital e trabalho nos empreendimentos cooperativados, levando à sua abertura de capital;
- h) Manutenção dos princípios doutrinários de democracia, de igualdade (como "cada homem, um único voto"), fraternidade e solidariedade, mantendo a cooperativa como um empreendimento de objetivos contemplando não só os índices financeiros, mas também o desempenho no mercado, bem como social da empresa cooperativa.

As questões que impulsionam os estudos sobre governança cooperativa são as separações entre propriedade e controle, e os problemas gerados por essa separação. Daí ser o foco da governança assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos cooperados e pelo Conselho de Administração.

Essas transformações, se conduzidas a bom termo, propiciariam às cooperativas condições suficientes para que pudesse caminhar no sentido de programar as alianças tão necessárias à busca de novas estratégias a jusante e a montante da cadeia de produção.

### 2.1.1.2 As alianças estratégicas

As cooperativas envolvidas devem visualizar um ambiente mais amplo de possibilidades utilizando-se de alianças estratégicas, bem como da aplicação dos conceitos de Sistema Agroindustrial, Cadeia de Produção, Complexos Agroindustriais e Redes de Empresas, Fusões e Incorporações que resultem em acordos cooperativos do tipo ganha-ganha em detrimento daqueles ganha-perde, que normalmente são comuns nas relações atuais entre as cooperativas.

Segundo Lorange e Roos (apud BATALHA, 2001, p. 54), para a formação de uma aliança estratégica de sucesso entre as cooperativas citadas, necessariamente deverão ser explicitadas as questões decisivas para uma relação mais duradoura e de sucesso entre as partes, como sendo:

- a) Qual o poder de barganha dos participantes?
- b) Quem assume o papel de principal agente coordenador?
- c) Quais são os benefícios para os envolvidos?
- d) Qual é o esforço (recursos humanos, financeiros, de informática etc.) que cada um deve despende?
- e) Existem semelhanças culturais entre os participantes?
- f) Há incompatibilidades estratégicas “relacionadas, por exemplo, ao interesse por um mesmo segmento de mercado – entre os participantes?”.
- g) Os objetivos de cada participante, quais são?

A clareza das respostas a essas questões aumenta consideravelmente as chances de sucesso das alianças que poderiam ser estabelecidas entre as cooperativas.

### 2.1.1.3 As redes de empresas

O termo redes de empresas é característica da sociedade no século XXI, significando uma predominância e abrangência dos diferentes tipos de redes, sejam digitais, sociais ou organizacionais.

Mediante revisão da literatura existente sobre esse tema, constata-se que o conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. Segundo Porter (1998), este termo (redes) aliado a esta definição não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. No caso presente defini-se redes como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas.

Se o conceito de Redes de Empresas for adotado como sendo uma estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer, como forma de alcançar maior competitividade para o conjunto, Grandori & Soda (apud BATALHA, 2001, p. 132) apresentam alguns mecanismos importantes para a criação e a sustentação de redes inter-firmas:

- a) Criação de mecanismos de comunicação, de decisão e de negociação comum entre os parceiros, contínua e sujeitas a melhorias constantes;
- b) Controle e formas de coordenação entre os grupos envolvidos, como normas de comportamento e de conduta de negócios comuns;
- c) Alocação de responsabilidades horizontais entre unidades-chave de cada empresa;
- d) Criação de *staff* (apoio) comum, no caso de crescimento do número de integrantes da rede ou da ampliação do seu escopo de atividades;
- e) Introdução a uma hierarquia de relações de formas de franquia ou consórcio;



- f) Sistema de planejamento e de controle, com foco nos comportamentos cooperativos;
- g) Incentivo, como descontos para parceiros que adotam essa ou aquela tecnologia ou procedimento (para a redução de custos logísticos, por exemplo);
- h) Criação de mecanismos de seleção para a rede de parceiros, que tenham características e comportamentos próximos;
- i) Suporte em termos de sistemas de informação (inclusive tecnologia de informação);
- j) Suporte público em termos de infraestrutura;
- k) Desenvolvimento de confiança entre os parceiros, para que as redes evoluam e se perpetuem.

Uma rede, tanto intra-empresa quanto inter-firmas, pode representar uma forma organizacional adaptada a um ambiente em que a concorrência está cada vez mais disputada, no qual sobrevivem os melhores. A rede pode (e na maioria das vezes fará) viabilizar a ruptura com o passado de práticas muito antigas e ultrapassadas. Sendo uma tarefa árdua para os atores da rede.

#### **2.1.1.4 O planejamento estratégico conjunto**

Para suportar uma participação em cadeia, as cooperativas poderiam utilizar um ferramental capaz de harmonizar as intenções estratégicas entre as partes, bem como planejar e visualizar ações que se transformarão em alianças para alcançarem aumento de eficiência e de eficácia no sistema a ser implantado.

As etapas de um Planejamento Estratégico são apresentadas por Batalha (2001, p. 51) como um modelo clássico, contendo os seguintes procedimentos:

- a) Sensibilização e motivação dos participantes (ganhos e compromissos esperados, formação da equipe responsável, cronogramas);
- b) Definição da missão da cadeia (como o conjunto de agentes vê a sua missão junto à sociedade e quais são seus valores comuns);
- c) Determinar os objetivos gerais da cadeia e de cada participante;
- d) Segmentação das áreas de atuação da cadeia (como produtos e em quais mercados a cadeia pretende atuar);
- e) Diagnóstico estratégico – análise interna e externa à cadeia (neste ponto deve ser dada uma atenção especial à análise dos mecanismos de coordenação existentes e potenciais);
- f) Escolha dos objetivos específicos (quantificar objetivos);
- g) Definição das estratégias possíveis (para o conjunto da cadeia);
- h) Escolha da estratégia a ser implementada;
- i) Implementação das estratégias selecionadas;
- j) Controle dos resultados esperados.

Deve ficar claro que cada uma dessas etapas retroalimenta e coloca em questão os resultados encontrados nas etapas anteriores. Esse processo será facilitado, pois deverá ser implantado em um conjunto de cooperativas que já trabalham juntas, de certa forma em rede, como é o caso do relacionamento com suas centrais, porém essa forma de operacionalização estratégica irá, certamente, requerer um longo e difícil processo de aprendizagem e da quebra de paradigmas das partes envolvidas.

### 2.1.1.5 As fusões, incorporações e desmembramentos

Estes tipos de atuação conjunta em cooperativas, ao que se saiba, só acontecem quando uma das partes está em grandes dificuldades. Não se tem nenhuma notícia de que cooperativas em boa situação econômica-financeira tenham utilizado esses modelos de concentração, a não ser em casos de constituição via centrais ou federações.

A legislação cooperativista brasileira prevê fusões, incorporações e desmembramentos. A deliberação de constituir qualquer um desses tipos de concentração é de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária, com votação de, pelo menos, 2/3 dos cooperados presentes.

A fusão consiste na reunião de duas ou mais cooperativas para formar uma nova sociedade. As cooperativas fusionadas são extintas e a nova sucede-as nos direitos e nas obrigações (artigos 57 e 58 da Lei Federal nº 5.764/1971).

Interessante é destacarmos que, no Brasil, já houve até estímulos às fusões e às incorporações, de acordo com o Decreto-Lei Federal nº. 1.182/1971, de 16 de julho de 1971. Existia, à época, até uma Comissão de Fusão de Incorporação de Empresas (COFIE), que tinha por finalidade a apreciação de processos de reavaliação dos bens integrantes do ativo imobilizado das empresas envolvidas no ato de concentração.

Os diplomas legais mais explícitos sobre a “concentração como abuso do poder econômico” foram representados, na legislação brasileira, pela Lei Federal nº. 4.137/1962 e, mais recentemente, a Lei Federal nº. 8.137/1990, ambas revogadas pela Lei Federal nº. 8.884/1994 (SILVA, 2007).

Enquanto a fusão é um acordo entre duas ou mais cooperativas de importância mais ou menos equivalente, e implica completa reformulação estrutural das cooperativas fusionadas, a incorporação ou absorção (a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações), cria relativamente poucos problemas de

estrutura, resumindo-se em operação unilateral deixada quase exclusivamente à iniciativa da cooperativa incorporadora ou absorvedora.

O desmembramento se caracteriza pela transferência de bens patrimoniais para formação de capital de nova empresa, por meio da divisão de uma pessoa jurídica com a constituição de empresa nova e, por decorrência, com a transmissão, para esta, de parte do ativo e/ou passivo do patrimônio da primeira, inclusive, no que se refere à separação com vistas à exploração de atividades diferentes, por cada uma, e a formação de outra ou de várias empresas, com a conseqüente diminuição de capital daquela considerada como primeira.

No caso da concentração cooperativista horizontal, podem-se incluir os desmembramentos, desde que estes não constituam cooperativas centrais ou federações, pois, em caso afirmativo, o problema pertence ao campo das concentrações verticais ou integrações (PINHO, 1976).

## **2.2 O CRESCIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS COOPERATIVAS**

Além dos vários aspectos mencionados até então, considerando principalmente as questões doutrinárias e os princípios cooperativistas que favorecem ou atrapalham uma possível gestão estratégica de integração entre as cooperativas, é válido também, e se faz necessário, preocupar-se com as questões puramente empresariais de uma cooperativa, no caso, a abordagem de crescimento empresarial.

### 2.2.1 A Medida do Patrimônio Líquido

O Patrimônio Líquido evidencia recursos dos proprietários (dos cooperados, no caso das cooperativas), aplicados na cooperativa. A aplicação inicial dos proprietários (a primeira aplicação) denomina-se, contabilmente, capital. Como existe, nessas cooperativas analisadas, uma contínua aplicação de capital pelos cooperados, através de retenção de parte da produção entregue na cooperativa, teremos um acréscimo permanente de capital por esse meio. Porém é muito comum ouvir, em algumas cooperativas, que não se deve cobrar nenhuma taxa do produtor por desviar a safra e vendê-la a outra empresa.

A outra possibilidade de capitalização é através da subscrição de capital pelos cooperados. Neste ponto é que se encontram as maiores resistências. As maiores e melhores cooperativas têm dificuldade para cobrar, dos novos cooperados, uma taxa de capital compatível com os benefícios que a cooperativa oferece e no nível adequado que reflita tudo o que se construiu ao longo do tempo. Para essa dificuldade, ocorre quando as cooperativas solicitam a seus cooperados nova subscrição de capital ao longo do tempo, via de regra a maioria dos cooperados não entende e não aceita contribuir com mais capital por causa da experiência prévia de não receber um retorno direto e proporcional ao capital investido.

O Patrimônio Líquido não é, porém, acrescido só com novos aumentos de capital voluntário dos cooperados, mas também, e isto é mais comum, com os rendimentos resultantes do capital aplicado. Este rendimento denomina-se de “lucro” numa sociedade não cooperativa, enquanto numa cooperativa o lucro se denomina “sobras”.

O uso do termo “sobras” se justifica na história, segundo Pinho (1986), teoricamente, a finalidade da cooperativa é prestar serviços aos seus cooperados pelo exato preço de custo, eliminando, assim, o lucro do intermediário transformando-o em economia para o cooperador. Ocorre que as cooperativas, para não acirrar ainda mais os ânimos dos comerciantes, resolveram ter uma relação

comercial a preço de mercado e, com isso, acumulavam um “lucro” idêntico ao deles.

O que fazer com esse lucro, era a questão. Distribuí-lo proporcionalmente ao capital, mesmo parcialmente, seria favorecer somente aqueles que aportassem maior soma de capital à cooperativa, agindo identicamente aos capitalistas. E isso seria o mesmo que acabar com uma classe de capitalistas para estimular a formação de outra (PINHO, 1976).

Aceita universalmente essa tese, os excedentes das cooperativas passaram a denominar-se “sobras”. E a contabilidade cooperativa substituiu a tradicional expressão de “lucros e perdas”, pela de “sobras e perdas”. E todas as cooperativas do mundo inteiro, de qualquer categoria ou tipo, passaram a adotar essa nomenclatura (PINHO, 1976).

Essas sobras (resultantes da atividade operacional da cooperativa, obviamente, pertencem aos cooperados, que investiram parte na própria empresa) são alocadas para remunerar o capital investido, até 12% no caso das cooperativas (Lei Federal nº. 5.764/1971) parte poderá servir para aumento de capital, capitalizados em nome do próprio cooperado. Muitas vezes, parte das sobras é destinada para fundos de investimento e desenvolvimento, além de que, obrigatoriamente, parte vai para fundos legais, conforme determinam os estatutos, e, finalmente, uma parte é distribuída para os donos do capital em moeda corrente ou até mesmo em mercadorias. Todas essas decisões devem, é claro, estar referendadas pela assembleia geral ordinária, que serve principalmente para a prestação de contas da cooperativa.

Toda a parte acumulada, com exceção da distribuída em espécie aos cooperados, é adicionada ao Patrimônio Líquido. Dessa forma, as aplicações dos cooperados em capital vão crescendo.

A questão toda é o quanto deve ser retido pela cooperativa para assegurar que o negócio progrida e o quanto deve ser repassado aos cooperados? Gerar sobras expressivas, que poderão ser distribuídas ou mantidas como capital próprio, ou cobrar taxas apenas condizentes com a estrutura de custos?

Essas questões devem ser discutidas e a decisão a ser tomada passa pela análise dos elementos essenciais que compõem as finanças de uma

cooperativa. É lógico que esse tipo de organização deve primar pela sua finalidade precípua de promoção do desenvolvimento econômico-social de seus integrantes.

Esse desenvolvimento não é, contudo, pura e simplesmente alcançado com o repasse integral do resultado obtido. A própria prestação eficiente dos serviços disponibilizados pela cooperativa é meio para se chegar a tal objetivo.

De certa forma, o Patrimônio Líquido também é uma obrigação da cooperativa para com os seus cooperados. Todavia, é uma obrigação, geralmente, não exigível, isto é, os cooperados não exigem da cooperativa o reembolso da sua aplicação, pois têm um interesse de continuidade da mesma.

Neste caso, existe uma situação especial, exigida em lei, em relação à negociação de capital pelos cooperados, qual seja, eles não podem negociar com terceiros (com estranhos à sociedade) o seu capital – podem, porém, transferir parte a outros cooperados da mesma cooperativa ou receber seu capital da própria cooperativa, como devolução de capital. Esta possibilidade tem sofrido várias indagações, pois se todos os cooperados decidissem se retirar da cooperativa ao mesmo tempo, e ela dispusesse de recursos para tal pagamento, de quem seria a cooperativa? Este fato *sui generis* levou as cooperativas a adotarem formas de devolução de capital que preservem a continuidade e a sua saúde financeira.

O crescimento da cooperativa, portanto, aliado ao aumento do Patrimônio Líquido, está ligado intimamente à capacidade de geração de sobras, pois, pela remuneração baixa e pela falta de incentivos em negociações de quotas-partes, os cooperados não se mobilizarão para capitalizarem sua cooperativa de forma espontânea na busca de retorno sobre o investimento de capitalização, aumentando seu endividamento e gerando um risco maior sobre o retorno dos investimentos.

Como resolver esta questão? O primeiro passo é a conscientização. Se o produtor cooperado não entende que se deve capitalizar a cooperativa é porque ele não observa valor na cooperativa, enxergando apenas mais uma empresa no mercado e tratando-a como uma empresa qualquer. Neste caso, é extremamente recomendável que os dirigentes organizem seus cooperados e demonstrem a importância da cooperativa e os convençam da necessidade de sua capitalização.

Outro passo importante é a distribuição das sobras. Pode parecer, mas não é um paradoxo se falar em distribuição de sobras quando estamos tratando de capitalização.

Ao longo de sua vida, as cooperativas devem distribuir sobras aos seus cooperados para que eles se sintam realmente donos da cooperativa, de maneira a não comprometer seu equilíbrio econômico e financeiro e, assim, se forem necessário, será mais fácil convencê-los de um programa de capitalização.

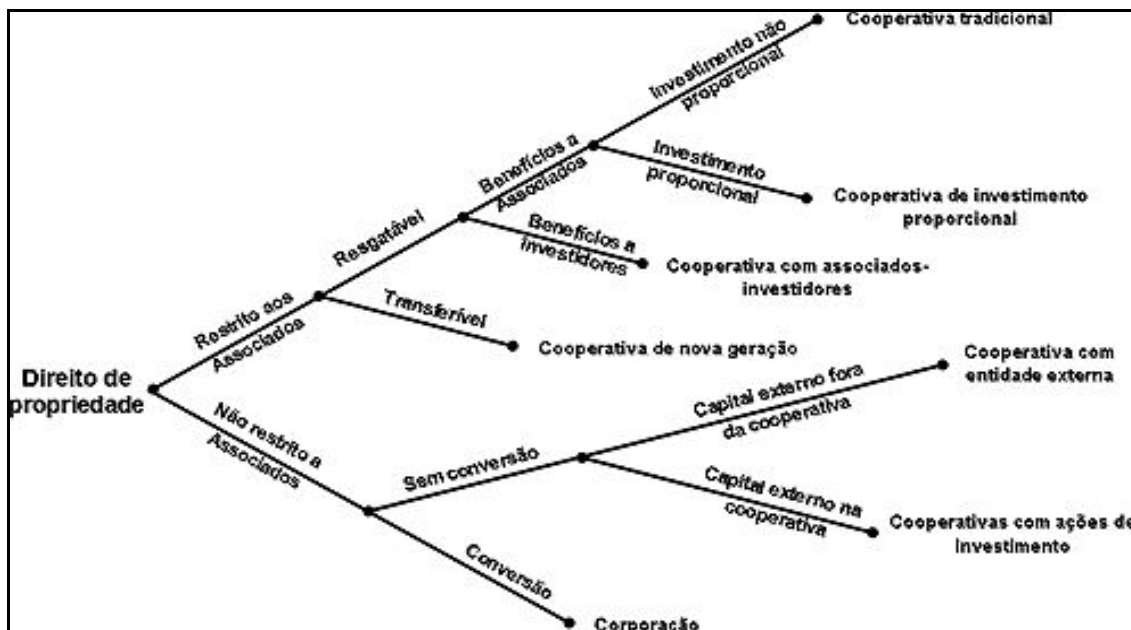
Em todo o mundo se buscam alternativas para superar esta questão sem conflitar com a doutrina. Até mesmo cooperativas com ações em bolsa, como ocorreram no Canadá, buscam equacionar essa problemática (CHADDAD&COOK, 2004).

Segundo os mesmos autores, nos Estados Unidos se desenvolveram as chamadas cooperativas de "nova geração", em que o direito de entrega é o "capital" do cooperado. Outra modalidade foi a constituição de empresas e sociedades anônimas, de propriedade exclusiva ou não das cooperativas.

O professor Fábio Chaddad, juntamente com o professor Michel Cook, em 2004, desenvolveram uma "árvore modelo de capital" (Figura 1), para as cooperativas, partindo do direito de propriedade, que exprime com clareza os diversos caminhos que se apresentam para que as cooperativas possam superar esta limitação, que como já foi dito, é doutrinária.

O modelo é o seguinte:





Fonte: A partir de dados traduzidos de Chaddad e Cook (2004).

Figura 1 – Árvore modelo de capitalização para cooperativas

O principal dado do modelo e seu ponto de partida é o direito de propriedade e se ele é restrito ou não aos cooperados.

Como já foi afirmado neste estudo, o mundo está exigindo organizações mais fortes e com visão estratégica global. Sendo assim, acredita-se que buscar capital fora das cooperativas, para fortalecer sua estrutura, é um caminho que tem que ser considerado. Como mostra o modelo, esse não é, porém, o único caminho.

Uma outra forma de capitalização começa a ser utilizada pelas cooperativas agropecuárias brasileiras. Essa estratégia é utilizada quando o principal objetivo é ter acesso ao capital externo. A cooperativa agropecuária abre seu capital de forma indireta, estabelecendo alianças estratégicas com outras empresas não-cooperativas.

Rodrigues (1997, p. 12), ex-presidente da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), descreve essa estratégia da seguinte forma:

A cooperativa define qual é o seu negócio, a sua especialidade, e atua preponderante ou exclusivamente nessa área, junto à sua base.

A cooperativa não sai de sua área de ação e atua com firmeza em serviços que sabe fazer bem. Em vez de se verticalizar cooperativamente, ou até complementarmente a essa forma de integração, ela se associa a outras cooperativas do mesmo ramo e de outras especialidades para criar empresas competitivas capitalistas. Essas empresas, dirigidas por profissionais, atuarão no mercado em busca de lucros e vantagens de interesse das cooperativas suas proprietárias, sem que seja um modelo cooperativo. É o caso da criação de *tradings*, bancos e seguradoras já em andamento, ou até do desdobramento de grandes cooperativas singulares ou centrais em conjunto de empresas associadas e independentes. Cria-se uma *holding* de empresas de propriedade de uma ou mais cooperativas.

Na formação da estrutura *holding*<sup>7</sup>, essa sociedade poderá vender parte dos seus ativos para integralizar seu capital na nova empresa não-cooperativa. Nessa estrutura, a cooperativa representa seus membros na nova organização: é ela que guarda as ações da firma de capital para os cooperados. Nem sempre as alianças estratégicas são de todo exequíveis, devendo-se avaliar quais são as sinergias necessárias que interessam aos parceiros e o que as cooperativas agropecuárias podem oferecer nessa parceria (LAZZARINI, 1998).

O fato é que a capitalização é uma questão vital para o desenvolvimento e o crescimento das cooperativas e o governo, reconhecendo a fragilidade das cooperativas em relação a esse aspecto, tem criado linhas de crédito para a capitalização das cooperativas. O que não dá para contestar é que, para sobreviver e ser eficiente, a cooperativa deve ter uma estrutura de capital compatível com o mercado em que opera. Se não conseguir essa estrutura de capital, perderá capacidade competitiva e não trará aos seus cooperados e às comunidades todos os benefícios que dela se espera.

Além da falta de flexibilidade em gerar ou em captar recursos próprios, as cooperativas agroindustriais têm uma estrutura de alto risco financeiro, devido à existência de ativos específicos, ou seja, seus investimentos normalmente são direcionados a um determinado grupo de cooperados definidos regionalmente. A especificidade dos ativos tem influência sobre as decisões de financiamento, pois investimentos específicos demandam maior participação de fontes de recursos que garantam maior controle e maior poder de adaptabilidade às crises e diversos

---

<sup>7</sup> Uma companhia *holding* é uma sociedade anônima com direito a voto de uma ou mais sociedade anônima.

contratempos que podem ocorrer no mercado. Os recursos próprios têm essa característica, uma vez que os fornecedores de recursos de terceiros são pouco tolerantes à instabilidade produzida pelo mercado e, portanto, irão demandar um retorno certo de acordo com as cláusulas contratuais pré-estabelecidas (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Quando a cooperativa agroindustrial cresce e se exige um melhor desempenho dessa empresa e dos seus cooperados na busca da sobrevivência em um mercado competitivo, o ambiente externo e as decisões dos dirigentes conduzem a uma especialização mais apurada de suas atividades, incrementando os custos de transação que estarão embutidos nas taxas de juros cobradas pelos empréstimos bancários no mercado financeiro.

Gimenes (2004), ao analisar a estrutura de capital das cooperativas agroindustriais, observou que, quando tais organizações crescem, há uma baixa da proporção do capital próprio em relação ao capital de terceiros e uma maior dificuldade na relação com os agentes financeiros para contratar novos empréstimos.

O autor destaca que a relação entre o tamanho da cooperativa e suas dificuldades financeiras resulta nas seguintes situações: a) naquelas de porte pequeno, a principal dificuldade é o baixo retorno dos seus ativos operacionais; e b) nas grandes, o alto nível de endividamento e as altas taxas de juros cobradas nos empréstimos bancários. Sem capital próprio, a cooperativa perde a autonomia e a independência.

Gava (1972) chegou à mesma conclusão quando, analisando a estrutura patrimonial de cooperativas agroindustriais, concluiu que a insuficiente formação de capital próprio (autofinanciamento) é o principal entrave aos desenvolvimentos econômico e social delas. Dessa forma, a dependência de recursos externos atualmente é relevante fonte de financiamento para o crescimento das cooperativas.

Vale destacar que ainda não existem incentivos para que as cooperativas possam capitalizar-se, crescer e buscar uma situação de eficiência econômica em que seu cooperado possa investir no negócio e ter garantias do retorno sobre o resíduo das operações. O maior retorno poderia estimular a

comercialização das quotas-partes, mas não é o que ocorre devido à sua baixa remuneração.

Pelos princípios doutrinários, o capital será corrigido por uma taxa fixa de até 12% ao ano, se assim determinarem os estatutos, não espelhando o crescimento do capital investido pela cooperativa ao longo dos anos (LEI 5.764, 1971).

O capital social<sup>8</sup> além de ser uma fonte de recursos operacionais, é também uma medida de interesse dos cooperados por suas cooperativas. Eles, como qualquer investidor, comparam a taxa de retorno marginal dos investimentos adicionais com outras fontes alternativas de investimentos, definindo um custo de oportunidade para seu capital. Quando a cooperativa não tem um programa de restituição do capital social, o retorno marginal do investimento do cooperado é baixo, dificultando qualquer tentativa de captar recursos adicionais, principalmente dos novos cooperados. A falta de programas de restituição levou vários Estados dos Estados Unidos a incluírem, em sua legislação, períodos máximos para restituir o capital social. Os planos de tal restituição asseguram o retorno dos recursos em que cooperados investiram na cooperativa e forneceram capital de acordo com o seu uso em anos anteriores. No caso do Brasil, entretanto, a maioria das cooperativas não possui planos específicos de restituição do capital social (REQUEJO, 1997; GIMENES, 2004).

A dificuldade desse tipo de restituição é um fator de entrave ao crescimento das cooperativas. Quando o capital social é restituído de forma a remunerar o cooperado, a cooperativa tem menores entradas de caixa e isso pode alterar sua estrutura de capital. Não existe justificativa válida para uma cooperativa reter qualquer forma do seu resultado em fundos e reservas indivisíveis. As sobras devem pertencer aos cooperados, pois são eles os proprietários. Adicionalmente, o argumento de que a cooperativa deve reter parte dos resultados em fundos e reservas para proteger-se contra eventuais crises de liquidez não se justifica, porque se pode conseguir essa mesma proteção com um plano de longo prazo de

---

<sup>8</sup> O *capital social*, financeiramente ou contabilmente conceituando, é a parcela do patrimônio líquido de uma empresa ou entidade que represente investimento na forma de ações (se for sociedade anônima) ou quotas (se for uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada) efetuado na companhia pelos proprietários ou acionistas, o qual abrange não somente as parcelas entregues pelos acionistas, mas também os valores obtidos pela empresa e que, por decisão dos acionistas ou proprietários, são incorporados no capital social.

restituição do capital social, mesmo porque os fundos e reservas exigidos pela lei já oferecem parte desses recursos (FISHER, 1989 apud GIMENES, 2004).

Ainda com relação à alocação das sobras líquidas, parte delas deve capitalizar o Fundo de Assistência Técnica e Educacional (FATES) e a Reserva Legal, de acordo com a legislação cooperativista e recomendação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Após a alocação das sobras líquidas aos fundos e reservas determinados por lei, o restante dos recursos tem destinação aprovada em assembleia geral, que normalmente decide por capitalizar a cooperativa, o que significa apropriar-se do capital dos cooperados (GIMENES, 2004).

Frente ao escopo cabe o questionamento: até que ponto os cooperados conhecem seus direitos e deveres?

São comuns as decisões serem tomadas antecipadamente, e o cooperado apenas ratifica o voto, assinando uma ata que, muitas vezes, acredita ele, é a melhor decisão para a cooperativa. Com isso, os gestores possuem poderes quase ilimitados para investir os recursos internos, que, na realidade, via conta capital social, deveriam ser restituídos aos cooperados (REQUEJO, 1997).

Segundo Lazzarini (1998), seria importante evitar a alocação das sobras para os denominados fundos indivisíveis, pois esse procedimento torna nulo o custo do capital próprio e estimula investimentos em projetos cuja taxa de retorno estão abaixo do custo médio ponderado de capital, já que este é subvalorizado. Essas medidas contrariam os princípios do cooperativismo, mas devem ser consideradas quando se buscam ganhos de eficiência em todo sistema.

### **2.2.2 O Ativo Permanente**

O grupo do ativo permanente, conforme o próprio nome sugere, abriga aplicações feitas pela cooperativa com características de permanente, como, por exemplo, as participações em outras empresas, as aquisições de equipamentos de produção e os gastos com projetos que contribuirão para formação de resultados

em exercícios futuros. O ativo permanente subdivide-se em investimentos (participações permanentes em outras sociedades, direitos não classificados no ativo circulante), imobilizado (veículos, imóveis e terrenos, máquinas e equipamentos, móveis e instalações e outros), depreciações, amortizações e exaustões, e ativo diferido (SILVA, 2004).

### **2.2.3 A Apuração do Faturamento Bruto**

A receita operacional bruta muitas vezes aparece também com a denominação de vendas brutas, representando, portanto, o Faturamento Bruto da cooperativa. As vendas de uma cooperativa podem ocorrer durante todo o ano e o preço unitário da venda de determinado produto pode variar ao longo do próprio exercício social em decorrência de vários fatores (SILVA, 2004, p. 67), como:

- a) A inflação do período;
- b) Escassez do produto no mercado (queda de safra, por exemplo);
- c) maior ou menor oferta ou procura do produto no mercado;
- d) Surgimento de produtos substitutos, nacionais ou importados;
- e) Quantidade adquirida pelo cliente;
- f) Presença de monopólios ou oligopólios.

O exercício social tem duração de um ano e a cada exercício será apurado o resultado do período, isto é, se deu lucro ou prejuízo (sobras ou perdas), portanto em cada final de período todas as despesas e receitas são transferidas para a Demonstração do Resultado do Exercício, que, em cooperativas, chama-se de “Demonstrações de Sobras ou Perdas”, que, na verdade, na apuração contábil é a mesma.

Ao fim de cada exercício social, conforme disposição da lei, a contabilidade da cooperativa elabora, entre outras demonstrações, a Receita Bruta ou a Receita Operacional Bruta ou ainda o Faturamento Bruto (MARION, 1997).

Todavia, a Receita Bruta constitui a venda de produtos e subprodutos (na indústria), de mercadorias (no comércio) e de prestação de serviços (empresa prestadora de serviços), incluindo todos os impostos cobrados do comprador e não excluindo as devoluções de mercadorias (ou produtos) e os abatimentos concedidos pelas mercadorias (ou serviços) em desacordo com o pedido.

O objetivo em informar a Receita Bruta, incluindo aspectos tais como devoluções, abatimentos, etc., é que o usuário externo das Demonstrações Financeiras terá acesso a esses dados (no item deduções) que, sem dúvida, são valiosos indicadores de crescimento, da eficiência ou ineficiência dos departamentos de produção e venda.

Segundo Silva (2004), a Receita é considerada realizada e, portanto, passível de registro pela contabilidade, quando produtos ou serviços produzidos pela entidade são transferidos para outra entidade ou pessoa física com a anuência destas e mediante pagamento ou compromisso de pagamento especificado perante a entidade produtora. Fica, portanto, claro que o reconhecimento da receita não está associado somente quando do recebimento do valor correspondente, devendo a mesma ser reconhecida na transferência dos produtos ou serviços independentemente de o comprador efetuar o pagamento à vista ou a prazo.

Assim, depois de ter realizado uma análise de aspectos relacionados ao crescimento de uma cooperativa, apresenta-se, no próximo capítulo, uma abordagem sobre a eficiência do uso dos recursos de capital das cooperativas, conforme segue.

### **2.3 A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS DE CAPITAL DAS COOPERATIVAS**

Assim como outros recursos das cooperativas, o capital é limitado e há um custo envolvido na escolha de um projeto para efetivar investimento. O capital, tanto próprio ou de terceiros, não é gratuito, tem um custo. Até certo ponto, o

capital é encontrado e adquirido tal qual um recurso como qualquer outro. A cooperativa “compra” o capital de credores e cooperados e o investe em projetos, tais como frigoríficos, fábricas de rações, máquinas e equipamentos e outros, que não somente devem cobrir os custos do capital, mas também proporcionar um retorno acima do referido custo. Se ela não puder aumentar a rentabilidade e conseguir um bom retorno sobre o patrimônio dos cooperados, então não deveria realizar o projeto.

A forma como a cooperativa vê o custo de capital está mais ligada à sua capacidade de adquiri-lo no mercado financeiro do que de capitalização vindo dos próprios cooperados, e isso eleva consideravelmente os custos dificultando as decisões estratégicas de realizar investimentos. Se o custo de capital é muito elevado, limita as oportunidades de investimentos. Para minimizar o custo de capital, é necessário manter um alto nível de crescimento e rentabilidade.

A determinação de custos de fontes específicas de capital e a combinação das mesmas para determinar e aplicar o custo médio ponderado<sup>9</sup> de capital é muito importante. Entretanto, neste estudo destaca-se apenas às fontes de fundos em longo prazo, disponíveis para uma cooperativa, já que fornecem o financiamento permanente. O financiamento em longo prazo dá suporte aos investimentos nos ativos permanentes da empresa, supondo que eles tenham sido selecionados através de técnicas apropriadas de investimentos de capital.

Há quatro fontes básicas de fundos em longo prazo para a cooperativa: empréstimos em longo prazo, capital social integralizado dos cooperados, fundos de investimentos e desenvolvimento (se houver) e sobras retidas (MARION, 1997). No Quadro 1 é apresentado o lado direito de um balanço que poderá ser usado para ilustrá-las.

<b>Balanco Patrimonial</b>	
Ativos	Passivos circulantes
	Empréstimos em longo prazo – Capital de terceiros
	Patrimônio Líquido – Capital próprio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Social Integralizado</li> <li>• Fundos de Investimentos e Desenvolvimento</li> <li>• Sobras retidas</li> </ul>

Fonte: A partir de dados de Marion (1997).

Quadro 1 – Fontes de investimentos em longo prazo

<sup>9</sup> A média ponderada dos custos correntes do *mix* financeiro da empresa é preferida ao uso do custo de uma fonte específica de recursos/fundos usados para financiar um determinado investimento.



Apesar de nem todas as cooperativas utilizarem cada um desses métodos de financiamento, esperam ter fundos em sua estrutura de capital, provenientes de algumas dessas fontes. O custo específico de cada fonte de financiamento é custo de obtenção dos fundos hoje, e não o custo histórico, baseado na estrutura de financiamento atual da cooperativa. As técnicas para a determinação do custo específico de cada fonte de fundos em longo prazo são: custo da dívida em longo prazo, custo da remuneração da quota-parte do cooperado, o custo médio ponderado de capital, o custo marginal de decisões de investimento. Embora a tendência dessas técnicas financeiras seja o desenvolvimento de valores calculados com exatidão de custos específicos e custos médios ponderados, os valores resultantes são aproximações devido às inúmeras suposições e previsões em que se baseiam (MARION, 1997).

Há vários indicadores que identificam o quanto foi criado sob vários aspectos relacionados ao patrimônio para os donos do capital, porém, na sua grande maioria, utilizam uma visão financeira que pouco pode contribuir para decisões futuras e manutenção da competitividade.

Adotando-se como premissa que a informação econômica é mais adequada para o processo de tomada de decisão, várias empresas estão utilizando o EVA<sup>®</sup> – *Economic Value Added*<sup>10</sup>, marca registrada da Stern Stewart Co. com sede nos EUA, para medir o valor criado ou destruído para os acionistas e gerenciar ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo segundo os autores Brigham & Houston (1999).

### **2.3.1 O Desempenho pelo Modelo do Valor Econômico Agregado (EVA<sup>®</sup>)**

A gestão baseada no valor é um sistema de gerenciamento que orienta o processo de tomada de decisão com base na criação de valor, que exige uma mudança de comportamento, uma nova postura organizacional – da

---

<sup>10</sup> Traduzido para o português como “Valor Econômico Agregado”.

presidência ao chão de fábrica, todos devem estar atentos à escolha de alternativas que agreguem valor e, para tanto, podem ser guiados pelos direcionadores de valor (*value drivers*<sup>11</sup>), ou seja, pelas variáveis que vão determinar o valor da empresa (EHRBAR, 1999).

Segundo Brigham e Houston (1999), o EVA é uma forma para medir a verdadeira rentabilidade de uma operação. O custo do capital de terceiros (despesas de juros) é deduzido quando se calcula a sobra líquida, porém não se deduz nenhum custo para refletir o custo do capital próprio, portanto, no sentido econômico, o lucro líquido superestima o “verdadeiro” lucro.

Ao utilizar o EVA como medida de desempenho, os planos de bônus EVA, que são percentuais fixos de todas as variações do EVA, dá aos gerentes a possibilidade de ganhos ilimitados e, nessa ausência de teto, se torna possível a retenção de parte do bônus ganho em anos bons, para cobrir eventuais perdas, caso o EVA venha a cair posteriormente.

Segundo Ehrbar (1999, p. 1):

EVA é muito mais do que uma simples medida de desempenho, é a estrutura para um sistema completo de gerência financeira e remuneração variável que pode orientar cada decisão tomada por uma empresa, da sala do conselho até o chão da fábrica; que pode transformar uma cultura corporativa; que pode melhorar as vidas dos profissionais de todos na organização, fazendo com que sejam mais bem-sucedidos; e que pode ajudá-los a produzir maior valor para os acionistas, clientes e para eles próprios.

O EVA, como uma medida daqueles lucros verdadeiros, requer, em primeiro lugar, uma série de decisões quanto a como medir corretamente o lucro operacional, como medir capital e como determinar o custo do capital.

Em linhas gerais, é um indicador que tem como objetivo determinar o valor que foi criado de riqueza em certo período de tempo, geralmente um ano, que é utilizado no processo de tomada de decisões. Ele pode ser mensurado no total (corporativo), por unidades de negócio ou por área operacional.

---

<sup>11</sup> Traduzido para o português como “Valor Direcionado”.

O EVA deve variar de acordo com a hierarquia empresarial, por exemplo: o EVA consolidado deve ser utilizado para gerar bônus dos altos executivos e dos gerentes, o EVA operacional ou das áreas específicas deve servir de base para os bônus dos gerentes operacionais, ou seja, a empresa deve procurar identificar o EVA de cada área funcional para que os funcionários recebam de acordo com as suas áreas de responsabilidade.

O plano de bônus EVA faz com que os funcionários sintam-se donos da organização e procurem por uma melhoria de forma contínua para garantir maiores remunerações.

Ehrbar (1999, p. 85) cita as metas essenciais do sistema de bônus baseado em EVA, nas quais se desenvolvem objetivos fundamentais:

- a) Ligar incentivos de desempenho mais estreitamente a aumentos de riqueza para acionistas;
- b) Oferecer um foco único para a gerência de operações, o orçamento de capital;
- c) Planejamento, avaliação de desempenho e remuneração variável;
- d) Promover uma cultura de alto desempenho e propriedade, em que os gerentes tomam iniciativas para criar valor.

O sistema de remuneração variável eficaz deve alinhar os interesses dos acionistas com o interesse financeiro dos funcionários, pois melhora a motivação e cria um clima em que todos se esforçam para criar mais riqueza, pois, quanto mais ricos ficarem os acionistas, maiores serão as remunerações dos funcionários.

Na visão de Brigham & Houston (1999, p. 97), ao utilizarem a gestão baseada no valor, as empresas devem tomar algumas medidas para mudar o comportamento, dentre elas vale ressaltar:

- a) Gerir visando um retorno sobre o investimento mais elevado;
- b) Fazer uso dos direcionadores de valor (*value drivers*) para tomar decisões;

- c) Implantar um sistema de remuneração variável;
- d) Instituir o EVA como único indicador de melhoria contínua.

Para Ehrbar (1999, p. 6), o simples fato de se utilizar o indicador EVA como medida de desempenho para determinar a remuneração dos funcionários na organização garante a mudança de comportamento. Segundo ele: “a verdadeira mágica do EVA surge da mudança de comportamento em toda uma organização e isto depende crucialmente de utilizá-la como base para remuneração variável”.

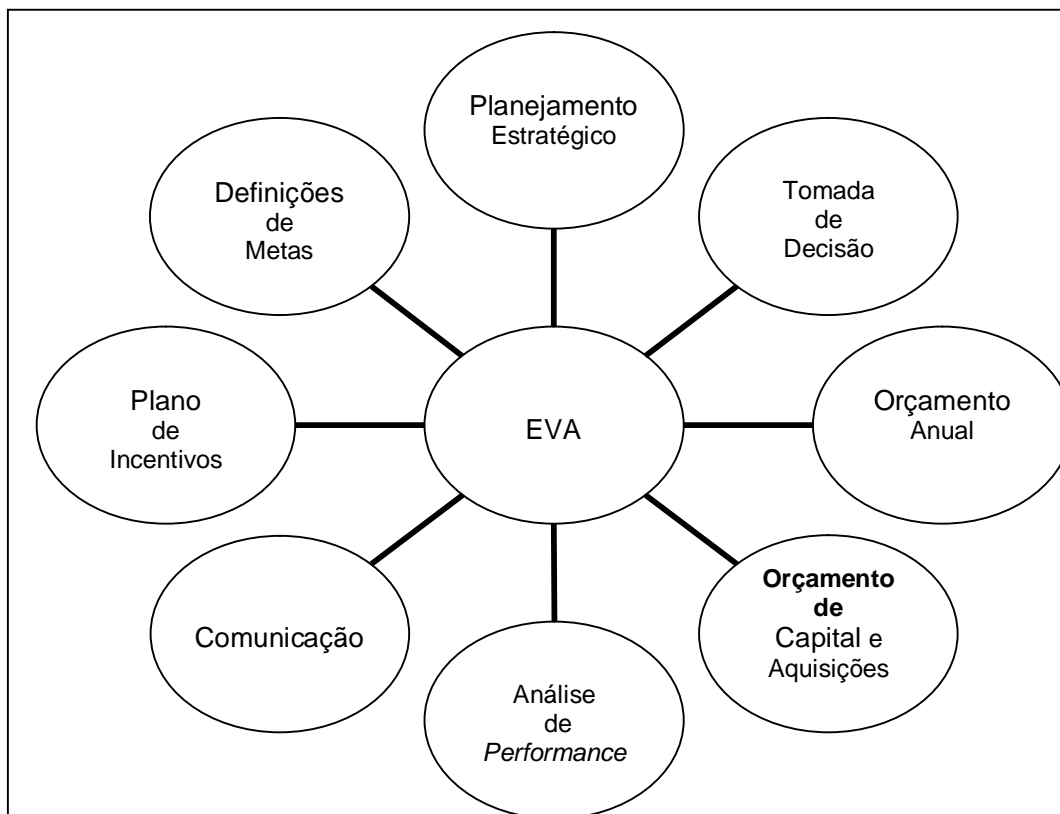
A seguir, o mesmo autor apresenta algumas das aplicações do EVA, as vantagens de um sistema de gestão baseado na agregação de valor e uma Figura, a de número 2, com a demonstração do EVA como gerador de foco no gerenciamento de negócios.

Algumas das aplicações do EVA:

- a) Identificar oportunidades de planejamento estratégico para criar riquezas;
- b) Utilizar EVA para planejamento de capital e orçamento de projetos;
- c) Estabelecer planos de incentivo para executivos baseados em *performances*;
- d) Avaliar processo de aquisição ou desenvolvimento;
- e) Estabelecer metas de longo prazo.

Vantagens de um sistema EVA de gestão:

- a) Foco em uma única medida de *performance*;
- b) Considera o Custo de Capital;
- c) Alonga a visão de negócios dos gestores;
- d) Cria uma empresa mais valiosa.



Fonte: A partir de dados de Ehrbar (1999).

Figura 2 – Demonstrativo do EVA (no gerenciamento de negócios)

Embora seja um dos melhores instrumentos para saber se uma empresa avaliada cria ou destrói valor, o EVA deve ser usado com muita atenção, pois requer que todos na empresa conheçam a metodologia. Além disso, ele também está sendo usado como indicador de desempenho para a distribuição de valor de participação de resultados a empregados.

O mais importante é que os gestores das empresas percebam que, para tornar sua empresa viável, ela deve gerar sempre mais valor do que o custo do capital empregado no negócio. Para isso, devem buscar instrumentos que indiquem se isso ocorre ou não.

### 2.3.2 A Medida da Independência Financeira das Cooperativas

Uma cooperativa precisa de capital ao se expandir, e esse capital pode provir de terceiros ou de capitais próprios. Segundo Brigham & Houston (1999), o capital de terceiros tem diversas vantagens. Primeiro, os juros pagos são dedutíveis para fins de impostos, o que reduz o custo efetivo da dívida. Segundo, como os portadores de títulos de dívidas obtêm um retorno fixo, os cooperados não precisam partilhar seus lucros se os negócios forem extremamente bem-sucedidos.

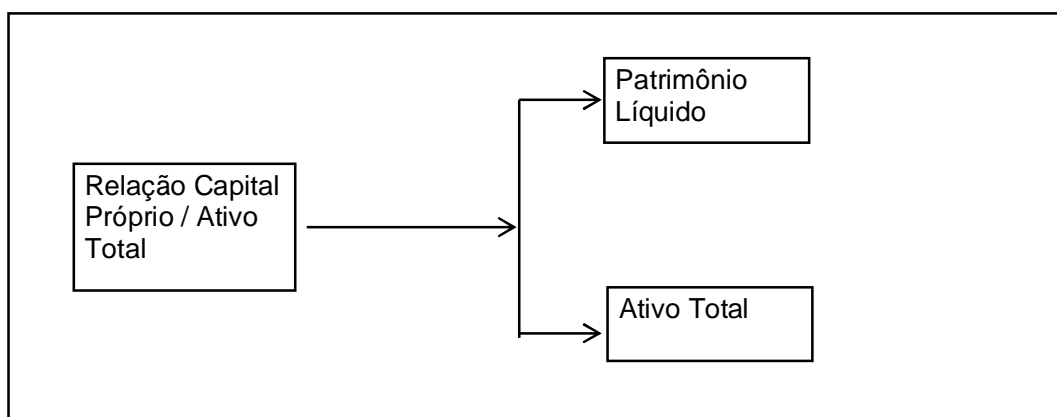
Ocorre, no entanto, que, segundo os mesmos autores, o capital de terceiros também tem desvantagens. A primeira desvantagem é que, quanto mais alto for o grau de endividamento, mais alta será a taxa de juros. E é nesse cenário que se apresentam muitas cooperativas. Quando elas enfrentam tempos difíceis e o lucro (sobras) operacional não é suficiente para cobrir os pagamentos de juros, os cooperados deveriam cobrir a diferença e, se não o fazem, a cooperativa pode comprometer enormemente sua independência financeira ou até mesmo entrar em liquidação.

A situação de independência financeira de uma cooperativa indica o montante de recursos próprios que está sendo usado, na tentativa de gerar sobras. Em geral, se está mais interessado nas dívidas de longo prazo da cooperativa, uma vez que esses empréstimos comprometem a cooperativa com o pagamento de juros em longo prazo, assim como com a devolução do principal. Já que os direitos dos credores da cooperativa precisam ser satisfeitos antes da distribuição das sobras aos cooperados.

Diferentes setores de atividade e, inclusive, diferentes empresas dentro do mesmo segmento de negócio podem apresentar estruturas financeiras diferenciadas. Uma empresa pode adotar a estrutura de capital que desejar, optando por maior endividamento ou maior participação de capital próprio, porém deve sempre referenciar sua avaliação pela relação risco-retorno (ASSAF NETO, 2008). A decisão da estrutura de capital altera o risco financeiro da empresa, o qual é proveniente conforme for a decisão de financiar com dívidas ou recursos próprios.

Em geral, quanto mais dívida a cooperativa usa em relação ao total de seu ativo, menor será sua alavancagem financeira, termo usado para descrever a ampliação do risco e do retorno ocasionada pelo uso de financiamentos a custos fixos. Em outras palavras, quanto maior o endividamento a custos fixos, ou alavancagem financeira, de uma cooperativa, maior serão o seu risco e retorno esperados.

Na Figura 3, apresenta-se uma relação do ativo que é financiado mediante recursos próprios da cooperativa.



Fonte: A partir de dados de Assaf Neto (2008).

Figura 3 – Relação do capital próprio com o ativo total

Um grau de alavancagem financeira aceitável em um setor ou ramo de negócio poderia ser altamente arriscado em outro, devido a características operacionais diferentes entre setores ou ramos de negócios.

Na verdade, a estrutura de capital das empresas obedece a certos quocientes médios passivo/patrimônio líquido consagrados em cada setor de atividade. Observa-se ainda que as empresas vêm optando por um comportamento de maior independência frente a pressões de mercado e riscos conjunturais, adotando maior prioridade ao uso do capital próprio.

Para Assaf Neto (2008) da mesma forma, a capitalização atende às expectativas de maior segurança e independência financeira com relação ao mercado globalizado.

Em resumo, não há uma fórmula conclusiva e definitiva sobre como avaliar a relação ótima entre capital próprio e capital de terceiros. Algumas regularidades podem ser observadas na prática das empresas de escolherem sua estrutura de capital, conforme referenciadas pelo autor Assaf Neto (2008, p. 102). Alguns exemplos:

- a) As empresas normalmente procuram não se afastar muito do padrão de endividamento do setor. Com isso, a relação passivo/patrimônio líquido é constituída, em geral, pelos diferentes segmentos de atividade;
- b) Empresas com maiores incertezas em relação a seus resultados operacionais tendem a demandar maiores participações de recursos próprios para financiar suas atividades (o que é facilmente observado no caso das cooperativas agroindustriais), porém elas não conseguem obter segurança por não aporte maior de capitalização dos cooperados, e isto lhes dá uma vulnerabilidade diante de naturais oscilações de mercado.

As empresas não costumam manter volumes elevados de dívidas em sua estrutura de capital, em razão dos custos de falência e de outros encargos associados a uma situação de dificuldade financeira.

O endividamento das empresas costuma variar segundo seus setores de atividade, sendo geralmente orientado pelos benefícios fiscais, custo de captação, instrumentos financeiros disponíveis no mercado, necessidades de investimentos operacionais, capacidade de geração interna de caixa e outros.

A Tabela 2 apresenta os índices de independência financeira, o patrimônio líquido sobre o ativo total para os setores de negócios selecionados. Por meio desses dados, podem ser vistas as diferenças significativas entre as empresas e a situação de independência financeira para o momento analisado.



Tabela 2 – Índices de independência financeira - ano fiscal 2008 (em mil R\$)

<b>Demonstrativos</b>	<b>Sadia</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Perdigão</b>	<b>Dimed</b>	<b>Alpargatas</b>	<b>Coamo</b>
Patrimônio Líquido	410.884	34.256.544	4.111.314	130.807	971.192	1.686.501
Ativo Total	13.658.991	454.413.043	11.219.547	275.749	1.798.210	2.673.980
<b>Independência Financeira</b>	<b>0,0300</b>	<b>0,0753</b>	<b>0,3664</b>	<b>0,4743</b>	<b>0,5400</b>	<b>0,6307</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

É necessário observar que esses índices apresentados nem sempre são decisões racionais realizadas pela administração da empresa na definição das relações ótimas entre capital próprio e capital de terceiros. Os fatores apresentados também podem demonstrar problemas eminentemente de endividamentos abruptos ocorridos que fugiram ao controle da administração ou até mesmo por oscilações importantes ocasionadas por mudanças de políticas econômicas.

A partir dos fatores apresentados neste panorama evidencia-se que a cooperativa deve nortear-se pelos princípios da “intercooperação” e da “preocupação para com a comunidade local”.

## 2.4 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO REGIONAL

O funcionamento da economia se caracteriza pela utilização de todas as categorias básicas de fluxos econômicos – a geração da renda, as diferentes formas de dispêndio e acumulação de riquezas – resultam da produção, considerada, por isso mesmo, como atividade econômica fundamental. O estudo dessa atividade, de suas bases, de seu significado e de seus fluxos é, assim, um bom ponto de partida para compreensão do processo econômico e do desenvolvimento regional.

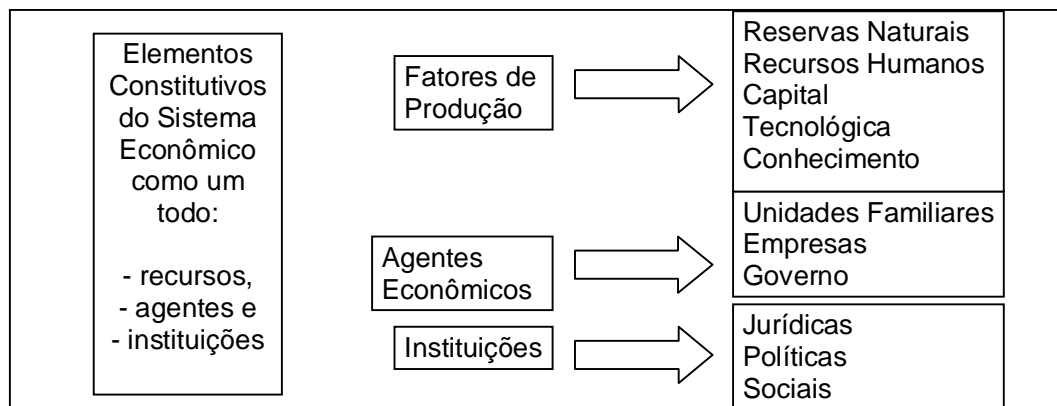
Partindo de uma versão simplificada da atividade de produção, Rossetti (2002), destaca que os recursos de produção são também denominados fatores de produção. Eles são constituídos pelos recursos encontrados na natureza,

pela população economicamente ativa, pelas diferentes categorias de capital e pelas capacidades e habilidades tecnológicas e empresariais empregadas.

Para Bornstein (apud ROSSETTI, 2002, p. 158) resume o conceito de sistema econômico a partir desses três conjuntos de elementos:

Sistemas econômicos são arranjos historicamente constituídos, a partir dos quais os agentes econômicos são levados a empregar recursos e a interagir via produção, distribuição e uso dos produtos gerados, dentro de mecanismos institucionais de controle e de disciplina, que envolvem desde o emprego dos fatores produtivos até as formas de atuação, as funções e os limites de cada um dos agentes.

A operacionalidade do sistema visto como um todo envolve por procedimentos que se inter cruzam, todos os elementos básicos relacionados. Na Figura 4, apresentam-se as três categorias que formam as bases de qualquer sistema econômico.



Fonte: Rossetti (2002).

Figura 4 – Elementos de qualquer sistema econômico

As razões que se estabelecem entre estes conjuntos de elementos constitutivo do sistema, são definidos através do estoque de fatores de produção, que é a base da atividade econômica, pela formas de emprego e de destinação dos recursos que são decididos pelos agentes econômicos e finalmente o quadro de

agentes econômicos, que são definidos pelo complexo das instituições. Estes três conjuntos de elementos formam um todo que se intercomplementam.

Com base nos elementos de constituição do sistema econômico, passa-se a discutir as duas vertentes principais de análise econômica, a do crescimento e a do desenvolvimento econômico. A primeira, a do crescimento, tem o entendimento de que é preciso agregar produto, seja no aumento efetivo da produção ou através de melhorias na eficiência, isto é, em um aumento de produto por unidade de insumos. Já a segunda, a do desenvolvimento econômico, vai mais além e envolve o acesso aos benefícios econômicos produzidos e a sua distribuição mais equânime. Mesmo a despeito da verticidade das análises econômicas, as duas correntes de pensamento requerem um tratamento metódico que ofereça condições de análise mais precisa – os chamados modelos econômicos.

Os modelos econômicos são, na verdade, segundo Kindleberger (1976), formalizações de relações causais entre as diversas variáveis econômicas, que buscam explicações de como atua a economia e os métodos de mensuração para manipulá-los. Observa-se que os principais modelos econômicos, revestidos de uma enorme complexidade, passam necessariamente pelos fatores básicos de produção: terra, capital e trabalho.

As diferentes correntes de pensamento econômico não parecem excludentes, e sim complementares. O que encerra as questões é exatamente o caráter prioritário que se reserva ora ao fator terra (ao dos recursos naturais), ora ao fator do capital (bens móveis ou imóveis), ora ainda ao fator trabalho (o volume e a qualidade da mão de obra) e, por último, na relação intrínseca dos três fatores. As ações de crescimento e/ou de desenvolvimento devem, portanto, andar juntas para a consecução de planejamento regional. Corroborando essa afirmativa, Kindleberger (1976, p. 1) é enfático em afirmar:

É virtualmente impossível cogitar-se de desenvolvimento sem crescimento [...] e, enquanto uma economia não conseguir produzir mais do que consome, através do crescimento, será incapaz de canalizar uma parcela de seus recursos para outros tipos de atividade.

Por sua vez, a diferenciação da teorização do crescimento e do desenvolvimento econômico não estaria na dimensão do escopo? Não se estariam atribuindo mais relações de crescimento aos agentes econômicos? Não se estariam atribuindo relações de desenvolvimento à existência de instituições eficientes? Ambas são decisivas para a elaboração do planejamento de desenvolvimento regional.

Para tanto, uma alternativa singular e hipotética como estratégia do crescimento e do desenvolvimento regional seria a cooperativa, pois, pelo seu caráter ideológico e doutrinário, comporta as duas dimensões. Há que se ter claro, no entanto, que ela deverá cumprir o seu papel de organização empresarial, contribuindo definitivamente para o crescimento econômico dos municípios onde atua, e o seu caráter institucional, como promotora do desenvolvimento econômico e geradora de bem-estar para toda a comunidade onde está inserida.

#### **2.4.1 O Pensamento Econômico de Crescimento e Desenvolvimento Regional**

Uma notável contribuição às doutrinas do crescimento econômico foi a análise macroeconômica de Keynes (1982). Este economista concentrou seus estudos nos fatores determinantes das flutuações do emprego e da renda. A magnitude do consumo e da inversão realizada determina, por sua vez, o nível de renda. Em outras palavras, o incremento da renda nacional implica aumentos da capacidade produtiva e, por conseqüência, incremento de emprego, enquanto um aumento no investimento e no consumo, ou em ambos, motivará um aumento na renda.

A conclusão mais significativa de Keynes (1982) no campo da análise econômica do crescimento se refere aos mecanismos de aumento da renda através dos investimentos via multiplicador<sup>12</sup> e o papel das inversões públicas como

---

<sup>12</sup> Estabelecimento de uma relação entre a renda e o investimento, e, de modo simplificado, entre o emprego total e o emprego diretamente vinculado ao investimento – que Keynes denomina de “emprego primário”; a esta relação ele chama de “multiplicador”.

complemento no investimento privado. Utilizando-se essas ferramentas, Keynes demonstrou como as políticas econômicas de intervenção governamental podem estabilizar as flutuações da economia.

Na ótica Keynesiana, segundo Rossetti (2002), ele rejeita a ortodoxia e sua visão em relação ao desemprego, Keynes se contrapõe à Lei de Say<sup>13</sup> através do princípio da demanda efetiva, uma vez que para ele a ideia de que toda oferta gera sua própria demanda não se aplicava para as novas sociedades industriais. Ao separar a demanda agregada em investimento e consumo torna-se possível demonstrar que a oferta inicial pode ser diferente da demanda final, ou seja, ao contrário dos clássicos, é a demanda, ou melhor, as expectativas da demanda, que determinam a oferta.

O consumo tende a crescer com uma elevação da renda e que o crescimento menos proporcional daquele permite a poupança de uma maior parcela da renda. Nos moldes primitivos essa poupança seria o próprio investimento, o que significa que a oferta, nesse caso gera sua própria demanda. Mas o contexto em uma economia monetária, a poupança se transforma, ex-ante, em ativos financeiros que podem ou não ser transformados em investimentos: o ponto de equilíbrio não decorre mais da poupança, mas do investimento realizado. Logo, decorrente da função consumo, é a renda e, conseqüentemente, o consumo e a poupança ex-post que decorrem do investimento e não o inverso (LEITE, 1983).

O multiplicador keynesiano, multiplica o gasto autônomo mais o investimento, determinando a renda. O aumento do gasto autônomo através do investimento provoca tanto um aumento na demanda agregada como uma elevação da renda através da propensão a consumir.

Assim sendo sempre que investimentos se elevam, ocorre um aumento multiplicado da renda até que, dado o consumo, tem-se uma poupança equivalente ao investimento. Da mesma forma, mantido o investimento constante, caso se busque aumentar a poupança, reduzindo-se o consumo, reduz-se o multiplicador, provocando queda na renda até que a poupança se equilibre com o

---

<sup>13</sup> É uma norma de economia neoclássica, de autoria do economista francês Jean Baptiste Say que estabelece que a oferta agregada da economia é que determina o nível de produção desta economia. Segundo este princípio, quando um produtor vende seu produto, o dinheiro que obtém com essa venda está sendo gasto com a mesma vontade da venda de seu produto, sinteticamente: a oferta de um produto sempre gera demanda por outros produtos.

investimento. A ideia é que investimentos determinam a demanda agregada e conseqüentemente o nível de renda e nível de emprego.

Com baixo investimento, renda e demanda são baixos e os níveis de emprego também, independente do nível salarial dos trabalhadores. Isso caracteriza desemprego involuntário, em que a tentativa de ampliar uma poupança baixa para ampliar o investimento, como se suponha a ortodoxia neoclássica, só piora a situação. Para Keynes (1982), os empresários se envolvem em dois tipos de decisões: quanto produzir - quanto contratar de mão-de-obra para operar a capacidade produtiva existente - e quanto investir, ou seja, quanto gastar para ampliar essa mesma capacidade.

No curto prazo as decisões são tomadas pelas expectativas de demanda em termos imediatos: com crescimento das vendas e queda nos estoques, amplia-se a produção e vice-versa. No curto prazo, portanto, a lógica é baseada no princípio da demanda efetiva. No longo prazo a decisão não é imediata e nem confiável: ocorre comparação entre expectativa de rendimentos futuros e o custo do investimento.

As bolsas de valores se constituem numa espécie de grande sinalizador do capitalismo moderno: se as ações estão em baixa, os investimentos se reduzem, pois se podem adquirir estruturas produtivas já existentes a preços menores; se estão em alta, crescem os investimentos devido a expectativas positivas em relação ao rendimento esperado.

Por sua vez, no sistema de Hirschmann (1961), os planos de crescimento criam intencionalmente um desequilíbrio, de modo a ressaltar a existência de oportunidades de negócios para os interessados. O desequilíbrio que gera excessos ou faltas é corrigido através das oportunidades de lucro que orientam os empresários rumo ao caminho do crescimento. O mesmo autor faz referências aos chamados “efeitos”, que são estímulos à expansão e ao crescimento econômico, presumindo-se que haverá uma resposta das empresas privadas. Dos efeitos de Hirschmann, um é chamado de “efeito pra frente”, que é uma oportunidade de lucro criada para a firma que usa o produto de uma empresa que se expandiu e, agora, faz o seu produto mais barato; e outro é chamado de “efeito pra trás”, que são os resultados de uma nova demanda por insumos, devido à expansão.

Para Hirschmann (1961) o desenvolvimento de uma economia passa necessariamente pelo entendimento de que é um erro supor que as grandes transformações dinâmicas das economias subdesenvolvidas decorrem de investimentos autônomos (influenciados) pelas inversões e investimentos do setor público. Esse papel cabe aos investimentos induzidos (decorrentes de aumentos recentes da demanda) para as transformações reais das economias subdesenvolvidas.

A tese central defendida por esse economista fundamenta-se, na adoção de uma política deliberadamente desequilibrada para se conseguir o desenvolvimento de uma economia subdesenvolvida. Admitindo ele que as condições exigidas pelo desenvolvimento equilibrado inexistem nas economias atrasadas e que a defesa dessa diretriz está equivocada, não refletindo sua realidade.

Para o mesmo autor, o desenvolvimento econômico resulta de avanços desiguais dos setores econômicos, sendo que as atividades retardadas procuram alcançar os setores adiantados. O “fomentar de decisões” desse processo é que provoca a onda de investimentos induzidos que, de outro modo, dificilmente ocorreria.

Portanto, afirma Hirschman (1961, p. 108), “A cada passo um indústria tira vantagens de economias externas criadas pela expansão prévia e, ao mesmo tempo, forma novas economias externas a serem exploradas por outras empresas”.

O entendimento é de que, a sociedade atual caracteriza-se por um intrincado sistêmico de relações institucionais e organizacionais, que provocam interações de coalizões ou de cooperações de enfrentamento ou colisão, que desafiam as regras estabelecidas, principalmente as que se referem aos direitos de propriedade. As organizações não se bastam em si mesmas, pois já no primeiro momento de surgimento não pertencem aos indivíduos que as constituíram, e sim passam a ser instrumentos da sociedade. Será a sociedade, no modelo capitalista cognominada de mercado, que vai determinar sobre o sucesso ou o fracasso, a permanência ou o desaparecimento das organizações?

Na percepção de Porter (1989), existem as cinco forças que irão atuar no sentido determinante das estratégias de permanência ou não das organizações, que são: (i) a rivalidade entre os concorrentes – ela é tanto maior quanto seja a percepção que os concorrentes têm sobre a oportunidade de melhorar a sua posição; (ii) o poder de barganha dos clientes – este poder força uma redução dos preços, ao exigir melhor qualidade e ao instigar os concorrentes uns contra os outros; (iii) o poder de barganha dos fornecedores – que influencia à medida que detenham poder de negociação suficiente para, através de uma elevação no nível de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos, afetar negativamente a rentabilidade da empresa; (iv) a ameaça de novos entrantes – ao tentar entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou aumento dos custos dos participantes; e (v), por último, a ameaça de produtos substitutos – que oferecem uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes.

Em um determinado momento, uma ou algumas dessas forças são mais importantes para um setor e menos para outro, assumindo maior influência na determinação da sua lucratividade. A fim de elaborar uma boa estratégia, é necessário conhecer bem o setor e as características que governam suas forças competitivas.

Ensejando essa abordagem, intencionalmente apresenta-se a definição de Barquero (2001, p. 75), na qual afirma que o crescimento econômico só é possível se “[...] gerar uma quantidade sempre maior de bens e serviços para seus cidadãos à medida que aumenta a produtividade da força de trabalho, um resultado da acumulação de capital e do progresso tecnológico”.

O crescimento econômico não tem muita razão em si mesmo, assim, ele se torna importante quando é capaz de atender à maioria das pessoas de uma determinada região, promovendo o chamado desenvolvimento econômico.

Ao contrário do crescimento econômico, o desenvolvimento não possui uma conceituação unificadamente aceita, haja visto que alguns economistas o consideram com o mesmo entendimento de crescimento e outros o separam como algo que perpassa os critérios mensuráveis que suportam a abordagem do crescimento. Neste caso, o Barquero (2001) considera crescimento e



desenvolvimento como algo intrínseco ao entendimento econômico, mas o desenvolvimento é mais amplo, e resolve apresentá-lo separadamente.

Para Barquero (2001) o desenvolvimento econômico, para ser evidente, tem que ser capaz de alcançar um crescente aumento da qualidade de vida para a maioria das pessoas de determinada região. É um fator mais distributivo dos ganhos do crescimento econômico e está ligado às características da organização social, das relações cívicas, e das instituições formais e informais encontradas em cada município.

Ao contrário de Keynes, Schumpeter (1961), não se interessou pelo grau de ocupação de uma dada capacidade produtiva, mas sim no entendimento de como essa capacidade cresce e se modifica. Sua preocupação não é estudar o investimento enquanto mecanismo de crescimento e acumulação de capital, mas sim enquanto veículo de inovação: para ele crescimento não é desenvolvimento e sim a mera acumulação de capital. De acordo com sua teoria de desenvolvimento econômico, são cinco tipos básicos de inovações:

- a) Um novo produto ou nova qualidade;
- b) Novo processo produtivo ou nova logística comercial;
- c) Novos mercados para bens já existentes;
- d) Novas fontes de matérias primas;
- e) Nova organização industrial, visando o ponto de equilíbrio e ou monopólio.

Para Schumpeter (1961), os que dirigem as organizações, os empresários têm uma função decisiva, que é a de inovar, de introduzir novas formas de combinações dos fatores de produção, em novos processos, ou na obtenção de novos produtos, mas que a mudança técnica é uma função importante da organização.

Segundo o mesmo autor, o que caracteriza o empresário, mais do que seu capital, é o seu perfil inovador. Mesmo não sendo um capitalista, o empresário pode se transformar em um, quando bem sucedido. A teoria evolui ao perceber a crescente importância do capitalismo organizado, onde as grandes

empresas possibilitam o desenvolvimento de laboratórios e centros de pesquisa e comandam o processo de inovação e progresso técnico.

Sua análise refuta a idéia de que o bem estar econômico só pode ser obtido através de pequenas empresas operando em concorrência perfeita, baseando-se no fato de que as grandes empresas – mesmo operando em caráter de oligopólio e não competindo expressivamente por preços – não cessam a concorrência. Assim sendo, o investimento não é autônomo, mas decorrente de inovações empreendidas na busca dos lucros de monopólio.

Schumpeter (1961) divide o ciclo em fases de prosperidade, recessão, depressão e retomada. Com o esgotamento do processo de inovação e difusão, inicia-se a recessão, em que não só o investimento se reduz bem como novas indústrias prevalecem sobre as indústrias tecnologicamente defasadas. Inicia-se um processo de desinvestimento que culmina com a depressão. Com o fim do investimento privado, a depressão, alimentando-se apenas do próprio pânico, se desvanece e a racionalidade volta a imperar, promovendo a retomada da economia para um nível superior.

Para o mesmo autor, as proposições para eliminação do ciclo significam eliminar o próprio desenvolvimento. Somente na fase de depressão seria justificada uma abordagem dessa natureza de forma a minimizar o pânico e criar condições para retomada e surgimento de nova expansão.

Outra abordagem importante a ser considerada nas discussões sobre desenvolvimento econômico é a afirmativa de que as instituições constituem os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas. As limitações impostas pelo contexto institucional definem o conjunto de oportunidades e, portanto, o tipo de organizações que serão criadas. Nesse sentido, as organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados intencionalmente a alguma atividade executada com determinado fim produtivo. As organizações são os “jogadores” nas regras do sistema econômico, cujo fim maior é a maximização de lucros North (1991 apud AZEVEDO, 1997).

Conforme este economista, as instituições são apresentadas como sendo as regras do jogo em uma sociedade. O desempenho econômico é função

das instituições e de sua evolução, juntamente com a tecnologia empregada, elas determinam os custos de transação e produção.

Os custos de transações, para o mesmo autor, referem-se ao entendimento de que para que o processo social impessoal de coordenação econômica que costumamos chamar de mercado possa gerar o desenvolvimento econômico é necessária a presença de um conjunto especial de instituições jurídicas, políticas e econômicas. A ausência ou deficiência dessas instituições produz mercados ineficientes e atraso econômico, criando condições políticas que acabam induzindo o Estado a se envolver na ordem econômica.

Neste sentido deve-se ter uma estrutura analítica para examinar as mudanças institucionais, levando-se em conta os custos de transação. Quando os custos de transação são consideráveis, as instituições passam a adquirir importância, porque elas oferecem a possibilidade de baixar os custos de transação e com isso viabiliza a existência de mercados de produtos e fatores eficientes necessários ao crescimento econômico.

O custo da quantificação dos atributos de valor dos bens e serviços ou do desempenho dos agentes é a chave dos custos de transação no caso do desempenho de um agente. Esses custos, por sua vez, decorrem dos altos custos da informação e do fato de que as partes detêm informações de forma assimétrica. Dessa forma o Estado define e garante os direitos de propriedade no mercado econômico propiciando às organizações, na chamada economia dos custos de transações (ECT), operarem no sentido de mitigar custos de transações entre elas, através das estruturas de mercados que possam determinar formas mais eficiente de coordenação do processo produtivo para melhorar o seu desempenho econômico.

Para um outro economista de destaque como Rostow (1974) apresenta seu modelo de desenvolvimento com base no que convencionou chamar de desenvolvimento econômico por etapas, ou seja, para se alcançar um alto desenvolvimento, as sociedades mais modernas passaram de um estágio de “economia tradicional”, cuja principal atividade é a agricultura. Logo após passaram para a fase de “transição”, que são pré-condições para o arranco, com o crescimento da renda e o atingimento do desenvolvimento autossustentado com modificações nas instituições econômicas. A fase do “arranco” com incrementos na

taxa de investimentos líquidos produtivos pode ser complementada com recursos externos e investimentos estrangeiros. Aliado a isso, o autor apresenta a necessidade de uma moderna estrutura de suporte como a político-social e institucional. No aspecto seguinte, o autor apresenta a fase de “marcha para a maturidade”, com domínio de tecnologia e com a consolidação institucional. E, por último, ocorre a “era do consumo em massa”, na qual as organizações passam a produzir bens de consumo duráveis, de maior elasticidade-renda, para que as satisfações das pessoas ultrapassem as necessidades de consumo básico e passam a atribuir recursos cada vez maiores ao bem-estar da sociedade.

Outra discussão que merece destaque, na busca de soluções para o desenvolvimento regional é sobre a teoria dos pólos de desenvolvimento apresentada por François Perroux. Para Perroux (1987), também existe a diferenciação dos conceitos de crescimento e desenvolvimento. Segundo ele, desenvolvimento econômico deve ser entendido como um processo caracterizado por mudanças sociais e mentais de uma população que se torna apta a fazer crescer, cumulativamente e de forma durável, seu produto real global e por habitante.

Quanto ao crescimento, afirma ele que ocorre quando há um aumento do produto global e mesmo quando a renda *per capita* aumenta, porém sem que se verifiquem aquelas mudanças (LEITE, 1983).

Em conseqüência disso, Perroux (1987), faz distinção entre pólos de crescimento e de desenvolvimento:

- a) Pólos de Crescimento – Correspondem a certos pólos surgidos espontaneamente que, mesmo motivado o crescimento do produto e da renda *per capita*, não provoca transformações significativas das estruturas regionais.
- b) Pólos de Desenvolvimento – São aqueles que conduzem a modificações de estrutura e que abrangem a população da região polarizada.

Segundo os defensores da teoria dos pólos, as economias se desenvolvem geralmente de modo concentrado em poucas regiões ou mesmo cidades para onde são dirigidos os recursos das áreas de influências. Em outras

palavras, o processo de desenvolvimento tem uma base espacial e é acumulativo nos centros mais desenvolvidos.

O Pólo se define em termos de espaço econômico e em sentido funcional e econômico, isto é, de acordo com Perroux (1987, p. 95), “um conjunto de unidades motrizes que criam efeitos de arrastre sobre outros conjuntos definidos no espaço econômico e geográfico”.

A função de um pólo quer seja natural ou imposto pelo poder de planificação, é o de viabilizar amplamente um conjunto espacial. Esta função deve ser a mais transitória possível, diluindo-se em um amplo espaço de crescimento (LEITE, 1983). Chegando-se, assim, aos eixos regionais de desenvolvimento.

Nas últimas décadas, diversas vertentes teóricas têm surgido acerca dos modelos de desenvolvimento econômico que têm sido estudados e implementados em várias regiões do mundo como os *clusters*, arranjos e sistemas produtivos locais e o chamado capital social.

Os estudos de economia regional enfatizam prioritariamente aspectos relativos aos fatores locacionais que influenciam a implantação de uma indústria em determinada área geográfica, e seus desdobramentos na reprodução e transformação de regiões geo-econômicas específicas.

Já a abordagem da estratégia de *cluster*<sup>14</sup> segue uma tendência, assim chamada de porteriana, por ter sido popularizado em 1993 por Michel Porter, no seu livro *Competitive Advantages of Nations* (“As vantagens Competitivas das Nações”) e situa-se na fronteira entre a literatura de organização industrial e desenvolvimento regional e demonstra que a análise setorial não consegue captar a complexidade dos fenômenos que envolvem a dinâmica industrial. No entanto, a análise de cluster, para Porter (1993) procura captar os elementos estruturais e sistêmicos da aglomeração enfatizando a rivalidade entre as firmas e quais os fatores da sua dinâmica interna que afetam a competitividade dos agentes. Assim, a análise de clusters de empresas prioriza o estudo da sua estrutura investigando-se, por exemplo: o tamanho de seus componentes, as articulações entre eles, os

---

<sup>14</sup> Um cluster, no mundo da indústria, é uma concentração de empresas relacionadas entre si, numa zona geográfica relativamente definida, que conformam um pólo produtivo especializado com vantagens competitivas.

padrões de especialização e concorrência e as vantagens competitivas que podem ser criadas a partir da estruturação dessa modalidade de aglomeração.

Essas abordagens apresentam alguns pontos confluentes e complementares, pois enfatizam a proximidade geográfica dos agentes produtivos, e a relevância do contexto social e institucional como fatores importantes na consolidação dessas aglomerações (BRITO & ALBUQUERQUE, 2009).

Contudo, a abordagem de *cluster* se aproxima mais da grande produção flexível do que da pequena. Além de enfatizar mais a concorrência do que a cooperação entre os membros, esta abordagem também atribui relevância à formação de uma indústria-chave ou indústria-chaves numa determinada região, transforma-as em líderes de mercado. As empresas chamadas âncoras estimulam sem dúvida, o desenvolvimento da região, através da mobilização de agentes produtivos localizados no mesmo território, porém o crescimento mais homogêneo dos agentes produtores passa a ser secundário.

Diante da diversidade de vertentes teóricas acerca do desempenho competitivo das empresas, tem-se chegado a uma convergência das percepções de que o foco de análise não deve ser centrado apenas na empresa individual, mas, sobretudo nas relações entre as firmas e entre estas e as instituições que interagem com elas num determinado espaço geográfico.

A especialização, complementada pela cooperação praticada entre diversos agentes concentrados em certo território, constitui a base dos chamados arranjos produtivos locais (APLs<sup>15</sup>). Entretanto, a formação dos APLs mesmo constituindo um avanço comparado ao funcionamento disperso isolado de empresas e outros agentes, não deve ser um objetivo definitivo, mas apenas uma transição para uma forma superior de organização, mais sistêmica, sustentável e com maior nível de interdependência entre os agentes, ou seja, os sistemas produtivos locais (SPLs) (CASSIOLATO & SZAPIRO, 2002).

A abordagem de arranjos e sistemas produtivos locais tem a proposta de elaborar um modelo que englobe categorias tradicionais nas análises de aglomerações como cooperação, mas que inclui os processos de aprendizado,

---

<sup>15</sup> Arranjos Produtivos Locais - APLs - são conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

capacitação e inovação, considerados crescentemente como fundamentais para a sustentação da competitividade dos agentes participantes de aglomerações de empresas.

O processo de busca de novos modelos de desenvolvimento econômico e social evoluiu e então surge, na década de 1970, a teoria endogenista<sup>16</sup>, que se propunha verificar a problemática dos desequilíbrios econômicos regionais da base para o topo, através das instituições e de novos fatores de produção, tais como o chamado capital social<sup>17</sup>. Entendia-se que tal capital poderia ser estrategicamente gerenciado do local para o global (MORAES, 2003). Assim, é com base no fator de produção do capital social que se tem estudado a importância da comunidade, das relações sociais e da capacidade de cooperação de seus atores para o processo de desenvolvimento. Porém na literatura acadêmica contemporânea, o conceito de capital social é discutido de algumas maneiras relacionadas (mas claramente diferenciadas).

A primeira associada aos sociólogos Ronald Burt, Nan Lin e Alejandro Portes, refere-se aos recursos – como, por exemplo, informações, idéias, apoios – que os indivíduos são capazes de procurar em virtude de suas relações com outras pessoas. Esses recursos (capital) são “sociais” na medida em que são acessíveis somente dentro e por meio dessas relações, contrariamente ao capital físico (ferramentas, tecnologia) e humano (educação, habilidades), por exemplo, que são, essencialmente, propriedades dos indivíduos. A estrutura de uma determinada rede – quem se relaciona com quem, com que frequência, e em que termos (BANDEIRA, 2003).

Para Moraes (2003) dentro dessa visão, Woolcock e Narayan discutem quatro perspectivas amplas que conectam o capital social aos resultados do desenvolvimento; a dupla distinção aqui colocada refere-se às definições centrais conforme aplicadas a toda uma série de áreas substantivas. Tem, assim, um papel fundamental no fluxo de recursos através daquela rede. Há os que ocupam posições estratégicas no interior da rede, especialmente aqueles cujas ligações percorrem

---

<sup>16</sup> Tomando como referencial a regionalidade, o desenvolvimento por endogenia implica na capacidade sinérgica de gerar valor agregado com retenção do excedente econômico local, além de impulsionar a atratividade no excedente de outras regiões.

<sup>17</sup> Capital Social, neste contexto, significa envolvimento social que favorecem a qualidade das relações dos indivíduos da comunidade, baseadas em reciprocidade, cooperação e soluções de problemas de todos.

vários grupos, que potencialmente têm mais recursos do que seus pares, precisamente porque sua posição no interior da rede lhes proporciona maior acesso a mais e melhores recursos.

Porém, a abordagem mais comum e aceita acerca do capital social, é a que está associada ao cientista político Robert Putnam, o seu trabalho refere-se à natureza e extensão do envolvimento de um indivíduo em várias redes informais e organizações cívicas formais.

Putnam (2006) considera capital social desde a conversa com os vizinhos ou o engajamento em atividades recreativas, até a filiação a organizações ambientais e partidos políticos, o capital social é usado, nesse sentido, como um termo conceitual para caracterizar as muitas e variadas maneiras pelas quais os membros de uma comunidade interagem. Assim entendido, é possível traçar um mapa da vida associativa da comunidade e, com isso, perceber seu estado de saúde cívico. Um conjunto de problemas sociais – criminalidade, saúde, pobreza, desemprego – tem sido empiricamente associado à existência (ou falta de) capital social em uma comunidade, e com eles um sentido de preocupação por parte de cidadãos e formuladores de políticas públicas de que novas formas de capital social precisam ser imaginadas e construídas, conforme outras formas mais velhas entram em declínio (como resultado, por exemplo, de mudanças tecnológicas ou demográficas). Essas questões são relevantes tanto para países onde a renda per capita é alta, como para aqueles onde a renda é baixa.

Recentemente, alguns estudiosos sugeriram uma terceira classificação conceitual. Chamada capital social de “conexão” (KLIKSBURG, 2001). Essa dimensão refere-se aos laços mantidos com as pessoas que detêm posições de autoridade, tais como representantes de instituições públicas (polícia, partidos políticos) e privadas (bancos). Esse desenvolvimento conceitual nasceu de uma preocupação que perdurava havia algum tempo, de que pode haver (e geralmente há), uma enorme heterogeneidade – tanto demograficamente como em termos de sua importância para o bem-estar imediato ou futuro de um indivíduo – entre aqueles que podem ser identificados possivelmente como parte do capital social de ponte de uma pessoa. Enquanto o capital social de ponte, como a metáfora sugere, é essencialmente horizontal, (isto é, conecta as pessoas de posição social mais ou menos igual), o capital social de conexão é mais vertical, uma vez que conectam as



peças a recursos políticos (e outros) chave e instituições econômicas – isto é, entre diferenciais de poder. É importante enfatizar que não é a mera presença destas instituições (escolas, bancos, agências de seguro), que constituem o capital social de conexão, mas antes a natureza e a extensão dos laços sociais entre clientes e provedores, muitos dos quais são um meio inerente à prestação destes serviços (tais como ensino, expansão agrícola, medicina geral etc.).

Também é importante reconhecer, contudo, que essas diferentes formas de capital social, como o capital humano, podem ser usadas para dificultar ao invés de contribuir para o bem-estar dos indivíduos, por exemplo, quando as regras para pertencer a um grupo implicam obrigações, tais como compartilhar ao invés de acumular riqueza, ou quando negam aos membros o acesso a serviços. Além de outras formas de controle e responsabilidade, o capital social de conexão também pode rapidamente se tornar uma forma de nepotismo ou um mecanismo de troca de favores e de favoritismo político (KLIKSBERGER, 2001).

Nesse sentido, uma questão política e empírica central é saber quais condições institucionais e/ou combinações de diferentes dimensões de capital social geram resultados que servem ao bem comum.

Embora reconhecendo o potencial das diferentes visões sobre o capital social na literatura, o tema do capital social parte, de modo quase generalizado, da constatação de que as variáveis econômicas não são suficientes para produzir desenvolvimento socialmente justo e ambientalmente sustentável. Afirmam essas fontes que o crescimento econômico não produz, necessária e diretamente, o desenvolvimento social; relembram que as instituições e o sistema social são elementos-chave na resolução do problema do acesso aos benefícios econômicos produzidos e da sua repartição. Nesse sentido, afirma Milani (2004), os fatores de ordem social, institucional e cultural são, assim, reconhecidos por terem impacto direto no incremento qualitativo da comunicação entre indivíduos e atores sociais, na produção de melhores formas de interação social e na redução dos dilemas da ação coletiva.

Ora, sabe-se, desde há muito, que o desenvolvimento regional envolve fatores como: o desenvolvimento que é engendrado pelas forças exógenas atraídas por algum fator que possa remunerar melhor o capital investido; o de políticas públicas, com interesse de melhorar as condições existentes numa região;

ou o que é gerado endogenamente da própria comunidade local, através do chamado capital social.

Desse escopo de análise é que se destaca o novo elemento a ser considerado como importante referencial do desenvolvimento: o capital social. Segundo Moraes (2003), capital social significa relações sociais “institucionalizadas” na forma de normas ou redes sociais. Estas relações sociais são institucionalizadas porque representam acúmulos de práticas sociais culturalmente incorporadas na história das relações de grupos, de comunidades ou de classes sociais.

Bandeira (2003, p. 16), por sua vez, afirma que existe uma forte influência entre capital social e desenvolvimento econômico. Para ele, “O capital social, quando existente em uma região, torna possível a tomada de ações colaborativas que resultem no benefício para toda a comunidade”.

Então, o desenvolvimento regional está também diretamente ligado às características da organização social e das relações cívicas encontradas em cada região ou território. Esta afirmação serve como explicativa da não homogeneização do desenvolvimento para todas as regiões de um país e também explica por que acaba não permitida uma distribuição mais equitativa de renda entre os diversos grupos sociais. Evidencia-se que os efeitos distintivos de crescimento econômico concentrador são claramente desiguais e insuficientes para eliminar as situações de pobreza em que ainda vive uma significativa parcela da população.

As três formas explicativas para o desenvolvimento regional citadas anteriormente ainda não são totalmente suficientes para ensejar uma discussão mais apropriada sobre o tema, pois há que se levar em consideração também as questões do meio ambiente ecológico.

Ferrera de Lima (2002) apresenta o desenvolvimento sustentável como um conjunto de aspectos econômicos, sociais e ecológicos, e afirma que a ciência moderna, e principalmente grande parte das escolas do pensamento econômico, deveriam estudar esses três elementos de forma conjunta e não separada.

A questão do desenvolvimento regional, e mesmo do desenvolvimento sustentável, passa necessariamente pelas relações democráticas da comunidade e só através da participação ativa dos atores locais é que se darão

as condições necessárias para solucionar os problemas mais prementes das pessoas, e é aí que a cooperativa deveria se apresentar como instrumento importante nesse processo.

Os argumentos são esses de que os componentes sociais podem promover mudanças e alternativas de rotas no processo de desenvolvimento e nas escolhas feitas, e esse processo e escolhas, por sua vez, podem provocar alterações nas relações sociais, permitindo novas práticas econômicas que promovam a formação de capital social.

A questão toda é como fazer para desenvolver municípios brasileiros, que vivem numa inércia econômica há bastante tempo?

O subdesenvolvimento gera uma letargia, possui uma estabilidade e apresenta resistência a mudanças, inclusive à mudança que se conhece pelo nome de desenvolvimento econômico. Para Singer (1982, p. 37), “[...] esta resistência só é superada pela ação conjunta de fatores econômicos e não econômicos, e, entre estes últimos, se destaca a ação política do poder estatal”.

Segundo Barquero (2001), para gerar maior desenvolvimento econômico, os municípios terão que alterar seu estado atual, pois é preciso ativar os fatores determinantes dos processos de acumulação de capital. Para o mesmo autor, essas alterações terão que ser feitas na criação e na difusão de inovações no sistema produtivo, terá que tornar as organizações de produção mais flexíveis, terá que haver a geração de economias de aglomeração e de economias de diversidade nas cidades e o fortalecimento das instituições.

Na concepção de Furtado (1984, p. 105), “As sociedades são consideradas desenvolvidas na medida em que nelas o homem mais cabalmente logra satisfazer suas necessidades, manifestar suas aspirações e exercer seu gênio criador”. Esse autor faz referência à invenção e à implementação da necessidade de novas estruturas sociais para que se cumpra o processo de desenvolvimento.

Não se tem, neste rápido ensaio, a intenção de esgotar as várias doutrinas existentes que apresentam solução para se buscar crescimento e desenvolvimento econômico. Diante do exposto, na busca de respostas que possam sustentar de maneira pragmática ganhos de qualidade de vida, observa-se, dentre as propostas apresentadas, que necessariamente as soluções têm como base,

ações de políticas públicas, ou iniciativas privadas, ou ações coletivas das próprias pessoas da comunidade, ou, enfim, a interação das três ações. Percebe-se que já existe conhecimento suficientemente capaz, arcabouços institucionais e estruturas organizacionais que podem, quando houver vontade coletiva para isso junto com competência, satisfazer, pelas suas características, as soluções tão buscadas para gerar crescimento e desenvolvimento econômico voltadas ao bem comum de toda a comunidade.

#### **2.4.2 Os Indicadores de Crescimento Econômico Municipal**

Para a compreensão efetiva da proposta de buscar formas de mensurar o crescimento dos municípios, através de indicadores que possam contemplar uma melhor avaliação, optou-se pelos seguintes indicadores que são amplamente conhecidos e divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

- a) A medida do Produto Interno Bruto (PIB) é a soma, em valores monetários, de todos os bens produzidos nos três setores da economia (agropecuário, industrial e de serviços) no período de tempo de um ano, compreendendo impostos sobre produtos, valor adicionado a preços básicos, consumo pessoal, consumo do governo, formação bruta de capital fixo, variação de estoques, exportações e importações de bens e serviços;
- b) A medida do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* é o valor final de bens e serviços produzidos num país, região ou município num dado ano, dividido pela população desse mesmo ano. Essa mensuração não é a mais adequada para se medir o bem-estar das pessoas, principalmente quando se analisa o caso brasileiro, por causa da deformação gerada pelas altas taxas de concentração da renda. Nesse caso, os resultados são

indicativos que permitem verificar o potencial de consumo, principalmente em relação à renda disponível das pessoas para exercer esse importante fator de desenvolvimento econômico;

- c) A geração de Impostos é uma variável da medida do crescimento econômico. Crescendo mais, gera-se mais receita e, conseqüentemente, aumenta-se (teoricamente) o volume de impostos arrecadados numa economia. Quando se busca o comparativo, entre o montante de impostos gerados de todos os municípios, analisados com o volume de impostos gerados por uma única empresa, o que se quer demonstrar é o quanto esta empresa é importante para o bem-estar dessas comunidades. A metodologia completa do IBGE inclui: impostos ligados à produção, imposto sobre importação, imposto sobre exportação, imposto sobre serviços, impostos sobre folha de pagamento, impostos sobre renda e propriedade, contribuições aos institutos oficiais de previdência, contribuições previdenciárias do funcionalismo público;
- d) O emprego é a força de trabalho que permite avaliar as flutuações e a tendência, a médio e a longo prazos, do mercado de trabalho, nas suas áreas de abrangência, constituindo um indicativo ágil dos efeitos da conjuntura econômica sobre esse mercado, além de atender a outras necessidades importantes para o planejamento socioeconômico do município. A condição de as pessoas estarem ocupadas, trabalhando regularmente, é uma das funções mais importantes de uma sociedade, pois a ocupação vai incidir diretamente na qualidade de vida das pessoas, diminuindo significativamente as incidências da criminalidade, de doenças e da intervenção do Estado em programas assistenciais. O emprego é um indicativo que abrange informações referentes à condição de atividade, condição de ocupação, rendimento médio nominal real, posição na ocupação, posse de carteira de trabalho assinada, entre outras, tendo como unidade de coleta os domicílios.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Este trabalho científico se utilizou do método dedutivo por buscar apresentar evidências que estão contidas em um estudo de cooperativas. A investigação examinou a temática sobre o crescimento e desenvolvimento econômico de cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná como alternativas de gerar maior desenvolvimento econômico regional.

### **3.2 O MÉTODO DEDUTIVO**

O método dedutivo, segundo Rossetti (2002, p. 59),

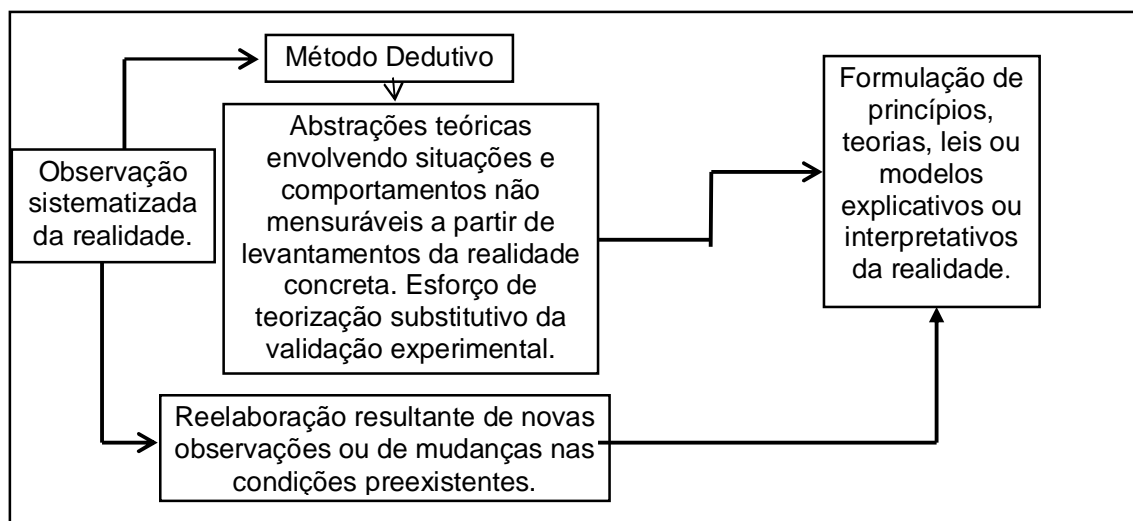
[...] resulta de processos apriorísticos, pelos quais se levantam hipóteses sobre realidade não investigada a partir de levantamentos sistematizados, quer pela natureza das questões envolvidas, quer por sua complexidade.

O método dedutivo é adotado para teorizar situações das cooperativas estudadas, a tal número de influências entrelaçadas que se torna difícil separar elementos relevantes para observações, ordenamentos e interpretações derivadas de levantamentos estatísticos.

A hipótese formulada por este tipo de abordagem é objeto de desenvolvimentos teóricos, cuja facilidade não se sujeita, porém, à mensuração convencional, mas à tipificação de fatos ou de comportamentos deduzidos de abstrações sobre a realidade concreta das cooperativas estudadas. Tal é, em

essência, o que caracteriza o método dedutivo de investigação adotado neste trabalho.

Na Figura 5 apresenta-se o método de investigação dedutivo, cujo princípio inicial se dá pela observação sistematizada da realidade encontrada prescrita na hipótese. Rossetti (2002, p. 60) afirma que “[...] os fatos geralmente mostram que a realidade econômica se comporta de forma quase sempre ordenada, previsível e teoricamente passível de modelação”.



Fonte: A partir de dados de Rossetti (2002).

Figura 5 – Método dedutivo de investigação

Verifica-se que o conjunto sistematizado das descrições contidas na Figura 05 se constitui de generalizações validadas de modelos simplificadores, construídos a partir de relações funcionais ou de identidades que procuram revelar os mecanismos que dirigem a realidade.

Evidencia-se que, apesar das quase indescritíveis teias de relações que se estabelecem entre os agentes e os principais setores em que a atividade econômica como um todo pode ser desmembrada, também há um permanente processo de retro alimentação na construção do conhecimento. Daí por que se exigem reelaborações, derivadas das novas observações sobre a realidade modificada.

Rossetti ainda (2002, p. 61) afirma que:

Nenhuma ciência social pode cumprir seus objetivos se não atender ao princípio de que os problemas só podem ser compreendidos com clareza e os dados somente podem levar a interpretações válidas mediante a contínua referência cruzada entre as hipóteses e os fatos.

### **3.3 Os DELINEAMENTOS DA PESQUISA**

O ponto de partida, portanto, da problemática apresentada, é a pergunta: – Contemporaneamente, as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná estão gerando crescimento e desenvolvimento sócio-econômico capaz de sobreviverem de acordo com os novos e mais rigorosos padrões de eficiência e de concorrência, e contribuindo para o desenvolvimento regional?

Afirma-se que este problema é testável cientificamente envolvendo procedimentos metodológicos que podem ser observados ou manipulados.

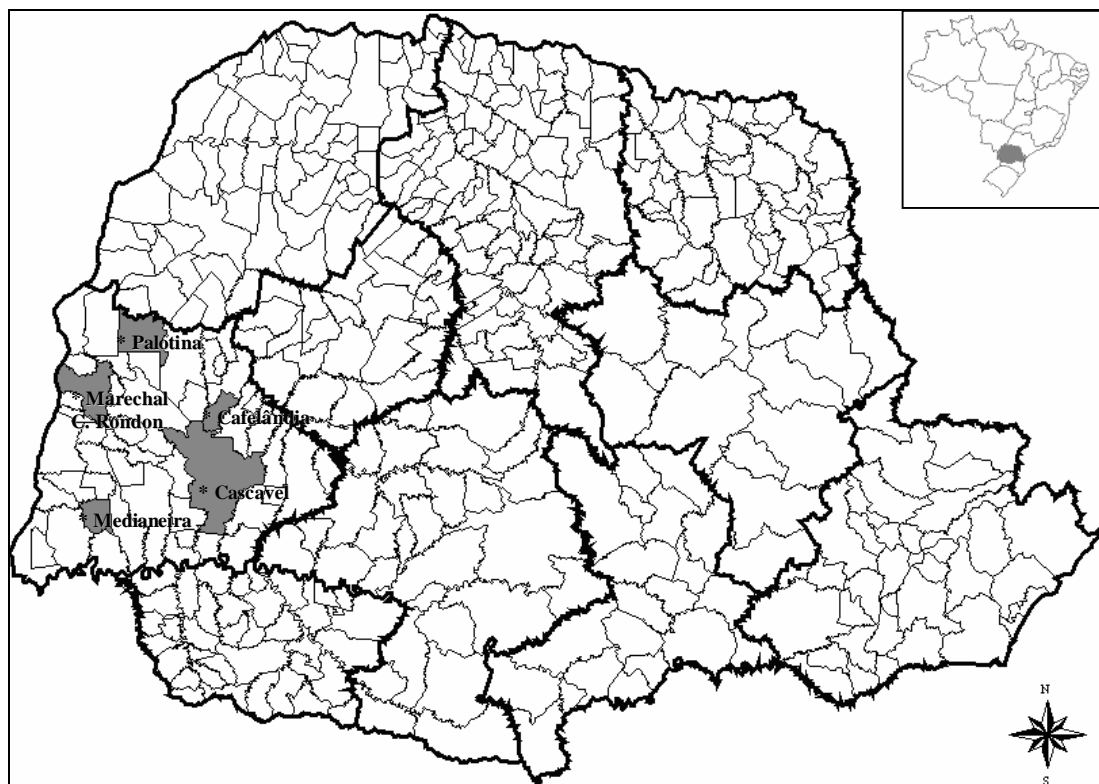
A hipótese evidencia a probabilidade de que as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná estão adequadas a uma gestão estratégica de intercooperação para crescerem, gerando desenvolvimento sócio-econômico e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional.

Para a comprovação ou a rejeição da hipótese apresentada nesse trabalho, é condição básica que ela seja passível de refutação empírica, utilizando-se de pesquisa exploratória. Para tanto, as categorias de análise foram operacionalizadas, ou seja, traduzidas em conceitos mensuráveis.



### 3.4 A LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS

As cooperativas, Copagril, Lar, Cvale, Coopavel e Copacol têm suas sedes administrativas e outras atividades localizadas em municípios do Oeste paranaense, mas possui também várias unidades distribuídas em outros municípios do Estado do Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e no Paraguai.



Fonte: Adaptações do Autor.

Figura 6 – Mapa de localização geográfica da sede administrativa das cooperativas estudadas

Nota-se na Figura 6 que esta pesquisa se refere especificamente a investigação delimitada de cinco cooperativas localizadas na região Oeste do Paraná, nestes municípios apresentados no mapa.

### **3.5 Os PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos adotados para coleta de dados desta pesquisa, são apresentados como um conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científicas, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos no trabalho e, ao mesmo tempo, que possa atender aos critérios de maior eficácia e mais confiabilidade de informações.

### **3.6 O DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS COOPERATIVAS**

O entendimento do que seja desenvolvimento sócio-econômico para esta pesquisa, está configurada na assertiva de que as estratégias de intercooperação das cooperativas possuem uma relação com as variáveis de crescimento sócio-econômico, da medida do desempenho econômico de capital pelo modelo do valor econômico agregado, da medida da independência financeira e por fim da correlação do crescimento das cooperativas com o crescimento dos municípios. Com os valores obtidos nestes indicadores será possível fazer uma análise interpretativa do desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas estudadas.

#### **3.6.1 As Estratégias de Intercooperação das Cooperativas**

Nessa primeira categoria de análise, a pesquisa busca conhecer e mensurar a intercooperação das cooperativas estudadas. Neste caso, a ênfase está

na análise quantitativa das formas de relações econômicas e sociais que essas cooperativas mantêm entre si ou foram instituídas ao longo dos últimos dez anos.

Para a apresentação de informações e no entendimento do que vem a ser intercooperação entre as cooperativas analisadas, entrevistou-se os dirigentes cooperativistas, relacionando-se as questões sobre:

- Ocorreram alianças estratégicas entre as partes?
- Há algum mecanismo de relações em redes entre as partes?
- Existe alguma definição de estratégia de intercooperação entre essas cooperativas, prescrita ou não no planejamento da cooperativa?
- Acontecem ações de arranjos produtivos locais entre as cooperativas?
- Ocorreram ações no passado de fusões, incorporações ou desmembramentos ou existem previsões futuras de mesmas ações?
- Existem ações de desenvolvimento humano e educacional doutrinárias, realizadas em conjunto entre as partes, visando o bem comum de toda a região abrangida pelas cooperativas?

Os critérios da definição da mensuração das variáveis de intercooperação entre as cooperativas exigem primeiramente o estabelecimento das dimensões de cada cooperativa. De acordo com Gil (1999), para cada uma dessas dimensões se faz necessário selecionar indicadores<sup>18</sup> (seis), correspondendo a nenhum, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto. Para cada indicador relaciona-se uma conduta de, sem ação, de 1 a 38 ações, de 39 a 77 ações, de 78 a 116 ações, de 117 a 155 ações e de 156 a 195 ações. Desta forma as ações de intercooperação das cooperativas analisadas, poderão ser avaliadas quantitativamente com uma equivalência numérica, que vai de 0% a 100% taxas escalares. No caso, a escala foi constituída conforme apresentada na tabela a seguir:

---

<sup>18</sup> O modelo de construção de indicadores é dado pelo autor Gil (1999), porém houve uma adaptação do autor da dissertação para comportar uma avaliação quantitativa de intercooperação de cooperativas.

Tabela 3 – As ações de intercooperação das cooperativas

<b>Indicadores de Intercooperação</b>	<b>de</b>	<b>Condutas de Intercooperação De 1999 a 2008</b>	<b>Taxas Escalares</b>
Nenhum		Sem ação	0%
Muito Baixo		De 1 a 38	1% a 20%
Baixo		De 39 a 77 ações	21% a 40%
Médio		De 78 a 116 ações	41% a 60%
Alto		De 117 a 155 ações	61% a 80%
Muito Alto		De 156 a 195 ações	81% a 100,00%

Fonte: A partir de informações de Gil (1999).

Para apresentar os resultados da pesquisa, as escalas foram montadas de modo padronizados para cada uma das cooperativas pesquisadas e criado o “Indicador de Intercooperação das Cooperativas<sup>19</sup>” (IIC). Esse indicador varia conforme o que está determinado nas taxas escalares da tabela acima, e é obtido a partir do somatório das ações de intercooperação de cada cooperativa com as demais no período<sup>20</sup>. Dessa maneira, o objetivo é que se obtenha um valor total, que é denominado de IIC, conforme apresentado pela próxima equação, elaborada pelo autor da dissertação.

$$IIC = \sum^n \text{Valor das Taxas Escalares}$$

Dado a conhecer o grau de intercooperação das cooperativas, passa-se a seguir a buscar elementos que possam auferir se essas mesmas cooperativas apresentam crescimentos.

### 3.6.2 O Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas

Para a mensuração da categoria de análise “Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas”, a escolha recaiu sobre a verificação da evolução de cinco fatores sócio-econômicos no período analisado pela pesquisa,

<sup>19</sup> É um índice criado pelo autor da pesquisa para obter condições de mensuração de intercooperação.

<sup>20</sup> Período utilizado para análise das cooperativas estudadas de 1999 a 2008.

compreendendo: o Patrimônio Líquido, o Ativo Permanente, o Faturamento Bruto, o Número de Funcionários e o Número de Cooperados.

Para apresentar comparativamente a evolução desses dados quantitativos, foi criado o “Indicador de Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas<sup>21</sup>” (ICC), apresentado pela seguinte equação:

$$ICC = \sum^n \text{Valor Taxas dos Fatores}$$

Para obtenção desse indicador, primeiro se calcula a taxa de crescimento anual de cada um dos fatores já mencionados. Essas taxas são calculadas, conforme Corrar, Paulo & Dias Filho (2007) a partir da próxima equação, tomando-se o valor do período atual menos o valor do período anterior, dividido pelo valor do período anterior. A taxa é apresentada como crescimento percentual a partir do segundo ano dos dados coletados.

$$\text{Taxa}_{\text{crescimento de cada fator}} = \frac{\text{Fator}_t - \text{Fator}_{t-1}}{\text{Fator}_{t-1}} \cdot 100$$

Conforme os mesmos autores; após o cálculo da taxa para cada ano, calcula-se a média de cada fator ao longo da série, para cada cooperativa, a partir da próxima equação:

$$\text{Média}_{\text{taxas crescimento de cada fator}} = \frac{\sum^n \text{Taxa crescimento do fator}}{n-1}$$

O entendimento é de que poderá existir comprovação de crescimento das cooperativas, porém, por si só esse crescimento, se houver, não garante – numa relação de causa e efeito – que as referidas cooperativas estão agregando valor ao capital de seus cooperados. Para tal comprovação, deverá haver uma análise na busca de evidências de ganhos reais de capitais dos cooperados, fazendo com que exista uma atratividade de capitalização. E que esta capitalização, poderá servir para a administração adotar um grau de endividamento compatível com o seu ambiente interno e externo, através da eficiência da gestão dos recursos de capital das cooperativas. Para tanto será adotada a análise do modelo do Valor Econômico Agregado e da Independência Financeira das cooperativas.

<sup>21</sup> O Indicador de Crescimento Sócio-Econômico das Cooperativas foi criado pelo autor da pesquisa, se utilizando de fatores apresentados na literatura acadêmica.

### 3.6.3 O Desempenho Econômico de Capital pelo Modelo do Valor Econômico Agregado (EVA<sup>®</sup>)

Na busca da análise de mensuração, para se detectar a eficiência na administração dos recursos de capital das cooperativas, a escolha recaiu primeiramente sobre a análise do “Valor Econômico Agregado”.

Para mensurar o valor por meio do EVA, segundo Ehrbar (1999) e Silva (2004) ambos afirmam que podem ser realizados alguns ajustes nas demonstrações contábeis. Estes ajustes, se realizados, podem obter uma contabilidade mais apurada do capital investido, podendo, dessa forma, calcular-se com mais precisão o custo médio ponderado de capital da cooperativa. Se a criação de valor é produzida essencialmente pelas atividades operacionais da cooperativa, são importantes que sejam isolados os efeitos das atividades não-operacionais. A partir desse ponto, pode-se obter um demonstrativo que separe as atividades financeiras das operacionais, e as atividades não operacionais das operacionais, diminuindo as possibilidades de manipulação de resultados. Esse demonstrativo tem a finalidade de apurar o “*Net Operating Profit After Taxes*”<sup>22</sup> (NOPAT), ou o lucro operacional, excluindo-se os encargos financeiros, despesas e receitas não operacionais. Verificam-se no quadro a seguir, os detalhes desse demonstrativo:

<b>Receitas líquidas de vendas</b>
(-) Custo do produto vendido
= Lucro bruto
(-) Despesas operacionais
= Lucro operacional – LAJIR
(-) Impostos ajustados sobre o LAJIR
= Lucro operacional líquido – NOPAT

Fonte: Adaptado de Ehrbar (1999) e Silva (2004).

Quadro 2 – Demonstrativo do *Net Operating Profit After Taxes* (NOPAT)

<sup>22</sup> Traduzido para o português como o “Lucro Operacional Líquido após o Imposto de Renda”.

Para estes mesmos autores, outros ajustes podem ser efetuados caso necessário, como aqueles relativos às despesas que possuem caráter de investimento, cujos efeitos se fazem sentir ao longo do tempo, como os gastos com pesquisa e desenvolvimento, com propaganda e *marketing*.

Essas despesas impactam o demonstrativo de resultados de maneira imediata pela saída de caixa, no entanto seus benefícios acontecem ao longo do tempo e, nesse caso, devem ser tratadas como investimento. Ainda segundo eles, deve-se cuidar também dos eventos não recorrentes, que distorcem os resultados do período em que acontecem e, conseqüentemente, distorcem o valor do EVA. Como exemplos, podem-se citar as reestruturações de cooperativa, a venda de imobilizados e a reavaliação de ativos. Ajustes nos itens não operacionais também podem ser realizados, principalmente quando envolvem montantes de capital e sobras (lucro) operacionais, que não estão diretamente vinculados às atividades normais do negócio, como obras em andamento e ganhos ou perdas em transações com títulos mobiliários.

Já o custo de capital é obtido pela multiplicação do percentual do custo médio ponderado de capital pelo valor do capital operacional líquido. Para calcular o custo médio ponderado de capital (CMPC) (*Weighted average cost of capital – WACC*)<sup>23</sup>, devem-se ponderar os custos pelos respectivos percentuais de capital próprio e de terceiros (SILVA, 2004).

Assim, o custo do capital próprio é o retorno que os investidores poderiam obter em alternativas de investimento de igual risco, ou seja, o custo de oportunidade ou a taxa de retorno requerida. Desse modo, se a cooperativa utilizasse apenas capital próprio, seu custo de capital seria a taxa de retorno exigida pelos cooperados. Como, na maioria das vezes, as cooperativas utilizam várias fontes de recursos, a taxa de retorno exigida sobre cada uma dessas fontes é chamada de custo componente. Adicionalmente, as cooperativas fixam suas estruturas de capital, definindo as participações que julgam ideais em termos de composição de uso de capitais próprios e de terceiros.

As dívidas das cooperativas podem ser compostas de recursos contratados com taxas prefixadas ou pós-fixadas. O custo da dívida, KD (1-T), onde

---

<sup>23</sup> Traduzido para o português como: “Custo Médio Ponderado de Capital”.

KD é o custo do capital de terceiros antes de computar o benefício da dedutibilidade das despesas financeiras na tributação da sobra (lucro) e T é a alíquota de tributação incidente sobre a sobra (lucro), ou seja, o Imposto de Renda (IR) e a Contribuição Social (CS). É importante destacar que o cálculo do custo de capital de terceiros a partir das demonstrações contábeis publicadas pode (e tende a) conter certo grau de imprecisão (BRIGHAM & HOUSTON, 1999). Também se faz necessário observar que as cooperativas só pagam Imposto de Renda - IR e Contribuições Sociais - CS sobre as atividades com não cooperados. Os Atos Cooperativos<sup>24</sup>, considerados as relações dos cooperados com a sua cooperativa desobrigam-nas desses compromissos (LEI 5.764/71).

Segundo os mesmos autores, o principal problema para se saber o custo da dívida é determinar o valor da própria dívida. O balanço patrimonial mostra o valor da dívida na data de seu encerramento e os valores das dívidas nesse dia podem não ser representativos de suas respectivas médias durante o ano. Adicionalmente, se a cooperativa apresentar algum tipo de sazonalidade em suas operações, aumenta a dificuldade para se calcular a dívida média anual.

Para Silva (2004), o capital investido ou ativo econômico é dado pela próxima equação:

$$\text{Capital Investido} = (\text{ACO} + \text{RLP} + \text{AP}) - (\text{PCO} + \text{PNELP})$$

Sendo:

ACO = Ativo Circulante Operacional

RLP = Ativo Realizável em Longo Prazo

AP = Ativo Permanente

PCO = Passivo Circulante Operacional

PNELP = Passivo Não Exigível em Longo Prazo

Com relação ao custo médio ponderado de capital (WACC), admite-se que cada investidor assuma diferentes níveis de risco, e, cada um deles, exige diferentes taxas de retorno para aplicar os seus recursos na cooperativa (SILVA,

---

<sup>24</sup> Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus cooperados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos seus objetivos sociais.

O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. Por isso, não há incidência, nos seus resultados positivos, de Imposto de Renda ou outras contribuições sobre o lucro.



2004). Esse é o ponto de partida para que ocorra a otimização do custo de capital, ou seja, a combinação ótima entre capital próprio e de terceiros pode minimizar o custo de capital da cooperativa.

O custo do capital de terceiros deve ser determinado analisando-se o perfil da dívida da cooperativa em termos de taxas de juros e de encargos financeiros, após o imposto de renda, já que as despesas podem ser deduzidas do lucro tributável, logo, a economia fiscal obtida pela cooperativa pode ser calculada pelo produto dos encargos financeiros e a alíquota do imposto de renda.

A estimativa do custo do capital próprio baseia-se, segundo Silva (2004), em três métodos básicos de cálculo, que são: o modelo de precificação de ativos (CAPM – *Capital Asset Price Model*)<sup>25</sup>; a abordagem do rendimento de títulos da dívida de longo prazo, mais um prêmio de risco; e o método do fluxo de caixa descontado (*Discounted Cash Flow*)<sup>26</sup>. Esses métodos, segundo o mesmo autor, não são mutuamente exclusivos e nenhum deles se sobrepõe aos demais, estando qualquer um deles sujeito a imprecisão em termos práticos. Nesse sentido, com a próxima equação, adaptado a partir de Silva (2004), tem-se o seguinte custo médio ponderado de capital das cooperativas (CMPC), na seguinte equação:

$$CMPC = W_d \cdot K_d(1-t) + W_p \cdot K_p$$

Sendo:

Wd = percentual de dívida em relação à totalidade dos recursos utilizados pela cooperativa;

Wp = percentual de capital próprio em relação à totalidade dos recursos utilizados pela cooperativa;

(nota: Wd + Wp = 100% ou 1,0)

Kd = custo do capital de terceiros, ou seja, da dívida;

Kp = custo do capital próprio, ou seja, retorno exigido pelos cooperados.

Desta forma o Valor Econômico Agregado, segundo o mesmo autor, calcula-se multiplicando o *spread* (diferença) entre a taxa de retorno sobre o capital investido (ROIC) e o custo médio ponderado de capital (WACC) pelo capital investido no negócio.

Assim, a próxima equação para o cálculo do EVA é dada por:

<sup>25</sup> Traduzido para o português como “Modelo de Avaliação de Ativo de Capital”.

<sup>26</sup> Traduzido para o português como “Fluxo de caixa descontado”.

$$EVA = (ROIC - WACC).CI$$

Sendo:

ROIC = Retorno sobre o capital investido

WACC = Custo médio ponderado de capital

C I = Capital investido ou ativo econômico

Para apresentar comparativamente a evolução desses dados quantitativos através de taxas percentuais, foi criado o “Indicador de EVA<sup>27</sup>” (IEVA) apresentado pela seguinte equação:

$$IEVA = ROIC - WACC$$

Portanto adotando-se estes procedimentos de análise quantitativa, pelo método do IEVA, haverá condições reais de mensuração de resultados que a administração da cooperativa está alcançando, no sentido de se saber se a gestão de capital social é capaz de agregar valor ou destruir o capital de seus cooperados. Este conhecimento prévio implica na atratividade de capitalização da cooperativa pelos cooperados e leva a uma outra questão, a independência financeira, ou seja, quanto do Ativo Total é coberto pelo Patrimônio Líquido da cooperativa.

### **3.6.4 A Medida da Independência Financeira das Cooperativas (IIFC)**

No momento da segunda análise, para se detectar a eficiência na administração dos recursos de capital das cooperativas, a escolha recaiu sobre a análise dos “Indicadores da medida da Independência Financeira das Cooperativas”<sup>28</sup> (IIFC). Com ela buscou-se saber se as cooperativas estudadas possuem endividamento, por conta da não atratividade de capitalização dos seus cooperados.

<sup>27</sup> IEVA – Indicador criado pelo autor da pesquisa baseado no EVA do autor Ehrbar (1999).

<sup>28</sup> O autor da pesquisa criou o indicador (IIFC), a partir do método apresentado pelo autor Matarazzo (2003).

Assim a análise dos índices da independência financeira das cooperativas será realizada pelas contas apresentadas no Balanço Patrimonial, que, por sua vez, refletem as posições financeiras no período definido pela pesquisa. Como fator de análise, a escolha recaiu sobre a verificação da evolução da relação do Patrimônio Líquido com o Ativo Total. Esse indicador fica no intervalo de zero a um, exceto em cooperativas com passivo a ser descoberto. A próxima equação, conforme adaptado de Matarazzo (2003) mostra o cálculo para definição do IIFC:

$$\text{IIFC}_{\text{cooperativa}_i} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}_t}{\text{Ativo Total}_t}$$

Para obtenção desse indicador, primeiro se calcula a taxa de crescimento anual de cada período. Essas taxas são calculadas, conforme Corrar, Paulo & Dias Filho (2007) a partir da próxima equação, tomando-se o valor do período atual menos o valor do período anterior, dividido pelo valor do período anterior. A taxa é apresentada como crescimento percentual a partir do segundo ano dos dados coletados.

$$\text{Taxa}_{\text{crescimento de cada fator}} = \frac{\text{Fator}_t - \text{Fator}_{t-1}}{\text{Fator}_{t-1}} \cdot 100$$

Com os resultados dos indicadores apresentados nas equações anteriores, será possível fazer a análise sobre as evidências de desenvolvimento sócio-econômico das cooperativas estudadas. O entendimento agora é saber se o crescimento das cooperativas é capaz de influenciar o crescimento dos municípios.

### 3.6.5 O Crescimento Econômico Municipal

No processo de análise e argumentação que se construiu ao longo deste trabalho, optou-se também por inserir uma averiguação a respeito do papel das cooperativas selecionadas no crescimento econômico municipal. Desta forma os dados servirão como um indicador capaz de correlacionar duas variáveis, a variável do crescimento do município e a variável do crescimento das cooperativas. A

correlação dessas variáveis pode explicar a contribuição das cooperativas para o crescimento dos municípios onde estão situadas geograficamente suas sedes.

### 3.6.5.1 Os indicadores de crescimento econômico municipal

A identificação do nível de crescimento de uma região pode ser conseguida de várias maneiras, utilizando-se diversos critérios de julgamento. Optou-se pelos indicadores mencionados no quadro a seguir, pelo seu caráter didático, prático, eficiente e de relativa facilidade de aplicação.

<b>Fatores de Crescimento de uma região</b>
PIB
PIB <i>per capita</i>
Impostos Gerados
Empregos

Fonte: A partir de informações do IBGE (2009).

#### Quadro 3 – Indicadores de crescimento econômico municipal

Na adoção dos indicadores mensuráveis de crescimento, será possível a constatação da existência de crescimento dos municípios sedes onde estão localizadas as cooperativas estudadas.

Na busca de evidenciar esta análise optou-se por criar o “Indicador de Crescimento Municipal”<sup>29</sup> (ICM), apresentado na próxima equação:

$$ICM = \sum^n \text{Valor Taxas dos Fatores}$$

Para obtenção desse indicador, primeiro se calcula a taxa de crescimento anual de cada um dos fatores já mencionados. Essas taxas são calculadas, conforme Corrar, Paulo & Dias Filho (2007) a partir da próxima equação, tomando-se o valor do período atual menos o valor do período anterior, dividido pelo

<sup>29</sup> Criado pelo autor com base nos dados obtidos pelo IBGE.

valor do período anterior. A taxa é apresentada como crescimento percentual a partir do segundo ano dos dados coletados.

$$\text{Taxas}_{\text{cada fator}} = \frac{\text{Fator}_t - \text{Fator}_{t-1}}{\text{Fator}_{t-1}} \cdot 100$$

Conforme os mesmos autores; após o cálculo da taxa para cada ano, calcula-se a média de cada fator ao longo da série, para cada cooperativa, a partir da próxima equação:

$$\text{Média}_{\text{taxas crescimento de cada fator}} = \frac{\sum^n \text{Taxa crescimento do fator}}{n-1}$$

Na busca de comprovação da participação das cooperativas estudadas no crescimento dos municípios onde estão localizadas suas sedes, utilizou-se do coeficiente de correlação<sup>30</sup> entre os indicadores de crescimento das cooperativas (ICC) com os indicadores de crescimento dos municípios (ICM).

### 3.6.6 A Correlação dos Indicadores (ICC), com o (ICM)

O coeficiente de correlação irá medir o grau e a direção dessa correlação – se positiva ou negativa entre as variáveis ICC e ICM. Este coeficiente representado por “r” assume valores entre -1 e 1, conforme apresentado no quadro a seguir, sendo que:

Valores em r	Grau de significância
r = 1	Significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.
r = - 1	Significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis – Isto é, se uma aumenta, a outra sempre diminui.
r = 0	Significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, o resultado r = 0 deve ser investigado por outros meios.

Fonte: A partir de informações de Spiegel (1993).

#### Quadro 4 – Coeficiente de correlação

<sup>30</sup> A correlação, no caso, é a medida padronizada da relação entre duas variáveis. A de crescimento das cooperativas Copagrif, Lar, Cvale, Coopavel e Copacol e a variável de crescimento dos municípios de Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Palotina, Cascavel e Cafelândia no Oeste do Paraná.

Assim ainda segundo Spiegel (1993), o coeficiente a ser utilizado para análise será o de correlação de Pearson<sup>31</sup> calcula-se conforme a próxima equação:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \times \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

E conforme se desdobra o modelo, segundo o mesmo autor, vê-se que  $X_1, X_2, \dots, X_n$  e  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$  são os valores medidos de ambas as variáveis. Para, além disso, serem as médias aritméticas de ambas as variáveis, apresentadas na próxima equação:

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n X_i \text{ e } \bar{Y} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n Y_i$$

Na interpretação do coeficiente de correlação das variáveis, entender-se-á que quanto maior o valor de “r” (positivo ou negativo), mais forte a associação. No extremo, se  $r=1$  ou  $r=-1$  então todos os pontos no gráfico de dispersão caem exatamente numa linha reta. No outro extremo, se  $r=0$  não existe nenhuma associação linear.

Desta forma, o próximo quadro fornece um guia de como se poderá descrever uma correlação em palavras dado o valor numérico:

Valor de r (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Uma correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Uma correlação fraca
0,40 a 0,69	Uma correlação moderada
0,70 a 0,89	Uma correlação forte
0,90 a 1,00	Uma correlação muito forte

Fonte: A partir de informações de Spiegel (1993).

#### Quadro 5 – Interpretação da correlação entre ICC e ICM

<sup>31</sup> Mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis de escala métrica (intervalar ou de rácio/razão) Spiegel (1993).

Tomado todos esses procedimentos metodológicos apresentados até o momento, os resultados obtidos na investigação podem evidenciar uma resposta ao problema a ser investigado.

De modo geral, esta pesquisa abrange um universo de elementos significativos, que faz com que se opte por uma amostragem por acessibilidade ou por conveniência do autor, que comporte somente as cinco cooperativas singulares agroindustriais do Oeste do Paraná, pois são elas que se apresentam atualmente como aquelas que pertencem a um universo de cooperativas, de uma região determinada, como transformadoras de matéria-prima em um processo agroindustrial capaz de fazê-las inserir-se em mercados globalizados.

### **3.7 A AMOSTRAGEM**

A amostragem adotada no trabalho será a do modelo não-probabilística do tipo por tipicidade ou intencional, pois serão investigadas somente as cinco cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, ou seja: a Cooperativa Agroindustrial Copagril (de Marechal Cândido Rondon), Cooperativa Agroindustrial Lar (de Medianeira), a Cooperativa Agroindustrial CVale (de Palotina), a Cooperativa agroindustrial Coopavel (de Cascavel) e a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol (de Cafelândia).

Segundo Gil (1999), este tipo de amostragem consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis e no conhecimento preexistente do pesquisador, possa ser considerado representativo e suficientemente capaz de atender aos preceitos estabelecidos na pesquisa.

### 3.8 O LEVANTAMENTO DE DADOS

O período de análise e a categoria foram padronizados para todas as cooperativas e no mesmo espaço de tempo de 10 anos, ou seja, do ano de 1999 a 2008.

A referência tomada com 10 anos, deve-se ao fato de que as cooperativas amostradas só se configuraram plenamente, no seu conjunto, quando elas passaram a ter um perfil de agroindustriais exportadoras, isto acontecendo a partir do final da década de 1990. Outro aspecto importante configurado foi o de que os municípios sede dessas cooperativas sofreram um processo de desmembramento de seus espaços regionais significativos na mesma década.

O período de análise dos indicadores de crescimento dos municípios sedes das cooperativas, foi tomado entre 1999 a 2006, portanto 8 anos, isto se justifica uma vez que a fonte de dados, no caso o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –IBGE, só dispõe de dados mais recentes até o ano de 2006.

Na interpretação do Desenvolvimento Sócio-Econômico das Cooperativas, foi utilizado o IIC obtendo-se dados coletados de uma entrevista estruturada por questionário encaminhado via correspondência eletrônica aos dirigentes cooperativistas.

Os dados das categorias para mensuração do crescimento das cooperativas (ICC) e para a análise do IEVA, indicador de eficiência na administração dos recursos de capital através do modelo (EVA) e do (IIFC), foram levantados a partir dos demonstrativos financeiros publicados nos relatórios da diretoria das cooperativas selecionadas pela amostra.

Os dados para a mensuração dos resultados de participação das cooperativas no crescimento dos municípios sede dessas cooperativas, selecionados pela amostra (ICM), foram estimados com dados econômicos, sociais e demográficos do IBGE.

E por fim, a correlação realizada entre o ICC e ICM foi obtida através de informações produzidas anteriormente pela própria pesquisa, com utilização de



instrumentos estatísticos comprovadamente aceitos e conhecidos pela literatura acadêmica.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após a definição dos métodos que serviram de base para a coleta de dados da pesquisa, passa-se a apresentá-los de modo sistemático, por categoria, de maneira a oferecer informações analíticas para confirmar ou rejeitar a hipótese. Nesta direção apresentam-se fatores e elementos referentes a cada uma das cooperativas sob análise.

### **4.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS ESTUDADAS**

#### **4.1.1 A Copagril**

A Copagril é uma cooperativa agroindustrial fundada em 9 de agosto de 1970, funcionando inicialmente em prédio alugado, situado no centro de Marechal Cândido Rondon, recebendo os primeiros produtos de seus cooperados em armazém inflável, instalado provisoriamente pela Central Brasileira de Armazéns (CIBRAZEM). A Copagril concluía o seu primeiro ano de atividades contando com 352 cooperados e 5 funcionários, criada para atuar nas áreas de produção, de comercialização, de industrialização de produtos agropecuários, de fornecimento de bens de consumo e de prestação de serviços. A missão estabelecida era de interagir tecnologia e eficiência produtiva com a agropecuária, para satisfazer às necessidades e ao bem-estar das pessoas, através da industrialização e da comercialização de produtos alimentícios com padrões de excelência (RELATÓRIO COPAGRIL, 2008).

Com a sede administrativa em Marechal Cândido Rondon, a sua área de ação abrange, conforme o relatório citado, além deste município, os

municípios de Guaíra, São José das Palmeiras, Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, Quatro Pontes e Mercedes, no Oeste do Paraná. Após 15 anos de atuação no Oeste do Paraná, a cooperativa passa a atuar também no Estado do Mato Grosso do Sul, nos municípios de Mundo Novo (com unidade de recebimento e de beneficiamento de cereais, com loja de insumos agropecuários e unidade industrial de beneficiamento de algodão), e de Sete Quedas, com loja de insumos agropecuários.

Somente em 2003, no Mato Grosso do Sul, a Copagril começa a atuar também em Itaquiraí e em Iguatemi (com unidades de recebimento e de beneficiamento de grãos) e em Eldorado (com loja de fornecimento de insumos). Em Tacuru e em Amambai não possuem nenhuma instalação da cooperativa. Em 2005, com a entrada da cooperativa no segmento industrial de aves, os seus resultados socioeconômicos foram aumentados significativamente. O estatuto social apresenta como objetivo da cooperativa:

[...] o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas de caráter comum e também a venda da produção agropecuária ou extrativista, *in natura*, transformada ou industrializada nos mercados locais, nacionais ou internacionais (ESTATUTO SOCIAL, 2004, p. 6).

#### **4.1.2 A Lar**

Fundada em 19 de março de 1964, por um grupo de agricultores que organizaram-se para conseguir maiores vantagens e maior competitividade na aquisição de insumos agrícolas, bem como na comercialização de sua produção (LAR, 2008).

A sede inicial foi estabelecida em Missal PR, porém para melhor atender seus programas de expansão, em 1972 transferiu sua sede para Medianeira, PR, onde permanece até hoje. Atualmente conta com 8.300 associados e mais de 4.400 funcionários.

A sua área de ação está centrada na Região Extremo-Oeste Paranaense, atuando em 12 municípios. Conta com 14 unidades de recepção de produtos agropecuários, com industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados, aves e 13 postos de venda de insumos e supermercados onde também são realizadas as atividades administrativas.

#### **4.1.3 A Cvale**

A falta de locais para armazenar a produção, as dificuldades para o escoamento da safra e a ausência de assistência técnica levaram um grupo de 24 agricultores a fundar, em 7 de novembro de 1963, a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal), que mais tarde veio a se chamar Cvale, localizada na sede do município de Palotina PR. A CVale é uma cooperativa de produção agropecuária, com atuação no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Paraguai. Possui 46 unidades de recebimento de produção. As atividades da cooperativa concentram-se no segmento agroindustrial. A cooperativa recebe de seus cooperados soja, milho, trigo, mandioca, leite e suínos, e atua na prestação de serviços, com mais de 150 profissionais que prestam assistência agrônômica e veterinária aos cooperados (CVALE, 2008).

Segundo a mesma cooperativa, ela também financia a produção, garantindo crédito aos cooperados, especialmente aos pequenos produtores. A empresa também comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas,. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada em todo Brasil. Além disso, a cooperativa mantém uma rede de supermercados com seis lojas no Paraná e Mato Grosso.

No segmento industrial, a CVale produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, a CVale mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 500 mil frangos/dia.

#### 4.1.4 A Coopavel

A Coopavel Cooperativa Agroindustrial fundada em 15 de dezembro de 1970, sediada na cidade de Cascavel PR. Possui atualmente 26 filiais instaladas em 17 municípios das regiões Oeste e Sudoeste do Paraná e 11 indústrias instaladas em Parque Industrial próprio (COOPAVEL, 2008).

As filiais recebem toda a matéria prima, produzida pelos cooperados da cooperativa, que somam 3.000 famílias e prestam serviços de assistência técnica, agrônômica e veterinária. O quadro funcional soma 3.500 profissionais.

O Parque Industrial é composto por: frigorífico de suínos que abate 1.500 animais/dia; frigorífico de aves que abate 150 mil aves/dia; frigorífico de bovinos que abate 200 animais dia; indústria de laticínios, que recebe 100 mil litros de leite/dia; indústria de rações; unidade de esmagamento de soja, que processa 800 ton/dia; unidade de reciclagem de subprodutos vegetais e indústria de fertilizantes, que produz 130 mil ton/ano.

Faz parte ainda de sua estrutura a unidade de beneficiamento de sementes, que produz 300 mil sacas/ano; um matrizeiro para 44 milhões de aves/ano; um incubatório para produção de 90 milhões de pintinhos/ano; diversas unidades de distribuição de calcário; um laboratório de controle de qualidade; uma universidade corporativa.

Os produtos industrializados por ela são comercializados em todo o território nacional, com 50% destinados à exportação para Europa, Oriente Médio e Ásia. Os produtos enviados ao mercado externo são: a carne de frango, carne de suínos, soja em grãos, farelo e óleo de soja e milho. No total a empresa exportou 42 milhões de toneladas no ano de 2008 (COOPAVEL, 2008).

#### 4.1.4 A Copacol

A Copacol foi fundada no dia 23 de outubro de 1963, no Distrito de Cafelândia, até então pertencente ao município de Cascavel, no Oeste do Paraná. O fundador foi o Padre Luís Luise e mais 32 agricultores imigrantes dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os 33 pioneiros se uniram com o objetivo de dar um basta às condições adversas que enfrentavam em decorrência da exploração praticada pelos chamados “intermediários”, que se aproveitavam da falta de recursos dos produtores para a comercialização das safras e que pagavam cada vez menos pelas colheitas. Com o tempo, a atividade agrícola foi se tornando inviável para os agricultores da região.

Nos primeiros anos de atividade, a Copacol que levava o nome de Cooperativa Mista Consolata Ltda., dedicou-se ao fornecimento de energia elétrica para suprir as necessidades da população e dos agricultores, que na época cultivavam arroz sequeiro, feijão, milho e trigo. Entre 1966 e 1967, a Cooperativa iniciou o recebimento da produção de cereais, o que motivou a idéia do desmembramento do seu setor energético e agrícola. Em 1969, portanto, o setor energético foi entregue à Copel – Companhia Paranaense de Energia e o setor agrícola da instituição passaram a ser administrado pela Cooperativa Agrícola Consolata Ltda, que levou a sigla Copacol.

No início da década de 70, a Copacol marcou definitivamente sua presença quando, em Assembléia Geral Extraordinária, os sócios decidiram pela não incorporação ao PIC (Projeto Iguaçu de Cooperativismo), que reconhecia uma nova Cooperativa em Cascavel. A decisão levou os técnicos do INDA (Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário) a alterar o projeto inicial do PIC, delimitando a atual área de ação.

Com o suporte necessário, a atividade agrícola da Copacol possui uma área de ação que abrange 11 localidades e municípios da região Oeste e Noroeste do Paraná. A Copacol começou a expandir para atender a necessidade dos agricultores da região. Para tanto, a Cooperativa deu início em 1980 ao projeto denominado Complexo Integrado Avícola, que hoje representa 60% do faturamento

da Cooperativa. Da produção de carnes de frango, cerca de 40% é exportada para mais de 25 países, incluindo os mercados mais exigentes (COPACOL, 2008).

A suinocultura e a bovinocultura surgiram em parceria com a Cooperativa Central Frimesa, com o mesmo propósito de oferecer uma oportunidade de renda aos cooperados. Mostrando mais uma vez o seu pioneirismo, a Copacol deu início ao sistema integrado de peixes, como outra alternativa de fortalecimento dos cooperados no campo, sendo que em 90% são mini e pequenos agricultores que possuem até 50 hectares de área.

#### **4.2 OS INDICADORES DE INTERCOOPERAÇÃO DAS COOPERATIVAS (IIC)**

Nessa primeira categoria de análise, apresentam-se os indicadores de intercooperação das cooperativas estudadas. Neste caso, a ênfase está nas formas de relações econômicas e sociais que essas cooperativas mantêm entre si.

A intercooperação pode ser considerada um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. Uma das tendências das organizações contemporâneas é a formação de redes cooperativas, que tratam a intercooperação como ação estratégica para o futuro do negócio.

As cooperativas podem realizar intercâmbio de informações, num processo de aprendizado muito superior às possibilidades de construção de conhecimento de forma individual. Com isso os empreendimentos cooperativos ofereceriam serviços complementares, mais abrangentes e com mais qualidade, além de conseguirem ganhos de escala na comercialização, na agregação de valor, na profissionalização da administração cooperativa e na maior fidelização dos cooperados. Estes são fatores essenciais à prática da intercooperação, fundamentais para o sucesso dos empreendimentos cooperativos.

Nesta perspectiva, busca-se conhecer as ações das cooperativas selecionadas para a pesquisa, como fator explicativo de sua eficiência.

#### 4.2.1 A Intercooperação das Cooperativas

Nesse ínterim, ficou evidente a dificuldade que se tem em mensurar relações de intercooperação<sup>32</sup> entre agentes econômicos e sociais como são as cooperativas estudadas, pois além dos elementos estruturantes facilmente identificáveis, como: compras e vendas conjuntas, ações de logísticas e marketing, relações financeiras e outros, existe o que se pode chamar de relações em redes sociais, aqui entendidas como aquelas que interagem nas relações de negócios, sem, contudo oferecer condições mais racionais de medição pelo seu caráter de subjetividade muito grande, como é o caso das relações de amizade, de respeito, de confiança entre os dirigentes e funcionários das cooperativas.

O que se apresenta no tabela 4, é o resultado de relações formais identificáveis nas operacionalidades entre as cooperativas, portanto consideradas pela literatura acadêmica como elementos possíveis de serem praticados numa relação de ganha-ganha<sup>33</sup>.

Tabela 4 – Intercooperação das cooperativas

<b>Indicadores</b>	<b>Copagrill</b>	<b>Lar</b>	<b>Cvale</b>	<b>Coopavel</b>	<b>Copacol</b>	<b>Total</b>
Previstos	195	195	195	195	195	-
Informados	21	24	23	24	8	100
Não reconhecidos	8	12	6	8	4	38
Intercooperações	13	12	17	16	4	62
<b>Taxa escalares</b>	<b>6,66%</b>	<b>6,15%</b>	<b>8,71%</b>	<b>8,20%</b>	<b>2,05%</b>	<b>31,77%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Como demonstra no Anexo 1, existem 13 possibilidades, no cenário apresentado, de relacionamento de cooperação de cada uma das cooperativas para com as outras quatro, que no seu conjunto, perfazem uma correlação de 195 pontos de inter cruzamentos que formariam o total possível de relações para esta pesquisa.

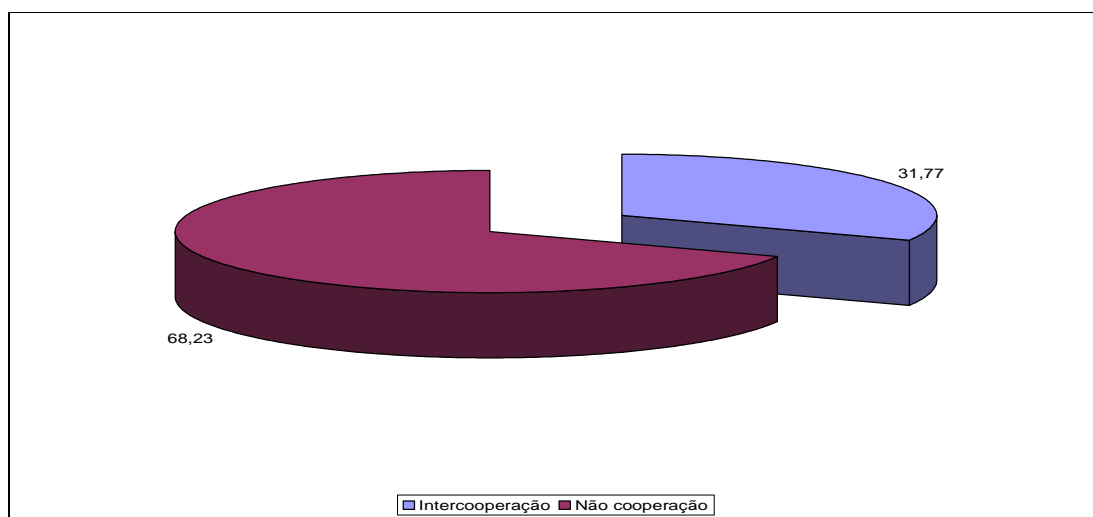
<sup>32</sup> Não foi possível a identificação ano a ano de ações de intercooperação, (não há registro formal nas cooperativas). O que se obteve foram informações para todo o período de 1999 a 2008.

<sup>33</sup> Ocorre através da colaboração das partes envolvidas numa relação de negócios, onde ambas saem ganhando.



Na elaboração do questionário da pesquisa foi feito de maneira a conter intencionalmente o inter cruzamento, isto para identificar a existência de compatibilidade das informações fornecidas. O fato de não reconhecimento de relações de uma cooperativa citada por outra, anula a intercooperação, como registrado na Tabela 4, onde se apresenta um total de 38 ações não reconhecidas. Porque os questionários foram respondidos pelas diretorias de cada cooperativa, se essas não reconhecem, não aceitam ou não possuem informações sobre as ações de intercooperação com as demais cooperativas, isto por si só configura-se a não existência de um relacionamento cooperativo.

No resultado geral apresentado na Tabela 4, ficou evidente a conduta de intercooperação “baixo”, para os padrões da pesquisa na participação das cooperativas nesses relacionamentos, que chega somente a 62 ações, perfazendo uma taxa de 31,77% do total de aproveitamento, configurando uma falta de ações cooperativas entre as mesmas, facilmente visualizado no gráfico a seguir.



Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Gráfico 1 – Indicadores de intercooperação das cooperativas

Observa-se claramente no Gráfico 1, o não aproveitamento do potencial de intercooperação que deixam de ser realizados entre as cooperativas, com uma taxa de 68,23%, daquilo que poderia ser aplicado. E considerando-se as taxas escalares determinados nos procedimentos metodológicos dessa dissertação,

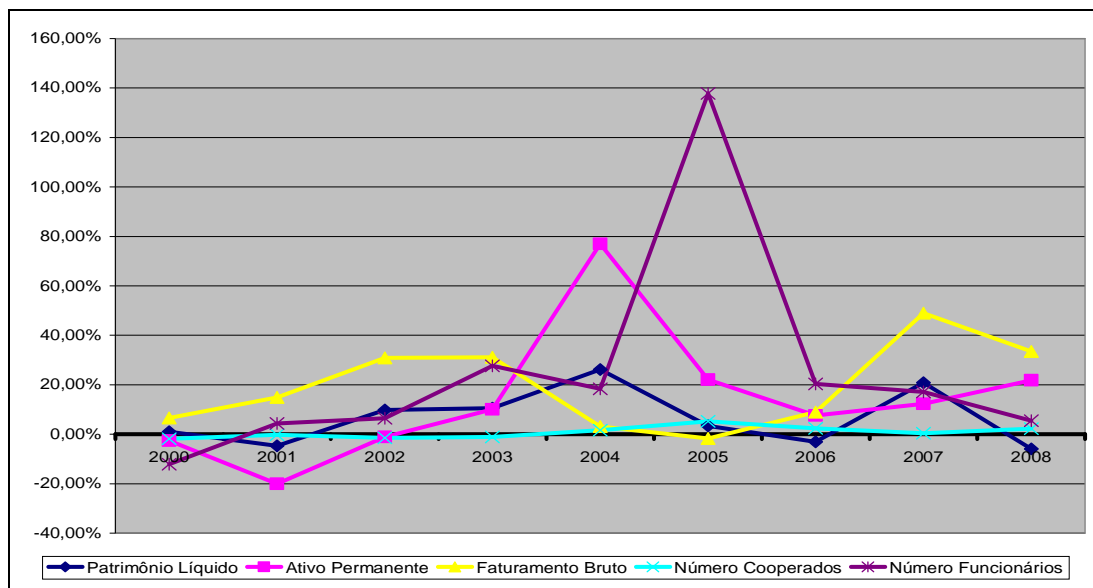
fica demonstrado, que os indicadores de intercooperação das cooperativas analisadas são baixos, alcançando somente uma taxa de 31,77%.

Apesar de apresentar instrumentos que contribuiriam em muito com as práticas organizacionais mais adequadas à realidade institucional e às regras do jogo econômico, essas propostas de “intercooperação” inseridas na pesquisa, ainda estão longe de serem praticadas pelas cooperativas estudadas.

#### **4.3 OS INDICADORES DE CRESCIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS COOPERATIVAS**

Para que uma cooperativa possa ter seu crescimento relacionado não somente aos indicadores que representem o crescimento de uma empresa qualquer, mas também se considerando o fato que existe uma preocupação de que ela possa estar gerando satisfação em seus cooperados, capaz de incentivar aos demais produtores rurais a buscar a cooperativa como ganho adicional através das relações de cooperação. Porém, existe também a necessidade de geração de empregos contribuindo com a melhoria da comunidade onde está inserida.

Neste sentido passa-se a demonstrar, através dos Balanços contidos nos relatórios anuais dessas cooperativas, o comportamento em relação ao crescimento, demonstrados nos próximos gráficos, e quantificados nas planilhas apresentadas no apêndice 1. Vejamos a seguir os resultados apresentados pela cooperativa Copagril:



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 2 – Taxas anuais de crescimento da Copagril

Com a análise do Gráfico 2, pode-se observar, que a Copagril apresenta uma situação cíclica, nas taxas de crescimento do seu Patrimônio Líquido. Ora as taxas são negativas (2001), logo após crescem até 2005 e volta novamente a ser negativa em 2006, cresce em 2007 e volta a ser negativa em 2008. Isto demonstra que o Patrimônio Líquido sofre influências diretas, quase que exclusivamente do seu Faturamento Bruto.

Na conta do Ativo Permanente, em que estão registrados os valores referentes aos investimentos, ao imobilizado e ainda os ativos diferidos, a Copagril obteve uma taxa média de crescimento de 14,13%, com um total de crescimento no período de 127,15%. Isto fica demonstrado neste gráfico que durante os anos de 1999 a 2002 não houve nenhum investimento, ao contrario houve sim uma queda dessa conta, possivelmente por desmobilizações e que somente a partir de 2003, o ativo permanente começa a crescer significativamente na ordem de 30,17% na média dos últimos 5 anos, tendo o seu ápice de crescimento em 2004, quando chegou a uma taxa de crescimento de 76,97%. Isto se deve ao fato de terem acontecido novos investimentos de capital.

O Faturamento Bruto apresentou taxas crescentes de aumento no período de 1999 a 2003 na ordem de 20,89% em média, entra em declínio no

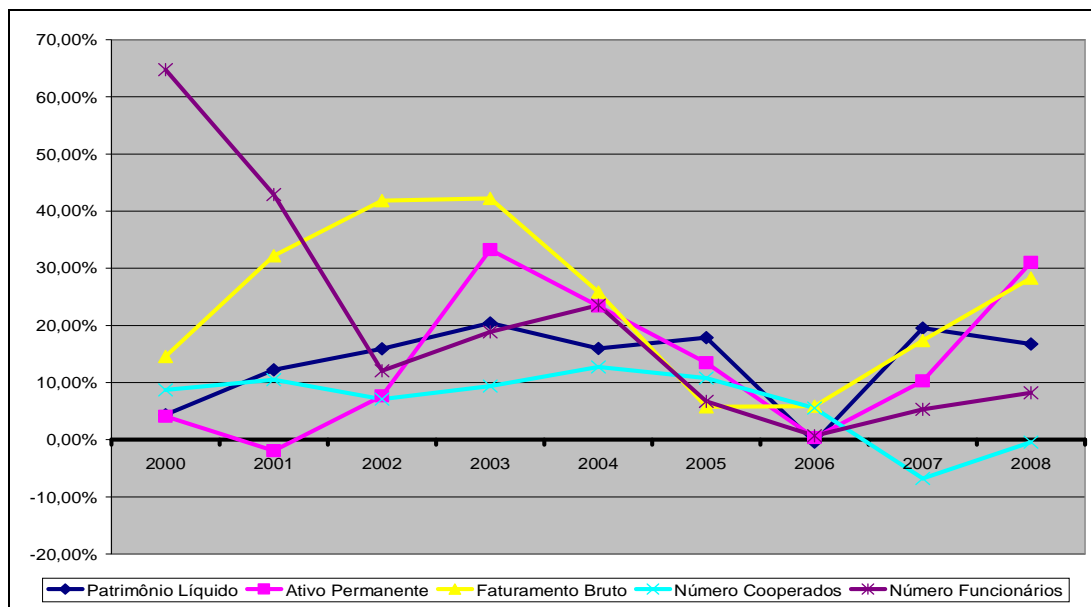
período de 2003 a 2005 e começa a apresentar uma taxa de crescimento muito forte, principalmente a partir do ano de 2006. Porém alcançando uma taxa média em todo o período de 19,59%, com um total de crescimento de 176,33%. Isto se deve ao fato de aumentos com vendas de produtos, resultado dos novos investimentos.

Fazendo-se uma analogia do comportamento cíclico do Patrimônio Líquido com o Ativo Permanente e o Faturamento Bruto, pode-se afirmar que não existe uma busca de capitalização da cooperativa, refletidos principalmente nas seguintes ações: não está sendo retido capital suficiente dos cooperados, quando da entrega da produção, para fazer frente aos novos investimentos ou os cooperados, não estão capitalizando a Copagril, através de chamadas de novas capitalizações para novas imobilizações, o que poderia ser facilmente explicado, se for o caso, pela falta de confiança na gestão, pela falta de atratividade na remuneração desse capital ou os resultados, sobras advindas das novas plantas industriais não estão sendo suficiente para gerar um crescimento maior do Patrimônio Líquido, ou os resultados alcançados estão sendo distribuídos aos cooperados como forma de participação nos resultados do exercício. Ou ainda todos os fatores podem estar sendo conjugados gerando uma vulnerabilidade para a empresa cooperativa.

Quanto ao número de cooperados, a Copagril conviveu com taxas decrescentes no período de 1999 a 2003 da ordem de menos 1,19% em média no período, posteriormente vindo a crescer na ordem de 2,36% em média até 2008, alcançando uma taxa média anual de crescimento de apenas 0,78%, com um total de crescimento de 7,05% em todo o período analisado.

Na análise do número de funcionários, a cooperativa se apresentou com taxa decrescente negativa de 1999 a 2000, após este período começa uma gradual recuperação até o ano de 2004, quando em 2005 alcança a sua maior taxa de crescimento do período que chega a 137,87% de crescimento, alcançando um aumento muito significativo passando dos 573 funcionários a 2.029 até 2008, obtendo no período analisado uma taxa de crescimento médio de 25,09%, com um total para todo o período de 225,80%. Este crescimento deve-se certamente ao fato da necessidade de mão-de-obra para operacionalização das atividades correspondentes aos novos investimentos em meios de capitais que foram realizados.

Passa-se a seguir para apresentação e análise dos dados da cooperativa Lar.



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 3 – Taxas anuais de crescimento da Lar

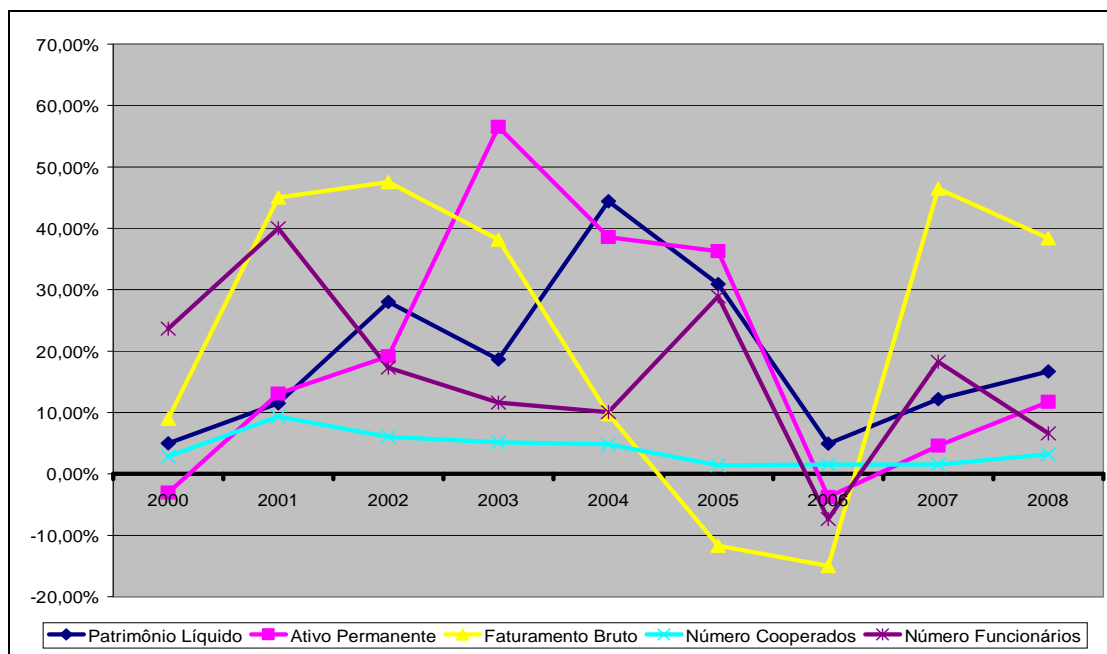
O crescimento da cooperativa Lar apresentado no Gráfico 3, demonstra em seu Patrimônio Líquido, aumentos com taxas crescentes até o ano de 2003, quando passa a crescer a taxas decrescentes até 2005. Do ano de 2005 para 2006 a cooperativa apresentou taxa negativa de crescimento, voltando a crescer fortemente em 2007 e 2008. Alcançando ao longo do período analisado um aumento das taxas anuais de crescimento da ordem de 13,63% em média, com um total de 122,64% para todo o período. Outro fator que chama a atenção é de que está existindo certa preocupação em capitalizar a cooperativa para fazer frente a necessidades do seu Ativo Permanente, através do crescimento do Patrimônio Líquido (média de 13,63%, total de 122,64%). Isto faz com que os investimentos e imobilizações estão sendo capazes de gerar aumento através de resultados de sobras realizadas ou quem sabe numa política de capitalização dos cooperados coerente com os novos projetos implantados, o que é menos provável.

O Faturamento Bruto apresentou aumentos com taxas crescentes até 2003, quando passa a crescer com taxas decrescentes praticamente até o ano de 2006. Quando daí passa a retomar seu crescimento com taxas crescentes em 2007 e 2008. Alcançando no período uma taxa média anual de crescimento na

ordem de 23,78%, com total para todo o período de 214,02%. Fruto de aumento constante nas operações de vendas.

Já quando se analisa o fator crescimento do número de cooperados, este se apresenta com taxas de crescimento constante até 2006 quando então apresenta taxas negativas de crescimento na média em 2007, 2008 de 3,62%. A Lar conseguiu chegar ao final do período analisado com uma taxa média anual de crescimento de 6,39%, com um aumento total do número de cooperados nos últimos 10 anos de 57,51%. E finalmente quando se analisa o fator crescimento do número de funcionários, este tem demonstrado taxas de crescimento constante ao longo de todo o período, obtendo uma taxa média de crescimento anual na ordem de 20,35%, com um total no período de 183,15%.

Visto o comportamento da cooperativa Lar, passa-se para apresentação e análise dos dados da cooperativa Cvale.



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 4 – Taxas anuais de crescimento da Cvale

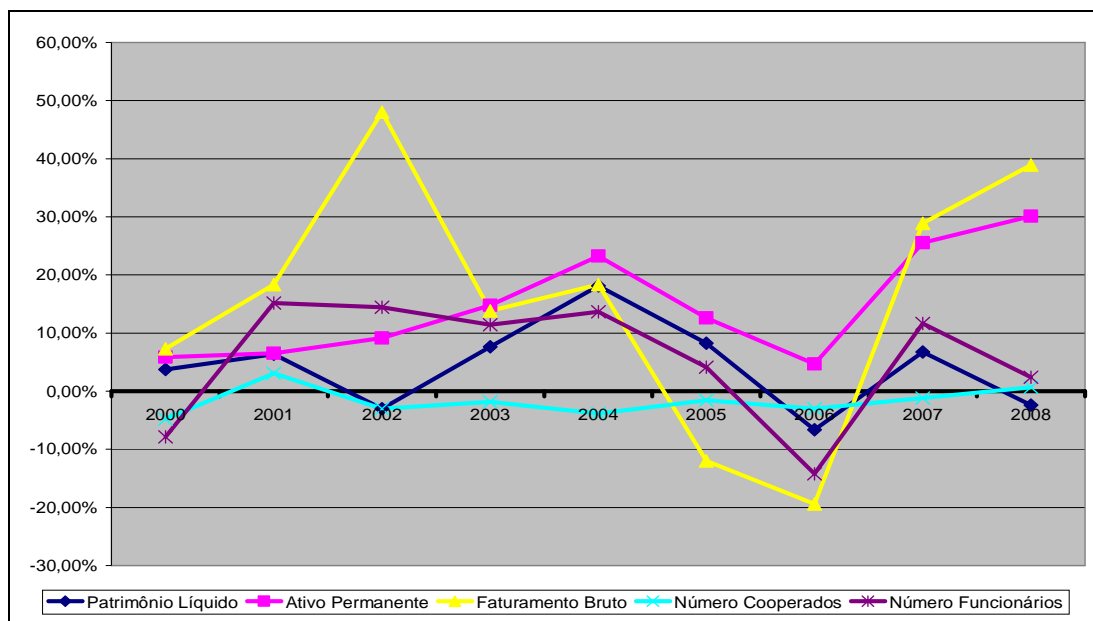
Com os dados apresentados no Gráfico 4, observa-se um crescimento e uma paridade constante entre o Patrimônio Líquido (média 19,14%,

total 172,27%) e o Ativo Permanente (média 19,23%, total 173,08%). Pode-se afirmar com isso que a gestão, apresenta uma preocupação muito forte com a capitalização da cooperativa, fazendo com que os investimentos e imobilizados, consigam gerar constantemente aumento do Patrimônio Líquido, numa relação muito próxima de causa e efeito.

O Faturamento Bruto cresceu numa taxa média anual de 23,89% em média até 2004, depois apresenta taxas negativas de crescimento em 2005 e 2006 em média 13,36% e volta a crescer substancialmente em 2007 e 2008, chegando a uma taxa média anual de 23,07%, com um total de crescimento de 207,59% em todo o período.

O número de cooperados cresce constantemente a uma taxa média anual de 3,99% no período analisado, com total de 35,94% no somatório do período. Enquanto que o número de funcionários cresceu com taxa de crescimento médio de 16,56% com um total de 149,05% no período, mesmo tendo havido demissões em 2006.

Visto o comportamento da cooperativa Cvale, passa-se para apresentação e análise dos dados da cooperativa Coopavel.



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 5 – Taxas anuais de crescimento da Coopavel

A cooperativa Coopavel apresentou neste Gráfico 5, uma situação curiosa entre o seu Patrimônio Líquido (média 4,30%, total 38,70%) e o seu Ativo Permanente (média 14,73%, total 132,56%), eles se mantêm colados nos anos 1999, 2000 e 2001, logo após começa um processo de descolamento que é crescente com o passar dos anos, indicando que os investimentos e imobilizados não estão sendo capazes de gerar aumento no seu Patrimônio Líquido, pelo menos na mesma proporção. Com certeza os resultados de novos investimentos estão sendo destinados a pagamentos de juros de financiamentos bancários, que podem estar sendo financiados com taxas altas de juros, capazes de neutralizar parte da rentabilidade dos negócios.

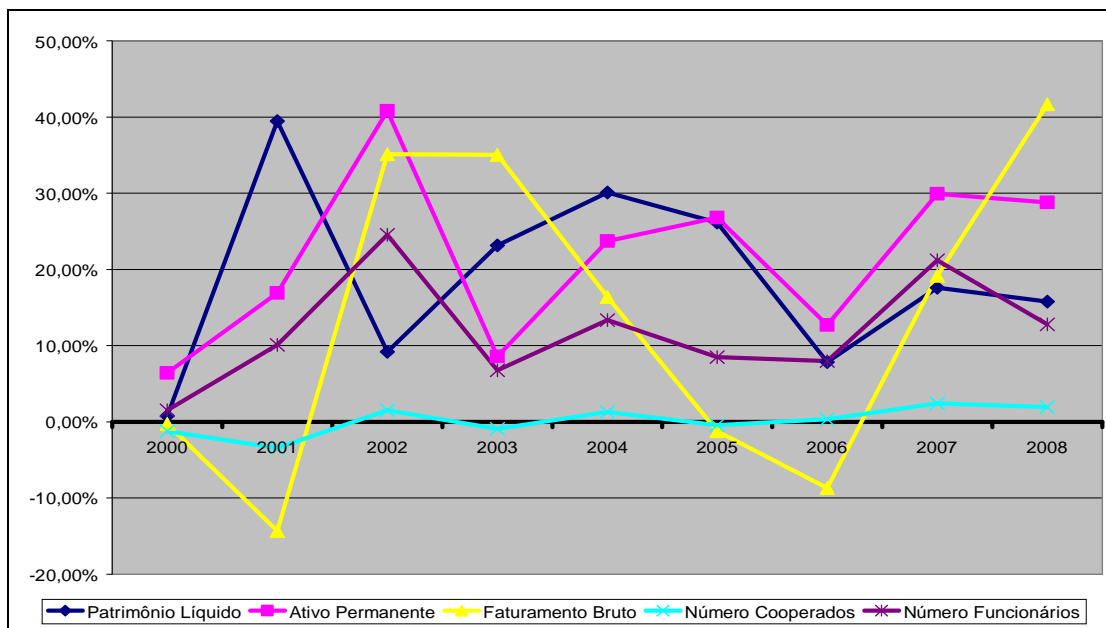
Quanto ao Faturamento Bruto, este apresentou aumento crescente na ordem de 21,16% em média no período de 1999 a 2004, quando passa a decrescer fortemente em 2005 e 2006 chegando a uma média negativa de 15,69%. Daí em diante volta a crescer nos últimos dois anos em média de 33,90%. Ao longo do período analisado o Faturamento Bruto alcançou uma taxa média anual de crescimento de 15,80%, com um total de 142,23% no período todo.

Um aspecto que destaca negativamente dentre os fatores de crescimento da Coopavel, é o quase constante decréscimo do número de cooperados, chegando a uma taxa média anual negativa de 1,72%, num total negativo de 15% em todo período analisado. Não só a taxa negativa de crescimento deve preocupar a direção da cooperativa, mas também o fato de estar decrescendo constantemente ao longo do período analisado.

O número de funcionários sofre uma queda no início do período analisado, mas a partir daí começa uma ascensão da ordem de 13,68% em média até o ano de 2004, quando passa a crescer a uma taxa decrescente de 4,13%. Sofre em 2006 um decréscimo de 14,21%, vindo novamente a crescer em 2007 e 2008. Alcançou em média 5,65% em todo o período, com um somatório de 50,88%.

Apresentados os cenários relativos às quatro cooperativas analisadas, vejamos agora o caso da Copacol.





Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 6 – Taxas anuais de crescimento da Copacol

Na análise da medida de crescimento da cooperativa Copacol, Gráfico 6, é possível fazer uma analogia dentre o Patrimônio Líquido e o seu Ativo Permanente, sendo que, o Patrimônio Líquido alcançou ao longo do período analisado 170,04% de crescimento obtendo uma taxa média anual de crescimento de 18,89%, (dados apresentados no apêndice 1). Quanto ao Ativo Permanente esse chega a 21,63% de taxa média anual, enquanto o total do crescimento ao longo do tempo alcança 194,63%.

No comparativo destes fatores com os mesmos fatores das outras quatro cooperativas, pode-se afirmar que a Copacol apresenta a maior taxa de crescimento de Ativo Permanente dentre elas, apresentando-se com uma cooperativa que faz grandes investimentos, mas o fato que chama a atenção é de que, na relação, o Ativo Permanente normalmente puxa o Patrimônio Líquido, e isto é positivo. Só que no caso da Copacol este cenário se apresenta até o ano de 2005, quando ambos se encontram, mas a partir daí o Ativo Permanente passa a crescer mais que o Patrimônio Líquido, indicando que houve provavelmente novos investimentos que ainda não foram capazes de gerar aumentos proporcionais de sobras ou de capital social.

Este fato se repete em todas as cinco cooperativas analisadas, fato que comprova o tipo de gestão dessas cooperativas, ou seja, os investimentos não são lastreados em aumento de capital social feitos pelos cooperados para novos investimentos, o que paga esses novos investimentos, financiados com capital de terceiros, muitas vezes, é pelos resultados de outras atividades da cooperativa. Isso poderia ser bom, mas há que se levar conta que os cooperados muitas vezes não estão em todas as atividades da cooperativa e acabam pagando com o resultado de suas atividades a expansão ou criação de outra atividade para outros cooperados. Fato que poderia ser questionado.

Na análise do Faturamento Bruto um cenário importante está se mostrando, pois, a cooperativa possui o menor crescimento dentre as demais, mesmo sendo a que mais investe. O seu crescimento total de Faturamento Bruto no período é de 122,91% com uma taxa média anual de 13,66%.

O que poderia explicar estas diferenças, entre investir e faturar apresentadas pela cooperativa, é de que ela está fazendo seus investimentos em capital para produzir produtos com baixo valor agregado. A rentabilidade não está sendo capaz de remunerar seus ativos nas mesmas proporções dos investimentos das outras cooperativas.

Quanto ao crescimento do número de cooperados, este se apresenta com quase nenhum crescimento. Na média a taxa anual é de 0,17%, no total do período alcançou 1,52%. O que vem ocorrendo nos últimos 10 anos é apenas a manutenção da quantidade de cooperados. Já no aspecto do número de funcionários a cooperativa apresenta um crescimento médio anual de 11,86%, no somatório de todo o período analisado, ela apresenta crescimento de 106,71%, ocupando a quarta colocação dentre as outras analisadas. Investimentos altos, a que mais investe (proporcionalmente aos seus negócios), e apresenta baixo crescimento do número de funcionários. Pode ser que esteja investindo em reformas e manutenções ou até mesmo em equipamentos que substituem mão-de-obra.

### 4.3.1 As Taxas Anuais de Crescimento das Cooperativas (ICC)

A utilização dos cinco fatores de crescimento determinados para esta pesquisa, apresentados nos procedimentos metodológicos, indica o crescimento de cada cooperativa no período analisado considerando os resultados na próxima tabela.

Tabela 5 – Taxas médias anuais de crescimento das cooperativas

Ano	Copagril	Lar	Cvale	Coopavel	Copacol
2000	-1,79%	19,31%	7,50%	0,85%	1,45%
2001	-1,14%	19,18%	23,79%	9,91%	9,74%
2002	8,91%	16,92%	23,61%	13,11%	22,23%
2003	15,67%	24,83%	26,02%	9,17%	14,53%
2004	25,25%	20,31%	21,50%	11,17%	16,97%
2005	33,38%	10,92%	17,16%	2,28%	11,96%
2006	7,24%	2,41%	-3,93%	-7,71%	4,03%
2007	19,91%	9,13%	16,61%	14,33%	18,07%
2008	11,42%	16,78%	15,32%	13,94%	20,19%
<b>Total crescimento</b>	<b>118,86%</b>	<b>139,78%</b>	<b>147,59%</b>	<b>67,04%</b>	<b>119,16%</b>

Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Observa-se através desta Tabela 5 que a apresentação das taxas médias anuais de crescimento das cooperativas tem sido significativas, com algumas exceções em dois anos consecutivos da Copagril em 2000 e 2001, e em 2006 com a Cvale e a Coopavel. O que chama a atenção é a desproporcionalidade desses crescimentos. Nos anos de 2000, 2001 e 2002 houve certo crescimento com algumas disparidades, já nos anos de 2003, 2004 e 2005 elas alcançaram um grande crescimento, porém não se sustentando nos anos subsequentes. Esses efeitos podem ser atrelados à vulnerabilidade do agronegócio, como fatores climáticos e situações econômicas.

Na classificação geral do crescimento das cooperativas analisadas, conforme a mesma Tabela 5 a Cvale se apresenta com o maior crescimento dentre as demais. Ela alcançou um montante de crescimento nos últimos dez anos de

147,59%. Logo a seguir se apresenta a cooperativa LAR com um crescimento total de 139,78% para o mesmo período. Posteriormente aparece a Copacol com taxa de 119,16% e em seguida a Copagrill com 118,86% de crescimento, e na última classificação aparece a Coopavel que obteve 67,04% de crescimento.

#### **4.4 OS INDICADORES DE CAPITAL PELO MODELO DO VALOR ECONÔMICO AGREGADO**

O EVA vem servindo como um importante instrumento de análise na busca de evidências sobre a eficiência de ganhos reais de capitais por parte dos cooperados.

##### **4.4.1 As Taxas Anuais de EVA das Cooperativas (IEVA)**

Para que uma cooperativa esteja de fato agregando valor ao capital dos cooperados ela necessitará apresentar valores positivos de EVA em cada exercício fiscal.

Neste processo, considerando-se os argumentos do autor Ehrbar (1999), caso o valor de EVA se apresente negativo, mostra-se que a cooperativa naquele período não foi capaz de remunerar adequadamente em até 12% de juros ao capital dos cooperados, conforme indicação da legislação em vigor; ou seja; neste caso a cooperativa está destruindo o capital de seus cooperados. A tabela a seguir demonstra esses resultados.

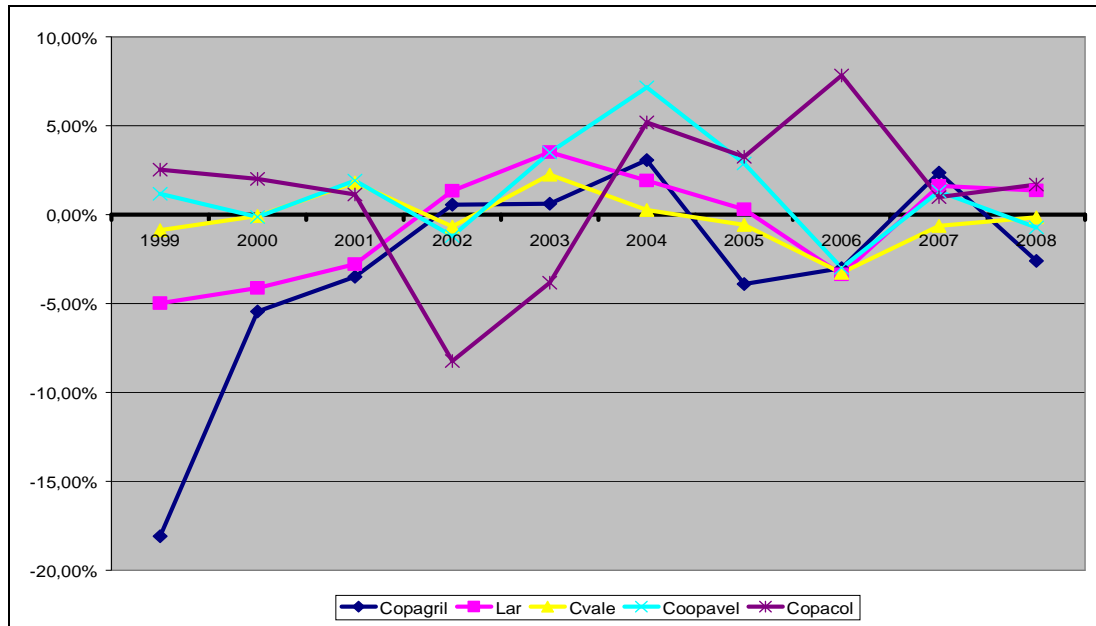
Tabela 6 – Taxas anuais de IEVA das cooperativas

<b>Ano</b>	<b>Copagril</b>	<b>Lar</b>	<b>Cvale</b>	<b>Coopavel</b>	<b>Copacol</b>
1999	-18,09%	-4,99%	-0,88%	1,18%	2,52%
2000	-5,44%	-4,12%	-0,08%	-0,13%	2,00%
2001	-3,49%	-2,78%	1,80%	1,91%	1,13%
2002	0,56%	1,34%	-0,67%	-1,21%	-8,23%
2003	0,62%	3,52%	2,24%	3,50%	-3,83%
2004	3,07%	1,91%	0,26%	7,15%	5,18%
2005	-3,90%	0,30%	-0,57%	2,89%	3,26%
2006	-3,01%	-3,36%	-3,27%	-2,99%	7,83%
2007	2,36%	1,61%	-0,63%	1,30%	0,98%
2008	-2,61%	1,36%	-0,14%	-0,73%	1,70%
<b>Total crescimento</b>	<b>-26,92%</b>	<b>-5,21%</b>	<b>-1,94%</b>	<b>12,87%</b>	<b>12,54%</b>

Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Ao considerar todo o período analisado, pode-se observar na Tabela 6 que das cinco cooperativas agroindustriais, na sua eficiência, três destroem capital dos seus cooperados. No *ranking*, em ordem decrescente aparece a Copagril como a maior destruidora de capital de seus cooperados, com 26,92% de percentagem de destruição no período analisado. Em seguida aparece a cooperativa Lar destruindo a uma taxa de 5,21% e a Cvale em 1,94%. Já as cooperativas Coopavel e Copacol são agregadoras de capital a seus cooperados na ordem de 12,87% e 12,54% consecutivamente.

Graficamente é possível ter uma visualização melhor do comportamento do IEVA para as cooperativas analisadas.



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 7 – Taxas anuais de IEVA das cooperativas

Nota-se que no Gráfico 7, o parâmetro é zero. Caso a cooperativa esteja se comportando negativamente, ou seja, abaixo da linha zero, ela está destruindo capital, não sendo capaz de agregar valor (taxas de 12% ao ano). O contrário, acima da linha zero, a cooperativa remunera o capital de seus cooperados. O entendimento é que a cooperativa só é capaz de remunerar capital quando destina parte das sobras do exercício para capitalização na conta capital de seus cooperados como pagamentos de juros a esse mesmo capital. Os valores rateados das sobras do exercício aos cooperados em espécie ou em mercadorias, não constitui remuneração ao capital e sim participação nos resultados da cooperativa.

## 4.5 OS INDICADORES DE INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS

Fazer uma cooperativa crescer é importante, porém há que se perguntar a que risco resolve-se assumir para poder crescer. Este risco tem haver com a vulnerabilidade da cooperativa em relação ao uso de capital próprio ou de capital de terceiros na promoção do crescimento.

### 4.5.1 As Taxas Anuais da Independência Financeira das Cooperativas (IIFC)

Quando se opta por financiamento de novos investimentos com maior volume através de capital de terceiros, se coloca a cooperativa em situação de menor independência financeira. A próxima tabela demonstra a independência financeira das cooperativas estudadas.

Tabela 7 – Taxas anuais de IIFC das cooperativas

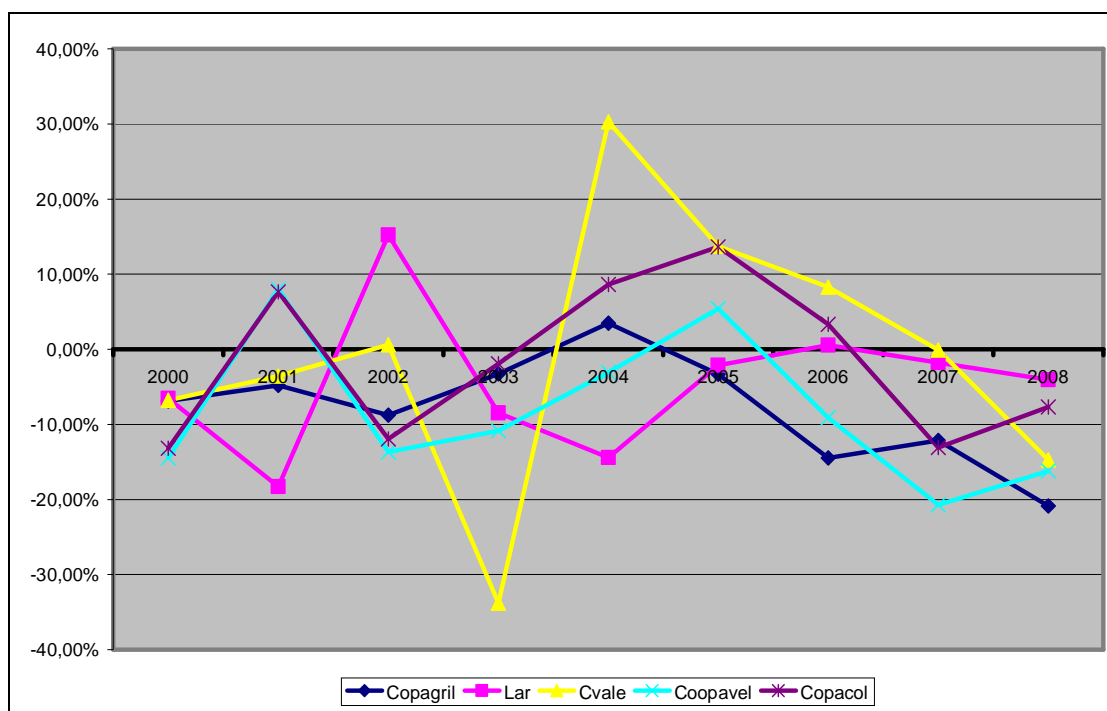
Ano	Copagril	Lar	Cvale	Coopavel	Copacol
2000	-6,87%	-6,56%	-6,80%	-14,49%	-13,19%
2001	-4,82%	-18,30%	-3,59%	7,99%	7,65%
2002	-8,78%	15,24%	0,57%	-13,66%	-11,96%
2003	-3,25%	-8,46%	-33,81%	-10,87%	-1,95%
2004	3,46%	-14,44%	30,27%	-3,07%	8,61%
2005	-3,30%	-2,15%	13,75%	5,38%	13,62%
2006	-14,46%	0,53%	8,30%	-9,10%	3,33%
2007	-12,14%	-1,81%	-0,09%	-20,74%	-13,09%
2008	-20,87%	-4,04%	-14,74%	-16,19%	-7,68%
<b>Total crescimento</b>	<b>-71,03%</b>	<b>-39,99%</b>	<b>-6,14%</b>	<b>-74,75%</b>	<b>-14,65%</b>

Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

É perfeitamente notável na Tabela 7 que essas cooperativas estão perdendo sua independência financeira com taxas negativas ao longo desses últimos dez anos. A mais prejudicada é a cooperativa Coopavel, em seguida apresenta-se a Copagril, depois a Lar e a Copacol, em melhor situação de perda de independência financeira está a cooperativa Cvale.

Esta piora na situação de independência financeira se deve ao fato de estarem investindo em novas plantas industriais com fonte principal de capital de terceiros, dos agentes financeiros, sem receber o devido aumento de capital de seus cooperados para fazer frente a essas novas exigências. Independência financeira com taxas negativas crescentes, como é o caso, deixa as cooperativas bastante vulneráveis, aumentando significativamente o risco de competitividade no mercado.

O próximo gráfico oferece uma visualização melhor quanto ao comportamento da diminuição da independência financeira das cooperativas.



Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Gráfico 8 – Taxas anuais de independência financeira das cooperativas



Observa-se no Gráfico 8, que as cooperativas tem convivido com problemas sérios de independência financeira ao longo de todo o período analisado, mas com mais ênfase a partir de 2005, 2006 e 2007, que podem ser explicadas, em parte, por períodos de investimentos muito fortes com capital de terceiros em longo prazo, e os ganhos reais de faturamento, não estão sendo suficientes em curto e médio prazo para desacelerar a queda dos índices.

#### **4.6 O CRESCIMENTO ECONÔMICO DOS MUNICÍPIOS**

Os municípios de Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Palotina, Cascavel e Cafelândia se apresentam como destaque pelas atividades do agronegócio cooperativo, e esta correlação de “crescimento sócio-econômico das cooperativas do agronegócio”, com os índices capazes de mensurar crescimento destes municípios servirá para elucidar a capacidade de contribuição das cooperativas estudadas.

##### **4.6.1 As Taxas Anuais de Crescimento dos Municípios (ICM)**

Os indicadores selecionados para esta pesquisa como o PIB, PIB *per capita*, o montante de impostos gerados e o número de empregos, são elementos sustentáveis para as pretensões desta pesquisa.

Os parâmetros<sup>34</sup> estatísticos de coleta e análises dos dados seguem os mesmos critérios utilizados para as cooperativas. Conforme se apresenta nas tabelas a seguir.

Tabela 8 – Taxas médias anuais de ICM dos municípios

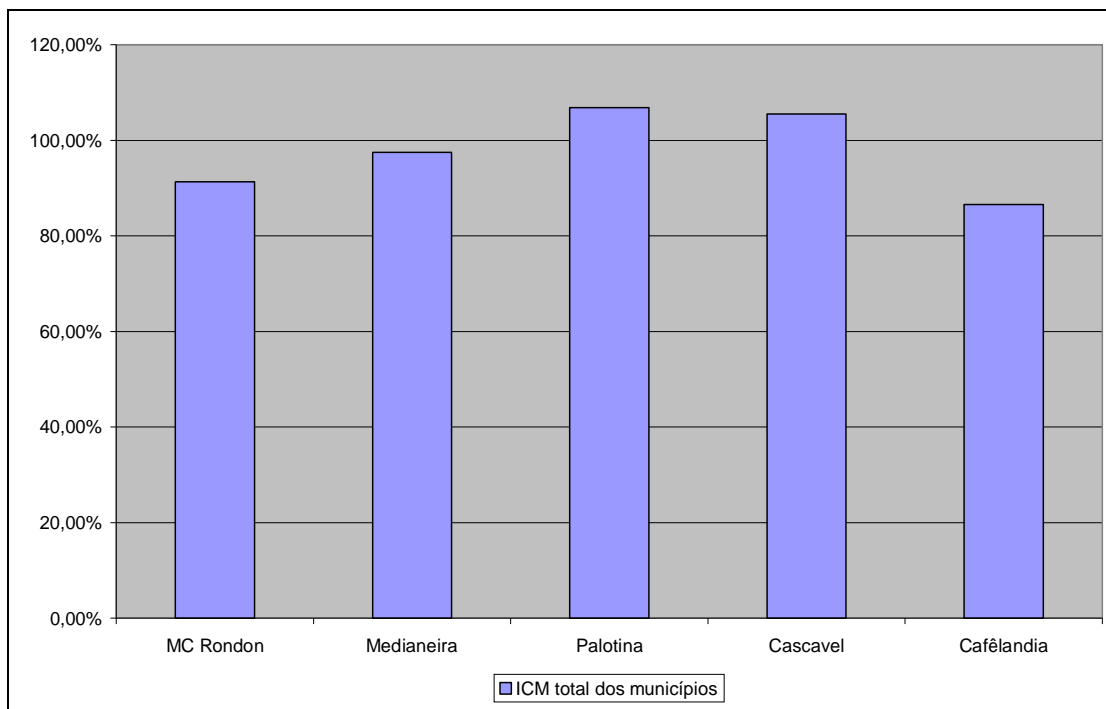
<b>Ano</b>	<b>M.C. Rondon</b>	<b>Medianeira</b>	<b>Palotina</b>	<b>Cascavel</b>	<b>Cafelândia</b>
2000	10,21%	5,48%	3,96%	1,44%	4,69%
2001	10,63%	7,99%	16,56%	11,52%	15,78%
2002	31,27%	43,91%	67,98%	60,24%	36,03%
2003	21,25%	25,87%	15,21%	13,63%	24,03%
2004	5,66%	2,76%	2,72%	5,69%	7,93%
2005	4,21%	1,86%	-2,61%	5,58%	-8,95%
2006	8,10%	9,60%	2,97%	7,39%	7,02%
<b>Total crescimento</b>	<b>91,33%</b>	<b>97,46%</b>	<b>106,79%</b>	<b>105,48%</b>	<b>86,53%</b>

Fonte: A partir de dados do IBGE (2009).

Com as taxas apresentadas na Tabela 8, observa-se que existe uma similaridade entre os números apresentados pelos cinco municípios. Talvez a explicação esteja no setor agroindustrial, que se apresenta como um fator importante nas economias desses municípios. Para eles, o crescimento é crescente do início do período analisado até o ano de 2002, após este período os municípios começam a crescer a taxas decrescentes e somente em 2006 voltam a apresentar taxas crescentes de crescimento.

No comparativo entre o total do crescimento, pode-se observar o comportamento dos municípios visualizado no gráfico 9 a seguir:

<sup>34</sup> Os parâmetros utilizados para análise dos municípios e da correlação com as cooperativas, correspondem ao período de 1999 a 2006, visto que os dados mais atualizados pelo IBGE são os do ano de 2006.



Fonte: A partir de dados do IBGE (2009).

Gráfico 9 – Taxas médias de ICM dos municípios

Observa-se no Gráfico 9 que o município de maior destaque em crescimento dentre os cinco, é o município de Palotina, seguido de Cascavel, posteriormente por Medianeira e Marechal Cândido Rondon e em último lugar o município de Cafelândia.

A partir dos cálculos de demonstração de ICM dos municípios, passa-se a buscar a correlação dos indicadores. Para permitir uma correlação entre o ICM com o indicador de crescimento das cooperativas (ICC).

#### 4.7 AS CORRELAÇÕES DOS INDICADORES DE ICC COM O ICM

Na busca de evidenciar relações entre a capacidade de gerar crescimento sócio-econômico das cooperativas para seus cooperados e

concomitantemente para a comunidade onde está inserida, como apregoado pelos princípios cooperativista; resta-se saber se de fato as cooperativas estudadas contribuem com o crescimento dos municípios onde estão localizadas suas sedes administrativas e a maior parte de seus investimentos. Portanto, na próxima tabela, apresenta-se as taxas anuais de crescimento sócio-econômico das cooperativas, com as taxas anuais do crescimento dos municípios, obtendo-se como resultado final a correlação existente entre esses dois indicadores.

Tabela 9 – As taxas médias anuais de correlação do ICC com ICM

Ano	Copa Gril	MC Rondon	Lar	Médianeira	Cvale	Palotina	Coopavel	Cascavel	Copacol	Cafelândia
00	-1,79%	10,21%	19,31%	5,48%	7,50%	3,96%	0,85%	1,44%	1,45%	4,69%
01	-1,14%	10,63%	19,18%	7,99%	23,79%	16,56%	9,91%	11,52%	9,74%	15,78%
02	8,91%	31,27%	16,92%	43,91%	23,61%	67,98%	13,11%	60,24%	22,23%	36,03%
03	15,67%	21,25%	24,83%	25,87%	26,02%	15,21%	9,17%	13,63%	14,53%	24,03%
04	25,25%	5,66%	20,31%	2,76%	21,50%	2,72%	11,17%	5,69%	16,97%	7,93%
05	33,38%	4,21%	10,92%	1,86%	17,16%	-2,61%	2,28%	5,58%	11,96%	-8,95%
06	7,24%	8,10%	2,41%	9,60%	-3,93%	2,97%	-7,71%	7,39%	4,03%	7,02%
<b>Correlação</b>		<b>-0,28</b>		<b>0,23</b>		<b>0,42</b>		<b>0,51</b>		<b>0,58</b>

Fonte: A partir de dados dos Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas e de dados do IBGE (1999 a 2006).

Observando-se a Tabela 9, com base nos parâmetros determinados nos procedimentos metodológicos, pode-se afirmar que a cooperativa Copagril possui uma correlação negativa “fraca” com o município de Marechal Cândido Rondon. Indicando que se uma aumenta, a outra diminui, o que vai depender é do ano que se quer analisar.

Quando se analisa a correlação da cooperativa Lar com o município de Medianeira, observa-se que existe uma correlação positiva “fraca”. Indicando que, quando a Lar cresceu (no período analisado), o município de Medianeira cresceu fracamente por influência da Lar.

Na análise da relação cooperativa Cvale com o município de Palotina, da Coopavel com o município de Cascavel e também da Copacol com o município de Cafelândia, observa-se que existe uma correlação positiva “moderada”,

ou seja: quando as cooperativas crescem (no período analisado), os respectivos municípios também crescem moderadamente por influência das cooperativas.

## 5 CONCLUSÃO

A perspectiva de estudar as cooperativas agroindustriais da mesorregião do Oeste do Paraná como modelos de organizações institucionalizadas, que conseguem estabelecer-se, utilizando-se de todos os mecanismos de que dispõem para crescerem e se desenvolverem econômica e socialmente, apresentando desempenho capaz de facilitar o crescimento de regiões onde atuam, decorrem do fato de que elas representam a união entre as pessoas voltadas para um mesmo objetivo, uma vez segundo a teoria, através da cooperação, busca-se satisfazer as necessidades humanas e resolver os problemas comuns de uma forma mais eficiente.

Nesse sentido, fez-se no trabalho uma busca na tentativa de encontrar elementos mensuráveis que indicassem a possibilidade de quanto, essas cooperativas, se utilizam de estratégias de intercooperação, de quanto está sendo seu crescimento econômico e social, de como a sua gestão está sendo eficiente capaz de remunerar o capital de seus cooperados e como utilizam de recursos financeiros de capital próprio e de terceiros para crescerem sem que comprometa de forma significativa sua independência financeira e de sua contribuição para o crescimento dos municípios.

Por isso considerando a hipótese apresentada, de que “contemporaneamente é provável que as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná estejam adequadas a uma gestão estratégica de intercooperação para crescerem, gerando desenvolvimento econômico e contribuindo para o desenvolvimento econômico regional”. Com o levantamento de dados e na interpretação de todas as variáveis mensuráveis, foi possível a constatação de uma realidade que permite fazer algumas considerações.

A primeira delas é de que essas cooperativas possuem em comum vários aspectos como: a estrutura de seu quadro social é composta na maioria por pequenos produtores rurais, existe similaridade da base cultural, voltado para algumas atividades agropecuárias, bastante específica e comum a todas elas, as suas sedes administrativas estão situadas num raio de ação com no máximo 100 quilômetros de distância uma da outra, que foram constituídas praticamente num

mesmo período de tempo e atuam quase que nos mesmos mercados nacionais e internacionais, são regidas pela mesma legislação e são orientadas pelos mesmos princípios doutrinários, com tudo isso favorecendo as suas relações de intercooperação que ainda são bastante deficitárias, muito aquém das possibilidades de ações que poderiam propiciar melhores condições para os cooperados, para o próprio empreendimento cooperativo bem como para as comunidades em que estão inseridas.

Por outro lado, quando se mensurou crescimento econômico e social dessas cooperativas, encontrou-se uma situação nada confortável sobre o crescimento do número de cooperados para a Coopavel, Copacol e Copagril, quanto às outras duas apresentam algum crescimento ao longo do período. Então, essas cooperativas não têm conquistado mais cooperados. Poderia ser por um processo de êxodo rural, talvez, ou pelo fato da idade avançada de muitos, ou ainda por falta de ações efetivas de educação e divulgação cooperativista, haja visto que existe um contingente significativo de produtores rurais não cooperativados nestas regiões.

Quanto as duas variáveis que se relacionam com crescimento empresarial, como o faturamento bruto e o número de funcionários têm crescido significativamente. Contudo fica evidente que o crescimento do Ativo Permanente se dá por endividamento substancial que acaba carreando os resultados de comercialização de seus produtos, na sua maior parte, para pagamento de juros advindos de financiamentos realizados com capital de terceiros, mantendo um fraco crescimento de seu Patrimônio Líquido diminuindo sua independência financeira.

Já na análise dos resultados de remuneração do capital dos cooperados, pelo método do valor econômico agregado, não foi nem um pouco satisfatório, para as cooperativas Copagril, Lar e Cvale, elas são destruidoras, tal qual a teoria indica, de capital de seus cooperados, mas as cooperativas Coopavel e Copacol estão agregando valor ao capital de seus cooperados. Com esses resultados fica fácil entender porque algumas cooperativas têm muitas dificuldades de convencer os seus cooperados a investirem nela, através de capitalizações.

Na análise da situação de independência financeira das cooperativas, fica evidente o aumento de risco nos negócios, através do comprometimento crescente com o uso de capital de terceiros em detrimento de uso de capital próprio (autofinanciamento). A princípio pode não parecer preocupante esta estratégia, pois podem existir vantagens em se trabalhar com capital de

terceiros, porém existe uma situação desfavorável, além da vulnerabilidade das cooperativas, pois quando o agente financeiro percebe esta situação tende a elevar os juros cobrados dos financiamentos, ou até mesmo não empresta-los.

E se, por qualquer motivo essas cooperativas enfrentarem tempos difíceis, pressionando seus resultados operacionais para baixo, pode ser que os resultados não sejam suficientes para honrar seus compromissos com juros e correções. Neste caso só restaria às cooperativas contar com socorro do Governo, porque os seus cooperados dificilmente estariam dispostos a injetar recursos através de novas capitalizações ou simplesmente entrarem em liquidação. Esse cenário não é novidade para o cooperativismo brasileiro, infelizmente essa história seguidamente se repete.

Quando se analisa as cooperativas pelo conjunto de variáveis apresentadas nesta pesquisa, “o desenvolvimento sócio-econômico”, este aconteceu para três delas Lar, Cvale e Copacol enquanto que as cooperativas Copagril e Coopavel não se desenvolveram, mas, fica bastante perceptível o mau desempenho, pois, mesmo todas elas crescendo, três delas (Copagril, Lar, Cvale) destroem capital dos cooperados, não remunerando adequadamente, como indica a lei e ainda todas apresentam baixo nível de intercooperação e aumentam os riscos nos negócios por conta de decréscimos significativos de independência financeira.

O entendimento aqui é de que, para “crescer” basta aumentar os seus resultados. Foi o que aconteceu na maioria das variáveis pesquisadas do crescimento sócio-econômico, porém, o entendimento de se “desenvolver” vai mais além de simplesmente crescer; desenvolver está mais relacionado com melhorias, fazer com que progrida e ficar mais forte, mais competitivo e competitividade será cada vez mais decisivo para o sucesso dessas cooperativas que estão internacionalizando seus negócios. A saída é melhorar a intercooperação (existe muito espaço para isto) e aprimorar cada vez mais a gestão dessas cooperativas, mas o aprimoramento na gestão não implica em deixar de lado seus cooperados, pelo contrário, é bom lembrar que qualquer organização baseia-se, antes de qualquer coisa, nas idéias e convicções de seus próprios membros. É preciso, portanto, que estejam bem claras as noções fundamentais que sustentam o cooperativismo, pois será em função delas, que se orientará qualquer atividade.

Já com as informações obtidas na correlação das variáveis do crescimento das cooperativas Copagril, Lar, Cvale, Coopavel e Copacol e do



crescimento econômico dos municípios, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Palotina, Cascavel e Cafelândia, verificou-se que, de fato, existe correlação positiva, mesmo fraca da Lar com Medianeira; correlação moderada da Cvale com Palotina, da Coopavel com Cascavel e da Copacol com Cafelândia, e correlação fraca negativa da Copagrill com o município de Marechal Cândido Rondon.

Diante do exposto e à luz das informações e de todos os dados obtidos nesta pesquisa, que envolveu as cooperativas Copagrill, Lar, Cvale, Coopavel e Copacol e os respectivos municípios, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Palotina, Cascavel e Cafelândia, rejeita-se parcialmente a hipótese, pois os indicadores das ações estratégicas de intercooperação são baixos, o crescimento das cooperativas acontece de forma significativa, três das cooperativas destroem capital dos seus cooperados, a independência financeira está sendo prejudicada para todas as cinco cooperativas e finalmente três das cooperativas apresentam contribuições moderadas ao crescimento de seus municípios, as outras duas apresentam contribuições fraca ou até mesmo negativa.

O atual posicionamento adotado pelas cooperativas, objeto desse estudo, sofreu várias críticas, consubstanciado em experiências vivenciadas e em conhecimentos apresentados pela literatura atual. Nesse sentido, relacionaram-se, no referencial teórico, propostas de estruturação de uma nova gestão do cooperativismo, como estratégia capaz de maximizar resultados e gerar maior crescimento regional que poderiam ser perfeitamente adotadas pelas cinco cooperativas singulares agroindustriais do Oeste do Paraná.

A sugestão para contribuir com a cooperativa e os municípios de sua área de ação é a de que efetivem e consolidem relações democráticas, pois isto geraria maior confiança de ambas as partes, faria com que as cooperativas ganhassem mais, bem como os municípios, proporcionando um maior crescimento e desenvolvimento econômico e melhor qualidade de vida a todos.

Finaliza-se este estudo, na certeza de que as cooperativas podem implementar programas de gestão estratégica capaz de contribuir mais com o desenvolvimento regional do agronegócio cooperativo do Oeste do Paraná, seguimento esse, importante para milhares de pessoas que dependem da continuidade e do sucesso desses empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

ACI – International Co-operative Alliance. Disponível em: <<http://www.ica.coop>>. Acesso em: 20 de maio 2009.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, P. F. Níveis analíticos. In: FARINA, E. M. M. Q. & SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

BANDEIRA, P. S. **Algumas hipóteses sobre as causas das diferenças regionais quanto ao capital social no Rio Grande do Sul**. Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 2003.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução de Ricardo Brinco. Porto Alegre, RS: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. GEPAl: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BECKER, D. **Capital social: uma nova derivação da economia de mercado?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Piracicaba, 1997. 257 p. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções**. “Working Paper” elaborado para discussão no PENSA. São Paulo: FEA/USP, 1998.

\_\_\_\_\_. **Governança e perspectivas do cooperativismo**, p. 8 a 10, Revista Preços Agrícolas – ESALQ, Piracicaba, ESP, abr. 1999.

BRASIL. Lei nº. 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. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 20 de junho de 2009.

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON, J. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Ilmida da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRITO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. **Características estruturais de Clusters Industriais na economia brasileira: uma análise inter-setorial**. Disponível em <<http://www.nepp.unicamp.br/cadernos/cadernos/caderno39.pdf>> Acesso em: 22 de maio de 2009.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas – arranjos e sistemas produtivos locais no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IE/UFRJ, 2002

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. *Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology*. Review of Agricultural Economics, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

COOPAVEL – Cooperativa Agroindustrial. Cascavel – Pr. Relatório Anual da Diretoria 1999 – 2008.

COPACOL – Cooperativa Agroindustrial Consolata. Cafelândia – Pr. Relatório Anual da Diretoria 1999 – 2008.

COPAGRIL – Cooperativa Agroindustrial. Marechal Cândido Rondon – Pr. Relatório Anual da Diretoria 1999 - 2008.

\_\_\_\_\_. Estatuto Social da Cooperativa Agroindustrial Copagrill. Marechal Cândido Rondon, 2004.

CORRAR, L.J.; Paulo E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

CVALE – Cooperativa Agroindustrial. Palotina – Pr. Relatório Anual da Diretoria 1999 – 2008.

EHRBAR, A. L. **EVA**: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, Estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

FERRERA DE LIMA, J. *Lés limites et le potentiel du développement durable*. Revista Interfaces Brasil/Canadá. v.1, n. 2, p. 187-196, 2002.

FURTADO, C. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GAVA, E. **Análise da administração de cooperativas agrícolas e sua influência na formação de capital no estado do Espírito Santo**. 1972. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP/PR-Ocepar, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness cooperativo**: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. 2004. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis-SC,

HIRSCHMAN, A. O. **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

IBGE - Fundação Instituto Brasil de Geografia e Estatística. Censo Demográfico de 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessado em: 5 maio 2009.

ILHA, P. C. A cooperativa como elemento de capital social da comunidade. **Revista da FAE** – Centro Universitário. v. 11, n. 2, jul./dez. 2008. Curitiba, 2008.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: o caso do Oeste do Paraná. **Informe GEPEC**. Revista do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Toledo. – v. 10, n. 2 – jul./dez. – 2006. Toledo, 2006.

JERÔNIMO, F. B.; MACHADO, M. Y. O. T.; MARASCHIN, A. de F. A gestão estratégica das sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Gaúcha. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, 28, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**; Tradução de Mário R. da Cruz; revisão técnica de Cláudio Roberto Contador. São Paulo: Atlas, 1982.

KINDLEBERGER, C. P. **Desenvolvimento econômico**. Tradução de Sônia Schwartz. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

KLIKSBERG, B. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 2001.

LAR. Cooperativa Agroindustrial. Medianeira – Pr. Relatório Anual da Diretoria 1999 – 2008.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresa**, v. 2, n. 4, p. 17-26, 1998.

LEITE, P. S. **Novo enfoque do desenvolvimento econômico e as teorias convencionais**. Fortaleza: Imp. Universitária, 1983.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: Abordagem Básica e Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILANI, C. R. S. Teorias do capital social e desenvolvimento local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11, edição esp., p. 95-113, 2004 (impresso).

MORAES, J. L. A. Capital social e desenvolvimento regional. IN: CORRÊA, Sílvia Marcus de Souza (org). **Capital Social e desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul, RS: EDUNISC, 2003.

MÜLLER, M. S.; CORNELSEN, J. M. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 5. ed. atual. Londrina: Eduel, 2003. 155 p.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 18 maio 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PERROUX F. **Ensaio sobre a filosofia do novo desenvolvimento**. Tradução de L. M. Macaísta Malheiros. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkiani, 1987.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982.

\_\_\_\_\_. **Concentração de cooperativas**: das fusões e incorporações ao controle acionário. Curitiba, PR: Assocepe, 1976.

\_\_\_\_\_. **A doutrina cooperativista e a problemática do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Fundação Friedrich Naumann, 1974

PORTER, M. **As vantagens competitivas das nações**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **As vantagens competitivas das nações**. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1989.

PUTNAM, R.D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Tradução Luiz Alberto Monjardim. – 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

REQUEJO, L. M. H. Desafios para o gerenciamento financeiro das cooperativas brasileiras. In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Organização das cooperativas Brasileiras – OCB. Brasília, **Anais...**, 1997, p. 96-111.

RODRIGUES, R. **Novos rumos do cooperativismo**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.

ROSTOW, W. W. **Etapas do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, C. J. O cooperativismo como alternativa estratégica. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SINGER, P. **Desenvolvimento e crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. Tradução e Revisão Técnica Pedro Consentino. – 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. – (coleção Schaum).

**ANEXO**

Anexo 1 - Intercoperação das cooperativas

<b>Intercoperação</b>	<b>Copagril</b>	<b>Lar</b>	<b>Cvale*</b>	<b>Coopavel*</b>	<b>Copacol</b>	<b>Total</b>
<b>01 - Cooperativas Associadas</b>						
Copagril						1
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						1
Copacol						2
<b>02 - Compras/Vendas Conjuntas</b>						
Copagril						1
Coopavel						1
Lar						0
Cvale						0
Copacol						2
<b>03 - Intercâmbios Culturais...</b>						
Copagril						2
Coopavel						2
Lar						1
Cvale						2
Copacol						3
<b>04 - Trocas/Empréstimos Ind.</b>						
Copagril						2
Coopavel						0
Lar						2
Cvale						2
Copacol						0
<b>05 - Ações de Logísticas</b>						
Copagril						4
Coopavel						3
Lar						4
Cvale						3
Copacol						4
<b>06 - Ações de Rel. Financeira</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						0
<b>07 - Ações de Maketing</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						0



<b>08 - Participações em Empresas</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						0
<b>09 - Fusões/Incorp./Desmembr.</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						0
<b>10 - Ações de Cooperativismo</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						2
<b>11 - Ações de Receb./Ind./Adm.</b>						
Copagril						0
Coopavel						0
Lar						0
Cvale						0
Copacol						0
<b>12 - Ações Estratégicas Instituc.</b>						
Copagril						3
Coopavel						3
Lar						4
Cvale						3
Copacol						3
<b>13-Sistemas de Informações</b>						
Copagril						0
Coopavel						1
Lar						1
Cvale						0
Copacol						0
Total Informado	21	24	23	24	08	100
Total Não Reconhecido	8	12	6	8	04	38
<b>TOTAL INTERCOOPERAÇÃO</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>04</b>	<b>62</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

\* Coopavel e Cvale não se manifestaram em relação a intercooperação com a Copacol. Foram consideradas as informações fornecidas pela Copacol.

OBS. Estas informações contidas foram obtidas através do questionário respondido pelas diretorias das cooperativas estudadas.

## APÊNDICES

APÊNDICE 1 – DADOS SOBRE CRESCIMENTO DAS COOPERATIVAS

Valores em reais do Patrimônio Líquido ao final de cada ano de cada cooperativa.

	COPAGRIL	LAR	CVALE	COOPAVEL	COPACOL
<b>1-PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
31-dez-99	38.514.281,43	3.078.600,00	74.278.384,72	80.694.595,49	51.056.641,90
31-dez-00	38.884.272,19	86.719.307,00	77.959.587,08	83.691.085,41	51.446.747,55
31-dez-01	37.052.763,98	97.312.504,00	86.930.996,40	89.003.942,65	71.746.692,59
31-dez-02	40.704.951,23	12.821.347,00	111.297.689,57	86.327.554,86	78.341.894,45
31-dez-03	44.990.381,12	135.846.601,00	132.030.083,46	92.902.694,66	96.478.506,81
31-dez-04	56.780.866,99	157.551.327,00	190.658.254,48	109.737.025,33	125.497.631,11
31-dez-05	58.664.010,88	185.654.793,00	249.568.073,64	118.769.715,73	158.316.696,60
31-dez-06	56.825.098,17	184.890.976,00	261.919.934,57	110.894.498,99	170.737.490,89
31-dez-07	68.651.961,96	220.989.141,00	293.837.615,28	118.350.696,23	200.797.927,08
31-dez-08	64.617.478,10	258.045.268,00	342.943.012,72	115.489.015,08	232.510.796,20
<b>1-Taxa Média Crescimento Patrimônio Líquido</b>	<b>6,44%</b>	<b>13,63%</b>	<b>19,14%</b>	<b>4,30%</b>	<b>18,89%</b>
31-dez-00	0,96%	4,38%	4,96%	3,71%	0,76%
31-dez-01	-4,71%	12,22%	11,51%	6,35%	39,46%
31-dez-02	9,86%	15,94%	28,03%	-3,01%	9,19%
31-dez-03	10,53%	20,41%	18,63%	7,62%	23,15%
31-dez-04	26,21%	15,98%	44,41%	18,12%	30,08%
31-dez-05	3,32%	17,84%	30,90%	8,23%	26,15%
31-dez-06	-3,13%	-0,41%	4,95%	-6,63%	7,85%
31-dez-07	20,81%	19,52%	12,19%	6,72%	17,61%
31-dez-08	-5,88%	16,77%	16,71%	-2,42%	15,79%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>57,96%</b>	<b>122,64%</b>	<b>172,27%</b>	<b>38,70%</b>	<b>170,04%</b>

Valores em reais do Ativo Permanente ao final de cada ano de cada cooperativa.

	<b>COPAGRIL</b>	<b>LAR</b>	<b>CVALE</b>	<b>COOPAVEL</b>	<b>COPACOL</b>
<b>2-ATIVO PERMANENTE</b>					
31-dez-99	43.493.276,94	105.555.829,00	74.970.316,42	85.201.503,51	44.214.524,66
31-dez-00	42.394.850,05	109.892.360,00	72.691.827,42	90.189.532,35	47.050.288,56
31-dez-01	33.887.237,26	107.746.828,00	82.198.102,94	96.086.055,36	55.010.774,49
31-dez-02	33.503.633,64	116.020.472,00	97.949.335,92	104.866.792,18	77.452.496,83
31-dez-03	36.890.192,69	154.570.218,00	153.303.226,74	120.387.624,77	84.109.254,89
31-dez-04	65.283.184,02	190.752.286,00	212.365.640,33	148.361.181,35	104.058.736,76
31-dez-05	79.717.341,95	216.429.269,00	289.420.974,61	167.047.935,01	131.928.904,19
31-dez-06	85.805.368,71	217.227.105,00	278.543.846,03	174.902.551,87	148.677.326,09
31-dez-07	96.312.428,69	239.541.148,00	291.375.118,66	219.605.495,21	193.175.424,12
31-dez-08	117.321.382,99	313.832.957,00	325.495.105,69	285.787.883,52	248.775.311,91
<b>2-Taxa Média Crescimento Ativo Permanente</b>	<b>14,13%</b>	<b>13,51%</b>	<b>19,23%</b>	<b>14,73%</b>	<b>21,63%</b>
31-dez-00	-2,53%	4,11%	-3,04%	5,85%	6,41%
31-dez-01	-20,07%	-1,95%	13,08%	6,54%	16,92%
31-dez-02	-1,13%	7,68%	19,16%	9,14%	40,80%
31-dez-03	10,11%	33,23%	56,51%	14,80%	8,59%
31-dez-04	76,97%	23,41%	38,53%	23,24%	23,72%
31-dez-05	22,11%	13,46%	36,28%	12,60%	26,78%
31-dez-06	7,64%	0,37%	-3,76%	4,70%	12,70%
31-dez-07	12,25%	10,27%	4,61%	25,56%	29,93%
31-dez-08	21,81%	31,01%	11,71%	30,14%	28,78%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>127,15%</b>	<b>121,59%</b>	<b>173,08%</b>	<b>132,56%</b>	<b>194,63%</b>

Valores em reais do Faturamento Bruto ao final de cada ano de cada Cooperativa.

	<b>COPAGRIL</b>	<b>LAR</b>	<b>CVALE</b>	<b>COOPAVEL</b>	<b>COPACOL</b>
<b>3-FATURAMENTO BRUTO</b>					
31-dez-99	116.995.462,00	222.156.474,00	362.079.790,64	305.175.750,67	354.067.665,19
31-dez-00	124.699.733,00	254.584.464,00	394.750.950,79	327.408.136,70	353.193.479,73
31-dez-01	143.335.346,00	336.604.689,00	572.558.356,80	387.556.493,70	302.563.944,57
31-dez-02	187.572.144,09	477.372.827,00	844.594.431,97	573.555.824,84	408.784.477,06
31-dez-03	246.030.966,22	679.076.488,00	1.167.063.930,27	652.895.742,53	551.996.261,18
31-dez-04	253.619.767,00	854.686.976,00	1.280.212.885,06	772.561.976,75	642.383.935,82
31-dez-05	249.425.136,04	904.114.787,00	1.130.194.097,47	680.126.362,08	634.637.669,85
31-dez-06	271.751.998,53	957.036.798,00	960.562.311,10	547.970.429,30	579.536.608,79
31-dez-07	404.723.989,04	1.123.020.299,00	1.406.967.767,09	706.289.997,79	690.647.391,90
31-dez-08	540.158.667,97	1.440.786.076,00	1.947.093.432,28	981.208.092,79	978.587.770,67
<b>3-Taxa Média Cresc. Faturamento</b>	<b>19,59%</b>	<b>23,78%</b>	<b>23,07%</b>	<b>15,80%</b>	<b>13,66%</b>
31-dez-00	6,59%	14,60%	9,02%	7,29%	-0,25%
31-dez-01	14,94%	32,22%	45,04%	18,37%	-14,33%
31-dez-02	30,86%	41,82%	47,51%	47,99%	35,11%
31-dez-03	31,17%	42,25%	38,18%	13,83%	35,03%
31-dez-04	3,08%	25,86%	9,70%	18,33%	16,37%
31-dez-05	-1,65%	5,78%	-11,72%	-11,96%	-1,21%
31-dez-06	8,95%	5,85%	-15,01%	-19,43%	-8,68%
31-dez-07	48,93%	17,34%	46,47%	28,89%	19,17%
31-dez-08	33,46%	28,30%	38,39%	38,92%	41,69%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>176,33%</b>	<b>214,02%</b>	<b>207,59%</b>	<b>142,23%</b>	<b>122,91%</b>

Quantidade de Cooperados ao final de cada ano em cada Cooperativa.

	<b>COPAGRIL</b>	<b>LAR</b>	<b>CVALE</b>	<b>COOPAVEL</b>	<b>COPACOL</b>
<b>4- NÚMERO DE COOPERADOS</b>					
31-dez-99	3.631	4.848	5.774	3.394	4.385
31-dez-00	3.564	5.271	5.940	3.232	4.332
31-dez-01	3.554	5.824	6.494	3.332	4.184
31-dez-02	3.501	6.236	6.885	3.231	4.247
31-dez-03	3.461	6.823	7.241	3.171	4.208
31-dez-04	3.517	7.693	7.590	3.049	4.263
31-dez-05	3.702	8.521	7.699	3.001	4.244
31-dez-06	3.789	8.992	7.818	2.911	4.258
31-dez-07	3.803	8.380	7.939	2.877	4.362
31-dez-08	3.887	8.344	8.193	2.896	4.446
4-Taxa Média Crescimento número de Cooperados	0,78%	6,39%	3,99%	-1,72%	0,17%
31-dez-00	-1,85%	8,73%	2,87%	-4,77%	-1,21%
31-dez-01	-0,28%	10,49%	9,33%	3,09%	-3,42%
31-dez-02	-1,49%	7,07%	6,02%	-3,03%	1,51%
31-dez-03	-1,14%	9,41%	5,17%	-1,86%	-0,92%
31-dez-04	1,62%	12,75%	4,82%	-3,85%	1,31%
31-dez-05	5,26%	10,76%	1,44%	-1,57%	-0,45%
31-dez-06	2,35%	5,53%	1,55%	-3,00%	0,33%
31-dez-07	0,37%	-6,81%	1,55%	-1,17%	2,44%
31-dez-08	2,21%	-0,43%	3,20%	0,66%	1,93%
Crescimento ao longo do período	7,05%	57,51%	35,94%	-15,50%	1,52%

Quantidade de Funcionários ao final de cada ano em cada Cooperativa.

	<b>COPAGRIL</b>	<b>LAR</b>	<b>CVALE</b>	<b>COOPAVEL</b>	<b>COPACOL</b>
<b>5-NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS</b>					
31-dez-99	388	942	1.254	2.345	2.375
31-dez-00	341	1.552	1.551	2.161	2.411
31-dez-01	356	2.218	2.171	2.489	2.654
31-dez-02	379	2.486	2.547	2.849	3.305
31-dez-03	484	2.955	2.843	3.175	3.529
31-dez-04	573	3.651	3.129	3.609	4.000
31-dez-05	1.363	3.897	4.033	3.758	4.340
31-dez-06	1.641	3.924	3.736	3.224	4.686
31-dez-07	1.923	4.133	4.418	3.600	5.680
31-dez-08	2.029	4.473	4.710	3.686	6.406
<b>5-Taxa Média Crescimento nº de Funcionários</b>	<b>25,09%</b>	<b>20,35%</b>	<b>16,56%</b>	<b>5,65%</b>	<b>11,86%</b>
31-dez-00	-12,11%	64,76%	23,68%	-7,85%	-12,11%
31-dez-01	4,40%	42,91%	39,97%	15,18%	4,40%
31-dez-02	6,46%	12,08%	17,32%	14,46%	6,46%
31-dez-03	27,70%	18,87%	11,62%	11,44%	27,70%
31-dez-04	18,39%	23,55%	10,06%	13,67%	18,39%
31-dez-05	137,87%	6,74%	28,89%	4,13%	137,87%
31-dez-06	20,40%	0,69%	-7,36%	-14,21%	20,40%
31-dez-07	17,18%	5,33%	18,25%	11,66%	17,18%
31-dez-08	5,51%	8,23%	6,61%	2,39%	5,51%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>225,80%</b>	<b>183,15%</b>	<b>149,05%</b>	<b>50,88%</b>	<b>106,71%</b>

APÊNDICE 2 – DADOS SOBRE EVA E INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS

AN O	CO OPA VEL	IEV A%	ROI C	C. I.	A. T.	PC O	R. O.	WA CC	Wd	PC O	P.E. TOT AL	KDt)	KD	(1- T)	DF	DT	T	Kp	Wp	PL	Wp	Í. F.
99	1,78 4,37 8,89	1,18 %	13,0 6%	151. 053. 217, 62	170. 775. 356, 61	19,7 22,1 38,9 9	9,66 3,49 5,18	11,8 8%	46,5 8%	70,3 58,6 22,1 3	90,0 80,7 61,1 2	11,7 4%	14,3 1%	82,0 8%	10,0 67,5 30,9 7	3,53 6,06 1,76	17,9 2%	12%	53,4 2%	80,6 94,5 95,4 9	53,4 2%	47,2 5%
00	- 232. 155, 23	- 0,13 %	8,89 %	172. 739. 879, 65	207. 134. 821, 28	34,3 94,9 41,6 3	9,47 5,60 5,61	9,03 %	51,0 7%	88,2 19,5 73,7 9	122. 614. 515, 42	6,18 %	6,67 %	92,6 1%	5,88 2,50 6,23	1,13 4,85 6,51	7,39 %	12%	48,9 3%	83,6 91,0 85,4 1	48,4 5%	40,4 0%
01	3,44 3,94 5,54	1,97 %	14,9 7%	174. 800. 347, 23	203. 982. 355, 54	29,1 82,0 08,3 1	13,3 28,6 61,8 2	13,0 0%	48,4 9%	84,7 66,4 63,1 8	113. 948. 471, 49	14,0 5%	15,1 4%	92,8 4%	12,8 33,2 66,5 8	1,87 4,18 8,75	7,16 %	12%	51,5 1%	89,0 03,9 42,6 5	50,9 2%	43,6 3%
02	- 2,17 0,21 8,34	- 1,21 %	16,9 3%	178. 906. 744, 96	229. 163. 580, 92	50,2 56,8 35,9 6	6,75 6,37 4,57	18,1 4%	51,7 5%	92,5 79,1 90,1 0	142. 836. 026, 06	23,8 7%	25,4 2%	93,9 1%	23,5 34,8 08,2 9	1,84 4,01 7,23	6,09 %	12%	48,2 5%	86,3 27,5 54,8 6	48,2 5%	37,6 7%
03	7,75 8,55 3,98	3,50 %	10,9 5%	221. 665. 561, 46	276. 685. 982, 70	55,0 20,4 21,2 4	18,4 99,8 01,5 9	7,45 %	57,1 1%	126. 597. 241, 23	181. 617. 662, 47	4,03 %	4,56 %	88,4 4%	5,76 9,08 4,83	2,80 5,67 0,95	11,5 6%	12%	42,8 9%	92,9 02,6 94,6 6	41,9 1%	33,5 8%
04	19,8 85,5 06,4 3	7,15 %	15,9 6%	278. 165. 480, 39	337. 181. 851, 52	59,0 16,3 71,1 3	32,4 98,0 13,5 9	8,81 %	59,7 0%	166. 061. 294, 40	225. 077. 665, 53	6,65 %	7,16 %	92,9 4%	11,8 89,5 44,9 9	3,13 5,97 6,54	7,06 %	12%	40,3 0%	109. 737. 025, 33	39,4 5%	32,5 5%



05	8.74 4.87 3,52	2,89 %	10,7 7%	302. 447. 006, 35	346. 309. 809, 67	43.8 62.8 03,3 2	22.2 67.3 22,5 7	7,88 %	60,3 6%	182. 568. 415, 13	226. 431. 218, 45	5,18 %	5,65 %	91,6 4%	10.3 19.7 15,7 8	2.72 5.07 7,40	8,36 %	12%	39,6 4%	118. 769. 715, 73	39,2 7%	34,3 0%
06	- 8.73 7.51 3,24	- 2,99 %	4,91 %	292. 294. 132, 53	355. 717. 197, 65	63.4 23.0 65,1 2	2.79 7.14 4,20	7,90 %	62,0 6%	181. 399. 633, 54	244. 822. 698, 66	5,39 %	6,37 %	84,6 6%	11.5 57.6 68,7 4	2.20 1.70 0,48	15,3 4%	12%	37,9 4%	110. 894. 498, 99	37,9 4%	31,1 7%
07	5.12 2.23 4,40	1,30 %	7,28 %	395. 455. 260, 27	478. 954. 725, 22	83.4 99.4 64,9 5	18.1 20.8 27,1 3	5,99 %	70,0 7%	277. 104. 564, 04	360. 604. 028, 99	3,42 %	3,86 %	88,7 3%	10.6 82.5 33,4 7	3.24 4.97 7,44	11,2 7%	12%	29,9 3%	118. 350. 696, 23	29,9 3%	24,7 1%
08	- 3.43 0.66 7,54	- 0,73 %	14,3 7%	471. 559. 712, 61	557. 691. 334, 22	86.1 31.6 21,6 1	9.11 9.95 6,74	15,1 0%	75,5 1%	356. 070. 697, 53	442. 202. 319, 14	16,1 0%	16,4 7%	97,7 7%	58.6 36.1 23,2 7	1.51 1.50 5,98	2,23 %	12%	24,4 9%	115. 489. 015, 08	24,4 9%	20,7 1%
AN O	CO PAG IL	IEV A%	ROI C	C. I.	A. T.	PC O	R. O. Bala nço	WA CC	Wd	PC O	P. E. TOT AL	KDt	KD	(1- T)	DF	DT	T	Kp	Wp	PL	Wp	Í. F.
99	- 3.78 4.07 8,19	- 18,0 9%	9,56 %	20.9 18.8 49,2 5	86.6 20.1 43,4 3	19.6 01.6 46,7 3	471. 249, 58	27,6 5%	84,1 1%	(17. 595. 432, 18)	48.1 05.8 62,0 0	- 6,60 %	- 8,69 %	76,0 3%	1.52 8.30 0,35	479. 360, 68	23,9 7%	12%	184, 11%	38.5 14.2 81,4 3	184, 11%	44,4 6%
00	- 3.99 3.46 9,55	- 5,44 %	2,10 %	73.3 79.0 15,5 2	93.9 08.2 05,5 7	20.5 29.1 90,0 5	245. 290, 57	7,54 %	47,0 1%	34.4 94.7 43,3 3	55.0 23.9 33,3 8	2,51 %	3,75 %	66,9 9%	1.29 4.49 1,31	508. 330, 72	33,0 1%	12%	52,9 9%	38.8 84.2 72,1 9	52,9 9%	41,4 1%

01	- 2.64 6.44 5,79	- 3,49 %	5,33 %	75.9 11.1 56,0 1	94.0 16.9 68,8 3	18.1 05.8 12,8 2	1.33 0.68 7,86	8,81 %	51,1 9%	38.8 58.3 92,0 3	56.9 64.2 04,8 5	5,77 %	6,98 %	82,7 0%	2.71 1.64 6,88	699. 447, 81	17,3 0%	12%	48,8 1%	37.0 52.7 63,9 8	48,8 1%	39,4 1%
02	493. 767, 81	0,56 %	6,60 %	88.5 92.4 28,8 4	113. 220. 660, 04	24.6 28.2 31,2 0	4.35 5.23 0,07	6,05 %	54,0 5%	47.8 87.4 77,6 1	72.5 15.7 08,8 1	0,99 %	3,12 %	31,5 6%	1.49 4.93 3,68	4.00 3.84 9,24	68,4 4%	12%	45,9 5%	40.7 04.9 51,2 3	45,9 5%	35,9 5%
03	547. 080, 97	0,62 %	7,07 %	87.9 27.7 64,9 1	129. 341. 919, 27	41.4 14.1 54,3 6	6.54 8.15 5,25	6,45 %	48,8 3%	42.9 37.3 83,7 9	84.3 51.5 38,1 5	0,64 %	0,77 %	83,0 2%	329. 050, 05	1.05 5.98 2,45	16,9 8%	12%	51,1 7%	44.9 90.3 81,1 2	51,1 7%	34,7 8%
04	3.76 7.33 6,10	3,07 %	9,01 %	122. 739. 291, 73	157. 785. 189, 18	35.0 45.8 97,4 5	10.5 32.0 42,6 7	5,94 %	53,7 4%	65.9 58.4 24,7 4	101. 004. 322, 19	0,72 %	0,79 %	90,6 4%	523. 498, 14	1.03 4.75 7,39	9,36 %	12%	46,2 6%	56.7 80.8 66,9 9	46,2 6%	35,9 9%
05	- 5.48 1.18 9,12	- 3,90 %	3,75 %	140. 579. 708, 39	168. 587. 050, 40	28.0 07.3 42,0 1	413. 307, 27	7,65 %	58,2 7%	81.9 15.6 97,5 1	109. 923. 039, 52	4,54 %	5,94 %	76,4 6%	4.86 5.11 0,53	1.24 2.47 2,17	23,5 4%	12%	41,7 3%	58.6 64.0 10,8 8	41,7 3%	34,8 0%
06	- 4.72 5.10 9,54	- 3,01 %	4,72 %	156. 923. 843, 69	190. 908. 166, 91	33.9 84.3 23,2 2	675. 079, 76	7,73 %	63,7 9%	100. 098. 745, 52	134. 083. 068, 74	5,31 %	6,73 %	78,9 3%	6.73 5.08 2,57	1.56 1.03 5,78	21,0 7%	12%	36,2 1%	56.8 25.0 98,1 7	36,2 1%	29,7 7%

07	4.68 5.51 2,04	2,36 %	8,69 %	198. 279. 022, 22	262. 495. 872, 88	64.2 16.8 50,6 6	12.2 89.6 81,3 4	6,32 %	65,3 8%	129. 627. 060, 26	193. 843. 910, 92	3,32 %	3,81 %	87,1 5%	4.93 6.27 0,81	2.21 2.68 1,07	12,8 5%	12%	34,6 2%	68.6 51.9 61,9 6	34,6 2%	26,1 5%
08	- 6.43 4.74 1,98	- 2,61 %	14,4 6%	246. 517. 044, 65	312. 218. 338, 83	65.7 01.2 94,1 8	- 231. 626, 94	17,0 8%	73,7 9%	181. 899. 566, 55	247. 600. 860, 73	18,8 8%	19,7 3%	95,6 8%	35.8 90.1 07,2 6	1.54 0.97 2,63	4,32 %	12%	26,2 1%	64.6 17.4 78,1 0	26,2 1%	20,7 0%
AN O	CVA LE	IEV A%	ROI C	C.I.	A. T.	PC O	R. O. Bala nço	WA CC	Wd	PC O	P. E. TOT AL	KDt	KD	(1- T)	DF	DT	T	Kp	Wp	PL	Wp	Í. F.
99	- 1.53 4.05 7,49	- 0,88 %	9,10 %	173. 624. 120, 71	214. 919. 137, 64	41.2 95.0 16,9 3	5.77 8.69 9,87	9,99 %	57,2 2%	99.3 45.7 35,9 9	140. 640. 752, 92	8,48 %	10,0 9%	84,0 3%	10.0 24.3 33,4 9	2.52 3.37 0,41	15,9 7%	12%	42,7 8%	74.2 78.3 84,7 2	42,7 8%	34,5 6%
00	- 165. 541, 83	- 0,08 %	6,18 %	199. 928. 739, 99	242. 027. 166, 50	42.0 98.4 26,5 1	6.07 2.61 7,56	6,26 %	61,0 1%	121. 969. 152, 91	164. 067. 579, 42	2,60 %	5,15 %	50,4 0%	6.28 4.71 2,59	6.12 8.79 0,62	49,6 0%	12%	38,9 9%	77.9 59.5 87,0 8	38,9 9%	32,2 1%
01	3.91 0.55 6,43	1,80 %	6,76 %	217. 079. 158, 75	279. 915. 678, 67	62.8 36.5 19,9 2	13.3 76.8 16,0 3	4,96 %	59,9 5%	130. 148. 162, 35	192. 984. 682, 27	0,26 %	1,00 %	25,6 8%	1.29 9.13 3,59	10.9 06.5 31,8 4	74,3 2%	12%	40,0 5%	86.9 30.9 96,4 0	40,0 5%	31,0 6%
02	- 1.92 2.08 3,95	- 0,67 %	4,26 %	286. 088. 068, 58	356. 336. 511, 84	70.2 48.4 43,2 6	18.2 67.8 58,1 5	4,93 %	61,1 0%	174. 790. 378, 61	245. 038. 821, 87	0,43 %	3,48 %	12,2 8%	6.08 6.93 4,63	10.6 85.4 88,1 3	87,7 2%	12%	38,9 0%	111. 297. 689, 97	38,9 0%	31,2 3%

03	9.18 7.94 9.99	2,24 %	10,5 3%	410. 657. 335, 59	638. 615. 018, 66	227. 957. 683, 07	20.0 88.4 90,6 1	8,29 %	67,8 5%	278. 627. 252, 13	506. 584. 935, 20	6,53 %	8,31 %	78,6 5%	23.1 48.2 68,0 2	9.23 2.75 5,47	21,3 5%	12%	32,1 5%	132. 030. 083, 46	32,1 5%	20,6 7%
04	1.30 8.03 2,31	0,26 %	7,39 %	505. 745. 073, 09	707. 916. 376, 58	202. 171. 303, 49	24.7 50.8 57,4 0	7,13 %	56,0 5%	283. 481. 519, 15	485. 652. 822, 64	3,31 %	4,44 %	74,3 8%	12.6 00.7 42,3 4	9.57 0.93 5,88	25,6 2%	12%	43,9 5%	190. 658. 254, 48	37,7 0%	26,9 3%
05	- 3.41 4.61 8,41	- 0,57 %	7,27 %	599. 706. 499, 79	814. 646. 572, 87	214. 940. 073, 08	17.4 67.8 95,9 9	7,84 %	58,3 8%	350. 138. 426, 15	565. 078. 499, 23	4,88 %	7,47 %	65,3 4%	26.1 57.0 01,9 1	15.1 19.7 85,1 6	34,6 6%	12%	41,6 2%	249. 568. 073, 64	41,6 2%	30,6 4%
06	- 20.2 61.0 71,8 1	- 3,27 %	6,19 %	619. 042. 373, 68	789. 449. 324, 13	170. 406. 950, 45	8.53 9.90 9,36	9,47 %	57,6 9%	357. 122. 439, 11	527. 529. 389, 56	7,61 %	8,35 %	91,1 8%	29.8 02.3 24,9 4	3.38 2.87 9,37	8,82 %	12%	42,3 1%	261. 919. 934, 57	42,3 1%	33,1 8%
07	- 4.42 4.03 9,88	- 0,63 %	4,75 %	703. 359. 456, 94	886. 445. 776, 66	183. 086. 319, 72	29.6 94.0 54,4 1	5,38 %	58,2 2%	409. 521. 841, 66	592. 608. 161, 38	0,62 %	0,90 %	69,1 1%	3.69 7.78 1,83	10.3 16.3 16,0 9	30,8 9%	12%	41,7 8%	293. 837. 615, 28	41,7 8%	33,1 5%
08	- 1.28 2.44 5,52	- 0,14 %	8,02 %	928. 750. 175, 79	1.21 3.44 4.64 5,65	284. 694. 469, 86	35.1 72.0 34,8 6	8,16 %	63,0 7%	585. 807. 163, 07	870. 501. 632, 93	5,91 %	6,72 %	88,0 6%	39.3 46.3 10,2 1	8.89 8.87 6,19	11,9 4%	12%	36,9 3%	342. 943. 012, 72	36,9 3%	28,2 6%

ANO	LAR	IEVA%	ROIC	C.I.	A. T.	PCO	R. O. Balaço	WACC	Wd	PCO	P. E. TOTAL	KDt	KD	(1-T)	DF	DT	T	Kp	Wp	PL	Wp	Í.F.
99	-7.89 8.77 8.98	-4,99 %	5,92 %	158. 134. 111, 00	177. 118. 849, 00	18.9 84.7 38,0 0	564. 055, 00	10,9 2%	52,2 3%	82.5 86.8 62,0 0	101. 571. 600, 00	9,93 %	10,6 6%	93,1 5%	8.80 5.00 6,00	641. 454, 00	6,85 %	12%	47,7 7%	83.0 78.6 00,0 0	52,5 4%	46,9 1%
00	-7.43 4.60 9.17	-4,12 %	4,75 %	180. 307. 094, 00	197. 866. 742, 00	17.5 59.6 48,0 0	2.39 0.18 2,00	8,87 %	51,9 0%	93.5 87.7 87,0 0	111. 147. 435, 00	5,98 %	6,60 %	90,5 8%	6.17 3.52 3,00	806. 673, 00	9,42 %	12%	48,1 0%	86.7 19.3 07,0 0	48,1 0%	43,8 3%
01	-6.89 6.51 4.89	-2,78 %	11,3 9%	247. 748. 136, 00	271. 779. 583, 00	24.0 31.4 47,0 0	10.5 55.1 89,0 0	14,1 7%	38,9 2%	96.4 35.6 32,0 0	120. 467. 079, 00	17,5 7%	18,3 1%	96,0 0%	17.6 53.8 69,0 0	1.12 7.79 0,00	4,00 %	12%	61,0 8%	97.3 12.5 04,0 0	39,2 8%	35,8 1%
02	3.07 6.71 5.35	1,34 %	12,1 3%	230. 044. 606, 00	273. 434. 698, 00	43.3 90.0 92,0 0	15.9 90.8 42,0 0	10,7 9%	50,9 6%	117. 223. 259, 00	160. 613. 351, 00	9,63 %	10,1 7%	94,7 6%	11.9 18.5 49,0 0	1.46 2.22 5,00	5,24 %	12%	49,0 4%	112. 821. 347, 00	49,0 4%	41,2 6%
03	10.7 51.4 47,0 9	3,52 %	13,0 5%	305. 790. 552, 00	359. 670. 070, 00	53.8 79.5 18,0 0	26.2 78.4 28,0 0	9,54 %	55,5 8%	169. 943. 951, 00	223. 823. 469, 00	7,57 %	8,03 %	94,3 2%	13.6 40.9 75,0 0	2.26 6.84 8,00	5,68 %	12%	44,4 2%	135. 846. 601, 00	44,4 2%	37,7 7%
04	7.72 6.88 3,30	1,91 %	10,6 1%	403. 587. 677, 00	487. 519. 026, 00	83.9 31.3 49,0 0	25.4 51.5 73,0 0	8,70 %	60,9 6%	246. 036. 350, 00	329. 967. 699, 00	6,58 %	7,06 %	93,2 0%	17.3 79.7 99,0 0	2.91 1.65 4,00	6,80 %	12%	39,0 4%	157. 551. 327, 00	39,0 4%	32,3 2%

05	1.38 0.66 6,71	0,30 %	9,24 %	464. 608. 085, 00	587. 088. 914, 00	122. 480. 829, 00	22.0 21.8 50,0 0	8,94 %	60,0 4%	278. 953. 292, 00	401. 434. 121, 00	6,90 %	7,49 %	92,1 6%	20.8 85.4 50,0 0	3.36 3.87 6,00	7,84 %	12% 6%	39,9 6%	185. 654. 793, 00	39,9 6%	31,6 2%
06	- 15.7 09.4 61,6 9	- 3,36 %	1,89 %	467. 240. 670, 00	581. 597. 662, 00	114. 356. 992, 00	5.06 8.04 5,00	5,25 %	60,4 3%	282. 349. 694, 00	396. 706. 686, 00	0,84 %	1,33 %	62,5 9%	3.76 7.76 2,00	3.30 5.21 9,00	37,4 1%	12% 7%	39,5 7%	184. 890. 976, 00	39,5 7%	31,7 9%
07	9.00 2.18 4,46	1,61 %	10,6 5%	558. 217. 841, 00	707. 942. 536, 00	149. 724. 695, 00	33.7 04.3 42,0 0	9,03 %	60,4 1%	337. 228. 700, 00	486. 953. 395, 00	7,09 %	7,63 %	92,9 4%	25.7 23.4 46,0 0	4.19 6.67 4,00	7,06 %	12% 9%	39,5 9%	220. 989. 141, 00	39,5 9%	31,2 2%
08	9.40 5.14 8,23	1,36 %	20,7 0%	692. 483. 863, 00	861. 489. 272, 00	169. 005. 409, 00	44.2 60.2 32,0 0	19,3 5%	56,9 6%	394. 438. 595, 00	563. 444. 004, 00	24,9 0%	25,1 3%	99,0 8%	99.1 12.9 02,0 0	1.31 6.87 7,00	0,92 %	12% 4%	43,0 4%	258. 045. 268, 00	37,2 6%	29,9 5%

AN O	COP ACOL	IEV A%	ROI C	C.I.	A. T.	PCO	R. O. Bal anç o	WA CC	Wd	PC O	P. E. TOT AL	KDt	KD	(1-T)	DF	DT	T	Kp	Wp	PL	Wp	I. F.
99	1.425. 641,8 3	2,5 2%	15, 69 %	56.55 3.015 ,62	110 .66 5.2 47, 06	54.11 2.231 ,44	5.7 54. 686 ,66	13, 17 %	9,72 %	5.4 96. 373 ,72	59.60 8.605 ,16	51, 64 %	56, 77 %	90,97 %	3.1 20. 375 ,64	801 .49 2,1 8	9,0 3%	12%	90,28 %	R\$ 51. 056 .64 1,9 0	90, 28 %	46,14 %
00	- 5.368. 266,9 7	- 6,6 2%	8,2 0%	81.09 0.052 ,73	128 .45 4.8 96, 77	47.36 4.844 ,04	3.2 68. 936 ,13	14, 82 %	36,56 %	29. 643 .30 5,1 8	77.00 8.149 ,22		11, 41 %	82,03 %	3.3 82. 521 ,25	1.1 95. 275 ,42	17, 97 %	12%	63,44 %	R\$ 51. 446 .74 7,5 5	63, 44 %	40,05 %
01	1.252. 177,5 0	1,1 3%	16, 73 %	110.4 51.97 7,92	166 .41 2.2 48, 05	55.96 0.270 ,13	12. 390 .85 8,3 1	15, 60 %	35,04 %	38. 705 .28 5,3 3	94.66 5.555 ,46	13, 07 %	15, 74 %	83,03 %	6.0 93. 243 ,48	3.1 35. 989 ,24	16, 97 %	12%	64,96 %	R\$ 71. 746 .69 2,5 9	64, 96 %	43,11 %
02	- 11.35 7.291, 46	- 8,2 3%	10, 11 %	138.0 58.75 0,53	206 .39 8.8 81, 92	68.34 0.131 ,39	3.1 07. 123 ,92	18, 34 %	43,25 %	59. 716 .85 6,0 8	128.0 56.98 7,47	14, 28 %	18, 18 %	78,57 %	10. 857 .16 2,8 0	2.9 93. 051 ,00	21, 43 %	12%	56,75 %	R\$ 78. 341 .89 4,4 5	56, 75 %	37,96 %
03	- 5.780. 154,3 2	- 3,8 3%	14, 87 %	150.8 61.94 9,08	259 .22 9.1 75, 73	108.3 67.22 6,65	11. 167 .52 5,0 5	18, 70 %	36,05 %	54. 383 .44 2,2 7	162.7 50.66 8,92	16, 59 %	20, 71 %	80,11 %	11. 263 .88 4,9 5	4.4 61. 210 ,25	19, 89 %	12%	63,95 %	R\$ 96. 478 .50 6,8 1	63, 95 %	37,22 %

04	10.00 2.610, 25	5,1 8%	21, 26 %	192.9 16.42 7,69	310 .45 8.1 61, 80	117.5 41.73 4,11	24. 512 .58 8,8 5	16, 07 %	34,95 %	67. 418 .79 6,5 8	184.9 60.53 0,69	21, 22 %	24, 47 %	86,69 %	16. 500 .09 8,9 6	5.4 59. 694 .46	13, 31 %	12%	65,05 %	R\$ 125 .49 7.6 31, 11	65, 05 %	40,42 %
05	7.998. 577,8 4	3,2 6%	18, 45 %	245.7 04.41 0,64	344 .70 7.2 12, 53	99.00 2.801 ,89	26. 302 .79 5,7 9	15, 19 %	35,57 %	87. 387 .71 4,0 4	186.3 90.51 5,93	18, 91 %	21, 77 %	86,86 %	19. 026 .34 2,1 4	5.9 56. 725 ,60	13, 14 %	12%	64,43 %	R\$ 158 .31 6.6 96, 60	64, 43 %	45,93 %
06	- 21.84 0.019, 55	- 7,8 3%	9,2 8%	278.8 87.91 7,48	359 .76 2.4 76, 56	80.87 4.559 ,08	4.6 84. 102 ,48	17, 11 %	38,78 %	108 .15 0.4 26, 59	189.0 24.98 5,67	16, 13 %	19, 60 %	82,26 %	21. 201 .91 4,5 7	4.5 91. 575 ,41	17, 74 %	12%	61,22 %	R\$ 170 .73 7.4 90, 89	61, 22 %	47,46 %
07	3.207. 713,3 4	0,9 8%	13, 27 %	325.8 45.72 5,14	486 .81 6.5 69, 61	160.9 70.84 4,47	21. 372 .31 0,4 6	12, 28 %	38,38 %	125 .04 7.7 98, 06	286.0 18.64 2,53	15, 71 %	17, 48 %	89,85 %	21. 859 .05 4,1 4	4.3 88. 539 ,55	10, 15 %	12%	61,62 %	R\$ 200 .79 7.9 27, 08	61, 62 %	41,25 %
08	7.473. 008,0 7	1,7 0%	13, 58 %	439.3 67.35 8,04	610 .57 5.9 51, 04	171.2 08.59 3,00	16. 639 .84 9,4 3	11, 88 %	47,08 %	206 .85 6.5 61, 84	378.0 65.15 4,84	19, 79 %	20, 80 %	95,16 %	43. 016 .24 5,7 6	2.8 85. 876 ,98	4,8 4%	12%	52,92 %	R\$ 232 .51 0.7 96, 20	52, 92 %	38,08 %

Fonte: A partir de Relatórios Anuais da diretoria das cooperativas (1999 a 2008).

Observação: Os cálculos referentes aos apêndices 1 e 2, foram realizados a partir de Balanços Patrimoniais e dos Demonstrativos de Resultados contidos nos Relatórios das Diretorias das Cooperativas estudadas no período de 1999 a 2008.



### APÊNDICE 3 – DADOS SOBRE CRESCIMENTO DOS MUNICÍPIOS

Valores em reais do PIB em cada ano de cada município (mil).

	<b>M. C. Rondon</b>	<b>Medianeira</b>	<b>Palotina</b>	<b>Cascavel</b>	<b>Cafelândia</b>
<b>1 – PIB</b>					
31-dez-99	303.606,00	207.429,00	237.761,00	1.302.739,00	104.227.087,00
1-dez-00	313.410,00	228.588,00	246.594,00	1.318.738,00	106.681.166,00
31-dez-01	355.149,00	247.418,00	292.843,00	1.474.397,00	125.527.943,00
31-dez-02	441.555,00	287.649,00	406.872,00	2.082.581,00	183.987.072,00
31-dez-03	575.310,00	390.830,00	514.036,00	2.524.629,00	266.819.316,00
31-dez-04	606.888,00	405.628,00	526.820,00	2.760.469,00	296.030.960,00
31-dez-05	637.165,00	413.272,00	518.693,00	2.920.471,00	252.088.936,00
31-dez-06	701.417,00	465.177,00	537.049,00	3.229.991,00	278.786.146,00
<b>1-Taxa Média Cresc. PIB</b>	<b>22,93%</b>	<b>22,20%</b>	<b>23,06%</b>	<b>25,31%</b>	<b>33,80%</b>
31-dez-00	3,23%	10,20%	3,72%	1,23%	2,35%
31-dez-01	13,32%	8,24%	18,76%	11,80%	17,67%
31-dez-02	24,33%	16,26%	38,94%	41,25%	46,57%
31-dez-03	30,29%	35,87%	26,34%	21,23%	45,02%
31-dez-04	5,49%	3,79%	2,49%	9,34%	10,95%
31-dez-05	4,99%	1,88%	-1,54%	5,80%	-14,84%
31-dez-06	10,08%	12,56%	3,54%	10,60%	10,59%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>91,73%</b>	<b>88,80%</b>	<b>92,23%</b>	<b>101,24%</b>	<b>118,31%</b>

Valores em reais do PIB per capita em cada ano de cada município.

	<b>M. C. Rondon</b>	<b>Medianeira</b>	<b>Palotina</b>	<b>Cascavel</b>	<b>Cafelândia</b>
<b>2 - PIB per capita</b>					
31-dez-99	7.453,00	5.507,00	9.250,00	5.361,00	9.107,57
31-dez-00	7.572,00	6.007,00	9.533,00	5.301,00	9.407,51
31-dez-01	8.447,00	6.436,00	11.249,00	5.792,00	10.749,10
31-dez-02	10.340,00	7.406,00	15.530,00	7.997,00	15.308,02
31-dez-03	13.265,00	9.960,00	19.495,00	9.479,00	21.582,08
31-dez-04	13.782,00	10.233,00	19.854,00	10.140,00	23.294,85
31-dez-05	14.253,00	10.321,00	19.424,00	10.498,00	19.311,24
31-dez-06	15.460,00	11.503,00	19.985,00	11.370,00	20.809,60
<b>2-Taxa Média CRESC. PIB per capita</b>					
	19,91%	20,21%	21,80%	20,89%	14,22%
31-dez-00	1,60%	9,08%	3,06%	-1,12%	3,29%
31-dez-01	11,56%	7,14%	18,00%	9,26%	14,26%
31-dez-02	22,41%	15,07%	38,06%	38,07%	42,41%
31-dez-03	28,29%	34,49%	25,53%	18,53%	40,99%
31-dez-04	3,90%	2,74%	1,84%	6,97%	7,94%
31-dez-05	3,42%	0,86%	-2,17%	3,53%	-17,10%
31-dez-06	8,47%	11,45%	2,89%	8,31%	7,76%
<b>Crescimento ao longo do período</b>					
	79,63%	80,83%	87,21%	83,56%	99,55%

Impostos gerados em cada ano de cada município (mil).

	<b>M. C. Rondon</b>	<b>Medianeira</b>	<b>Palotina</b>	<b>Cascavel</b>	<b>Cafelândia</b>
<b>3 – IMPOSTOS</b>					
31-dez-99	16.358,00	11.963,00	15.535,00	87.219,00	5.742.236,00
31-dez-00	21.642,00	12.480,00	16.473,00	89.125,00	6.339.252,00
31-dez-01	23.962,00	13.979,00	21.306,00	108.999,00	8.379.681,00
31-dez-02	41.874,00	33.902,30	61.324,91	278.229,70	14.650.877,00
1-dez-03	50.320,19	43.913,10	63.712,00	315.917,82	18.212.896,00
31-dez-04	53.987,52	43.194,02	62.743,37	312.977,20	20.549.340,00
31-dez-05	59.104,29	40.977,43	55.431,87	338.007,60	16.537.682,00
31-dez-06	64.777,65	45.135,55	58.576,38	361.758,48	19.115.850,00
<b>3-Taxa Média Cresc. Impostos</b>	<b>41,08%</b>	<b>47,94%</b>	<b>54,90%</b>	<b>51,85%</b>	<b>21,52%</b>
31-dez-00	32,30%	4,32%	6,04%	2,19%	10,40%
31-dez-01	10,72%	12,01%	29,34%	22,30%	32,19%
31-dez-02	74,75%	142,52%	187,83%	155,26%	74,84%
31-dez-03	20,17%	29,53%	3,89%	13,55%	24,31%
31-dez-04	7,29%	-1,64%	-1,52%	-0,93%	12,83%
31-dez-05	9,48%	-5,13%	-11,65%	8,00%	-19,52%
31-dez-06	9,60%	10,15%	5,67%	7,03%	15,59%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>164,31%</b>	<b>191,76%</b>	<b>219,60%</b>	<b>207,38%</b>	<b>150,63%</b>

Empregos gerados em cada ano de cada município.

	<b>M. C. Rondon</b>	<b>Medianeira</b>	<b>Palotina</b>	<b>Cascavel</b>	<b>Cafelândia</b>
<b>4 – EMPREGOS</b>					
31-dez-99	1.101	824	695	5.186	3.926
31-dez-00	1.142	810	716	5.365	4.217
31-dez-01	1.221	847	717	5.510	4.841
31-dez-02	1.265	862	768	5.862	5.631
31-dez-03	1.344	893	807	5.933	6.185
31-dez-04	1.424	948	872	6.371	6.676
31-dez-05	1.409	1.041	915	6.689	7.124
31-dez-06	1.469	1.085	913	6.931	7.207
<b>4-Taxa Média Cresc.NR. Empregos</b>	<b>7,41%</b>	<b>7,11%</b>	<b>7,03%</b>	<b>7,44%</b>	<b>11,55%</b>
31-dez-00	3,72%	-1,70%	3,02%	3,45%	7,41%
31-dez-01	6,92%	4,57%	0,14%	2,70%	14,80%
31-dez-02	3,60%	1,77%	7,11%	6,39%	16,32%
31-dez-03	6,25%	3,60%	5,08%	1,21%	9,84%
31-dez-04	5,95%	6,16%	8,05%	7,38%	7,94%
31-dez-05	-1,05%	9,81%	4,93%	4,99%	6,71%
31-dez-06	4,26%	4,23%	-0,22%	3,62%	1,17%
<b>Crescimento ao longo do período</b>	<b>29,65%</b>	<b>28,43%</b>	<b>28,12%</b>	<b>29,75%</b>	<b>64,18%</b>

Fonte: A partir de dados do IBGE (2009).

Observação: Os cálculos referente ao apêndice 3, foram realizados a partir de dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE no período de 1999 a 2006.