

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**NELSON DENKER**

**A EXPANSÃO E O CRESCIMENTO DA  
COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA.**

**CURITIBA  
2009**

**NELSON DENKER**

**A EXPANSÃO E O CRESCIMENTO DA  
COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

**CURITIBA  
2009**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**NELSON DENKER**

### **A EXPANSÃO E O CRESCIMENTO DA COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de mestres no Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

ORIENTADOR: PROF. DR. ARMANDO JOÃO DALLA COSTA  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, UFPR

MEMBRO PROF. DR. FÁBIO DÓRIA SCATOLIN  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, UFPR

MEMBRO PROF<sup>A</sup>. DRA. MARIA SYLVIA MACCHIONE SAES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, USP

**CURITIBA, MARÇO DE 2009**

***Aos meus pais, Carlos (in memoriam) e Erica Denker,  
que me ensinaram a perseguir meus  
ideais com dedicação e coragem.***

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que é a fonte de toda a vida.

À professora Doutora Janete Leige Lopes, coordenadora do Curso de Economia da FECILCAM – Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, e ao professor Doutor Maurício Aguiar Serra, coordenador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR – Universidade Federal do Paraná, pelo apoio, incentivo e pela disponibilidade no atendimento de nossas necessidades.

Ao professor e Mestre Antonio Carlos Aleixo, diretor da FECILCAM, e professor Mestre Eder Rogério Stela, vice-diretor que sempre atuaram no sentido de proporcionar as melhores condições para a realização do curso.

A professora Doutora Luciana Aparecida Bastos, por sua contribuição com conteúdo teórico e pela orientação na elaboração deste trabalho.

Ao professor Doutor Natalino Henrique Medeiros, por sua contribuição com conteúdo teórico.

Aos professores do Departamento de Economia da FECILCAM, por sempre se disporem a colaborar para tornar possível a nossa caminhada ao longo do curso.

À professora Mestre Ricardina Dias, pela orientação e ajuda na elaboração do projeto.

Aos professores e companheiros de curso, e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos colegas Mario Filizzola, Paulo Borges, Sergio Maybuk e Tito Alfaro, pelo apoio e ajuda nos estudos.

Aos meus filhos Tássio, Tarcísio e Tarcila, pela compreensão e incentivo.

À COAMO, em especial na pessoa do Sr. Ilivaldo Duarte de Campos, assessor de imprensa, pela atenção e orientação para obtenção de informações através do site da empresa.

Em especial, ao meu orientador Professor Doutor Armando João Dalla Costa, pela atenção, paciência, colaboração e esforço para a realização deste trabalho.

***Liderança se adquire, não se transfere”***  
*José Aroldo Galassini*

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo principal investigar a atuação da empresa COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA., a maior cooperativa agropecuária singular da América Latina e uma das maiores empresas do Brasil, através de suas decisões administrativas demonstrando, preliminarmente, as principais teorias a respeito do crescimento e expansão da firma. O referencial teórico funda-se na teoria de Edith Penrose, exposta na obra “Teoria do crescimento da firma”, apoiando-se também em Richard R. Nelson & Sidney G. Winter e Alfred Chandler Jr. O referencial teórico irá abordar as atividades administrativas das firmas voltadas à expansão e crescimento através da diversificação da produção, expansão interna e da aquisição de outras empresas. Na sequência, será abordada a história da agricultura no Paraná e do município de Campo Mourão, sede da empresa sob análise. Por fim serão analisadas as decisões e atos administrativos praticados pela COAMO desde seu nascimento, em 1970, verificando a correlação de suas decisões administrativas com as medidas administrativas explanadas no referencial teórico.

Palavras-chave: Teoria do crescimento da firma, expansão, diversificação, COAMO.

## **ABSTRACT**

This dissertation has as main objective to investigate the actuation of the company COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA., the largest singular cooperative in Latin America, and one of the largest companies in Brazil, through your administrative decisions, showing, preliminary, the mains theories about the growth and expansion of the firm. The theoretical reference will base in the theory of Edith Penrose, exposed in the work "The Theory of the Growth of the Firm", also supported in theories of Richard R. Nelson & Sidney G. Winter e Alfred Chandler Jr. The theoretical reference will address the administrative activities of the firms with objective of expand e growth through diversification of production, internal expanse and acquisition of others companies. In sequence, will be explained the history of agriculture in Paraná and city of Campo Mourão, headquarter of the firm under review. Finally will be analyzed the decisions and administrative acts charged by COAMO since your birth, in 1970, checking the correlation of your administrative decisions with the administrative acts explained in theoretical reference.

Key-words: Theory of the growth of the firm, expansion, diversification, COAMO.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 01 - EVOLUÇÃO DO PARQUE PARANAENSE DE TRATORES E COLHEITADEIRAS.....	41
GRÁFICO 02 - IMPORTAÇÃO DE FERTILIZANTES PELO PORTO DE PARANAGUÁ 1972-1980 (t) .....	42
GRÁFICO 03 - POPULAÇÃO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO 1950- 2007.....	52
FIGURA 01 - ORGANOGRAMA DA COAMO.....	62
GRÁFICO 04 - CAPACIDADE ESTÁTICA DE ARMAZENAGEM DA COAMO (MILHÕES DE TON.) .....	67
GRAFICO 05 - RECEBIMENTO (MILHÕES DE TON.) .....	69
GRÁFICO 06 - INGRESSOS E RECEITAS DE VENDAS DE BENS DE FORNECIMENTO (EM MILHARES DE R\$).....	70
GRÁFICO 07 - COMPARATIVO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA E PARANAENSE COM O RECEBIMENTO DA COAMO.....	71
GRÁFICO 08 - EXPORTAÇÕES REALIZADAS PELA COAMO 1998-2007.....	75
GRÁFICO 09 - EXPORTAÇÕES EM MILHARES DE REAIS.....	77
GRÁFICO 10 - EVOLUÇÃO DO PATRIMONIO LÍQUIDO EM MILHÕES DE REAIS.....	79
GRÁFICO 11 – SOBRAS RETIDAS E DISTRIBUIDAS.....	80

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - EVOLUÇÃO DO PARQUE PARANAENSE DE TRATORES E COLHEITADEIRAS.....	40
TABELA 02 - IMPORTAÇÃO DE FERTILIZANTES PELO PORTO DE PARANAGUÁ 1972-1980 (t).....	42
TABELA 03 - VARIAÇÃO ABSOLUTA E RELATIVA NA ÁREA PLANTADA NO PARANÁ DOS PRINCIPAIS PRODUTOS AGRÍCOLAS 1970-80.....	43
TABELA 04 - CRÉDITO E CUSTEIO CONCEDIDO AO PARANÁ: PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS ITENS NO TOTAL 1970-79....	44
TABELA 05 - TAXA GEOMÉTRICA DE CRESCIMENTO ANUAL, POPULAÇÃO TOTAL, RURAL E URBANA, POR MICRORREGIÕES HOMOGÊNEAS NO PARANÁ 1970-1980.....	48
TABELA 06 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE ATÉ 50 HECTARES SEGUNDO A CONDIÇÃO DE SEUS RESPONSÁVEIS 1970-75.....	49
TABELA 07 - POPULAÇÃO E ÁREA OCUPADA PELO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO 1950- 2007.....	52
TABELA 08 - CAPACIDADE ESTÁTICA DE ARMAZENAGEM DA COAMO (MILHÕES DE TON.).....	67
TABELA 09 - RECEBIMENTO (MILHÕES DE TON.).....	68
TABELA 10 - INGRESSOS E RECEITAS DE VENDAS DE BENS DE FORNECIMENTO (EM MILHARES DE R\$.).....	69
TABELA 11 - COMPARATIVO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA E PARANAENSE COM O RECEBIMENTO DA COAMO.....	71
TABELA 12 - EXPORTAÇÕES REALIZADAS PELA COAMO.....	75
TABELA 13 - EXPORTAÇÕES EM MILHARES DE REAIS.....	77
TABELA 14 - EVOLUÇÃO DO PATRIMONIO LÍQUIDO.....	78
TABELA 15 – SOBRA ELUCRO LÍQUIDO .....	80
TABELA 16 - COMPARATIVO ENTRE AS DEDUÇÕES E OS DISPÊNDIOS.....	81
TABELA 17 - AS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS DO PAÍS POR VENDAS.....	81
TABELA 18 - AS 50 MAIORES EMPRESAS DO COMÉRCIO POR VENDAS NO PARANÁ.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
3.1 EXPANSÃO E CRESCIMENTO EMPRESARIAL ATRAVÉS DE AQUISIÇÕES.....	25
3.2 O CRESCIMENTO DA FIRMA ATRAVÉS DA RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS.....	27
3.3 DIVERSIFICAÇÃO NO RECEBIMENTO DE PRODUTOS.....	28
3.4 PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO.....	31
3.5 O MERCADO EXTERNO.....	31
3.6 LIMITES DO CRESCIMENTO.....	33
3.7 OPORTUNIDADES PRODUTIVAS.....	34
<b>4 PARANÁ: A MODERNIZAÇÃO AGRÍCOLA</b> .....	36
4.1 EVOLUÇÃO AGRÍCOLA DE CAMPO MOURÃO.....	51
<b>5 COAMO: ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	54
5.1 BREVE HISTÓRICO.....	54
5.2 PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS NOS ANOS 1971 A 1997.....	55
5.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.....	62
5.4 A EXPANSÃO E O CRESCIMENTO EMPRESARIAL ATRAVÉS DE AQUISIÇÕES.....	65
5.4.1 Aquisições.....	65
5.4.2 Construção.....	66
5.5 A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS.....	68
5.6 DIVERSIFICAÇÃO NO RECEBIMENTO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS.....	70
5.7 O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO.....	72
5.8 O MERCADO EXTERNO.....	74
5.9 LIMITES DO CRESCIMENTO.....	77
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	82
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	85
<b>8 ANEXOS</b> .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

Aristóteles certa vez definiu que “o homem é um ser social”. Esta afirmação, feita aproximadamente em 350 a.C., mantém sua validade até os dias de hoje, mais de dois milênios após a elaboração do texto conhecido como A POLÍTICA. Seis mil anos antes de Aristóteles, os seres humanos já viviam em sociedade, em regime de cooperação mútua, tornando-se, assim, o ser descrito pelo filósofo grego.

O domínio da agricultura e as atividades de escambo, economias predominantes à época, possibilitaram aos seres humanos a transição vida nômade, baseada na coleta e na caça, para a vida social, fazendo surgir as primeiras comunidades conhecidas.

Desde então, a Economia tornou-se o grande pilar central da evolução da sociedade humana, motivando guerras, alianças, delineando o modo como cada nação agiu em todos estes milênios.

Na antiguidade, a escravização dos iguais, através da submissão de outros Estados foi a força motriz da economia. Na Idade Média, o poder econômico era exercido através da concentração de territórios somados ao modo de produção feudal, baseado na servidão e nos vínculos de suserania e vassalagem.

Após a Revolução Francesa e o advento da idade moderna, as colônias subjugadas pelas metrópoles forneceram as riquezas necessárias para o desenvolvimento dos Estados. No entanto, ainda na Idade Média, surgiram pequenas unidades econômicas de produção, conhecidas como Corporações de Ofício.

Mais tarde, com as explosões tecnológicas proporcionadas por sucessivas revoluções industriais, nos séculos XVII e XVIII, as corporações deixaram apenas de ser formadoras de artesãos, para aperfeiçoarem seus métodos de produção e distribuição, tornando-se corporações, com o sentido atual da palavra.

Todo o esforço humano orientou-se, pelo correr dos milênios, por um grande objetivo: a formação de riquezas. O que difere, no entanto, os últimos séculos dos demais milênios de civilização humana é exatamente a substituição dos Estados pelas entidades privadas neste papel de acumular riquezas.

Com o surgimento e o fortalecimento de instituições bancárias e do fervoroso mercado mobiliário e de especulações, os cenários nos quais se inserem as empresas atuais podem ser descritos como imprevisíveis e mutáveis.

Neste contexto, as empresas, detentoras das engrenagens da formação de riquezas nos tempos contemporâneos, precisam estar em constante aperfeiçoamento, buscando a expansão de suas atividades visando não somente a sobrevivência, mas também o objeto de seu contrato social, o lucro.

Destarte, as empresas estão constantemente desenvolvendo atividades empreendedoras que, sob uma análise teórica, formam estratégias de crescimento corporativista que podem ser estudados em abstrato, gerando modelos de desenvolvimento.

Estes objetos abstratos, agora autônomos, são denominados teorias de crescimento das firmas, e podem ser verificados ou aplicados em todas as demais empresas existentes no mercado.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de crescimento da Cooperativa Agropecuária Mourãoense – COAMO, atualmente sob a denominação COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA., especificamente em relação à sua formação, estratégias de crescimento, produtividade e introdução de novas tecnologias.

O motivo da elaboração desta pesquisa é o de analisar como esta empresa se tornou uma das maiores do país, sendo a maior cooperativa agroindustrial de toda a América Latina, sediada no Município de Campo Mourão/PR.

O estudo das atividades administrativas da COAMO, dentro do contexto econômico brasileiro e paranaense permite extrair um modelo real de crescimento previsto, teoricamente, na obra Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose (2006).

Para a análise das teorias de crescimento da firma, e posterior verificação do(s) modelo(s) que se adequará aos adotados pela COAMO, utilizar-se-á como referencial teórico a citada teoria de Edith Penrose (2006), possibilitando assim uma análise mais profunda dos métodos adotados.

De igual forma, serão complementadas as análises por obras de outros autores relacionados à teoria do crescimento da firma. Complementando o estudo integrar-se-ão instrumentos dados que consistem em relatórios e dados estatísticos, que serão elencadas na seção da metodologia.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o processo de crescimento da firma COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA. dentro do contexto histórico e econômico brasileiro e paranaense, sob a ótica da teoria do crescimento da firma, de Edith Penrose.

Especificadamente, serão analisados o processo de formação e expansão da empresa, abordando-se, inicialmente, a história da firma para então verificar as estratégias de crescimento da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA.

Em especial, serão abordados dados estatísticos, como número de unidades e sua expansão para outros municípios e estados, diversificação no recebimento de produtos. Será analisado, ainda, o processo de industrialização, expansão das exportações, as estratégias de produtividade e a introdução de novas tecnologias.

A análise será efetuada apenas em relação à teoria do crescimento da firma, não se levando em conta de que se trata de uma cooperativa, pois da mesma forma que os administradores de uma empresa capitalista, os dirigentes da cooperativa estão primordialmente interessados na expansão lucrativa das atividades da firma.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho tem como proposta estudar como se deu o crescimento da empresa COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA., com base na Teoria do Crescimento da Firma, bem como a história e sua evolução e crescimento ao longo dos anos.

Será abordado, inicialmente, o referencial teórico que consiste na revisão da bibliografia referente à literatura das teorias do crescimento da firma, em especial na TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA, de Edith Penrose (2006), e, suplementarmente, nas obras TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA MUDANÇA ECONÔMICA, de Richard R. Nelson & Sidney G. Winter (2005), ENSAIOS PARA UMA TEORIA HISTÓRICA DA GRANDE EMPRESA, de Alfred Chandler Jr. (1998).

O quarto capítulo será dedicado à história da agricultura paranaense e brasileira, o processo de mecanização da agricultura, e um breve relato histórico da agricultura do Município sede da firma em análise, Campo Mourão. Serão colacionados dados estatísticos e tabelas exemplificativas.

Por fim, será analisado o processo de crescimento da COAMO, com o detalhado histórico de procedimentos administrativos da empresa, através de consultas ao site da empresa, com base nos dados próprios bem como nas considerações expostas nos capítulos anteriores, verificar-se-á as estratégias de crescimento da empresa, comparando-se os procedimentos administrativos adotados com as teorias de crescimento da firma expostas no primeiro momento.

Consistirá, portanto, de pesquisa bibliográfica combinada com estudo de caso, comparando-se os procedimentos administrativos efetuados de fato com o conteúdo teórico referente.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Como o objetivo central deste estudo é a análise do crescimento e expansão da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA dentro do contexto da teoria econômica, faz-se necessário abordar, primeiramente, os referenciais teóricos acerca do crescimento e expansão das empresas.

Os referenciais teóricos utilizados na abordagem do presente estudo baseiam-se nas obras TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA MUDANÇA ECONÔMICA, de Richard R. Nelson & Sidney G. Winter (2005), em ENSAIOS PARA UMA TEORIA HISTÓRICA DA GRANDE EMPRESA, de Alfred Chandler Jr. (1998) e, em especial na TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA, de Edith Penrose (2006).

Estes autores procuram analisar a firma como uma entidade mais complexa do que única unidade administrativa, pois, segundo seus entendimentos, não se deve deixar de analisá-las também como um conjunto de recursos produtivos cuja distribuição entre os diversos usos, através do tempo, é determinada por decisões administrativa.

Segundo Penrose (2006), os recursos de uma firma são constituídos por objetos tangíveis, como instalações, equipamentos, matérias primas, recursos do solo e naturais, que são absorvidos pelo processo produtivo, sendo que alguns são utilizados rapidamente e outros são de uso durável, continuando a prestar substancialmente os mesmos serviços por um período considerável de tempo.

Também há recursos humanos disponíveis numa firma, podendo ser especializada ou não, e um pessoal de caráter burocrático.

Os serviços prestados pelos recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso podendo ser utilizado para diversos fins ou de modos diferentes, e em combinação com outros vários tipos ou várias quantidades de outros, podendo proporcionar diferentes serviços ou conjunto de serviços". (PENROSE 2006, p. 62-63)

Para a autora todas as firmas possuem alguma forma de direção administrativa central responsável pelas políticas gerais que indicam a forma como a hierarquia administrativa da firma deve atuar. Esta direção administrativa pode ser composta por alguma combinação de diretor ou comitês diretivos, incluindo o presidente e os administradores gerais da firma. A questão de quem faz parte

desta administração varia de firma para firma, mas em todos os casos, qualquer que seja o grupo resultante, ele deve ser aceito como a mais alta autoridade no arcabouço administrativo da firma, e ser suficientemente pequeno para chegar a decisões mais ou menos acordadas e ágeis. Continua:

Em termos gerais, essa administração central é responsável pelo estabelecimento e alteração da estrutura administrativa da firma, formulando suas políticas mais gerais e tomando decisões sobre questões que nenhum dirigente de segundo escalão chegou a agir ou nas quais nenhum princípio claramente estabelecido chegou a ser formulado de antemão. Nesta última categoria incluem-se no mínimo as principais decisões financeiras e de investimento da firma, bem como o preenchimento dos seus mais importantes administradores. (PENROSE, 2006, p. 51-52)

Quando este arcabouço foi criado em condições ideais, nas quais a burocracia da firma passa a funcionar sem obstáculos, e uma vez criadas as políticas aceitas como normas para as questões do pessoal administrativo da firma, não haverá necessidade da intervenção da administração central, enquanto que cada decisão a ser tomada tiver o caráter previsto pelas políticas estabelecidas, o que não significa que todas as decisões devem ser rigidamente circunscritas e que nenhum juízo seja autorizado, mas apenas que não deve haver dúvidas sobre quem toma determinadas decisões, sobre os princípios que irão ser levados em conta para tanto e sobre o alcance de seus efeitos.

Há grandes variações no número, alcance e natureza das tarefas da administração central, pois estas dependem da estrutura, e das ambições desta administração em enfrentar mudanças externas, requerendo ações imediatas, não previstas pela estrutura existente. Se não houver mudanças no ambiente, uma firma que tenha criado procedimentos administrativos ótimos e um excelente conjunto de políticas pode funcionar com sucesso, sem qualquer atuação formal de sua administração.

As funções administrativas e de supervisão podem ser desempenhadas por funcionários adequados nos diferentes níveis da firma, dentro do arcabouço proporcionada pela organização e pelas diretivas políticas vigentes. em tais circunstâncias o problema administrativo estará resolvido após o estabelecimento de uma adequada estrutura administrativa. (PENROSE, 2006, p. 51-52)

A adaptação e mudança, cria problemas diferentes, sendo um deles a necessidade de ajustamento a condições de curto prazo, que requer um grande

número de decisões que não podem ser individualmente autorizadas pela administração central de uma firma grande, o que levou a criação de estruturas e procedimentos administrativos que além de possibilitarem a tomada de decisões em quase todos os níveis administrativos da firma, asseguram, ao mesmo tempo, um alto grau de consistência entre tais decisões, e também, foram criadas técnicas e procedimentos para capacitar as administrações centrais a lidarem com os problemas de mais longo prazo.

Nelson & Winter, na obra “An Evolutionary Theory of Economic Change”, escrita originalmente no ano de 1982, buscam apresentar fundamentos teóricos de uma economia evolucionária, partindo do pensamento neoclássico, mediante uma crítica sobre o processo de desenvolvimento deste período.

Os autores admitem a presença de alterações randômicas (mutações) e reações habituais (rotinas) no comportamento da firma, no sentido de que a firma apresenta comportamento padrão e rotineiro, sendo tais rotinas definidas como características persistentes dos organismos as quais determinam comportamentos prováveis dos mesmos. Estas rotinas são seguidas até que se tenha algum motivo para pensar em alterá-las, como alcançar resultados não satisfatórios, ou mesmo se, de tempos em tempos, a entidade se engajar na análise sobre o que está fazendo e por que, com a intenção de pensar sobre revisões e mesmo alterações radicais.

Esta obra examina as inter-relações existentes entre a estrutura, inovação e progresso técnico nas indústrias, com ênfase na análise da função de lucratividade da firma, em razão dos gastos em pesquisas para imitação do padrão tecnológico das empresas concorrentes. Por outro lado, pretende ainda demonstrar que o progresso técnico somado a uma forma de executar as atividades produtivas tende a influir na direção do desenvolvimento, indicando, não obstante, uma trajetória a ser cumprida.

Anteriormente, Schumpeter (1982) e Hicks (1984) haviam proposto que a inovação (mudança técnica) poderia ser vista como um deslocamento da função de produção. Já ao fim dos anos 1950, o trabalho de Solow (*apud* MEDEIROS, 1995) transformou essa noção em uma parte intelectualmente respeitável do pensamento neoclássico sobre o crescimento econômico.

A obra de Nelson & Winter relaciona-se, ainda, com a teoria de comportamento da firma, em especial com o padrão de rotina e das qualificações

buscadas pela organização. Este conceito, afirmam, não foge ao senso comum na medida em que ela é composta de um conjunto de práticas diárias nos diversos departamentos da empresa. Esta rotina não se caracteriza como o cumprimento de um trabalho exaustivo, mas como uma memória da organização, uma vez que é através da rotina que a organização retém o conhecimento adquirido ao longo do tempo.

A prática desta rotina não se fixa apenas na maximização dos fatores de produção, mas também com o objetivo de buscar, constantemente, procedimentos que autorizem uma atuação mais agressiva no mercado ou indústria à qual pertence.

O modelo desenvolvido demonstra ainda distintos aspectos comportamentais das firmas, salientando-se que suas políticas de investimentos em inovações tendem a variar em função do tamanho da empresa.

Sob esta ótica, pode-se citar o estudo de C. Freeman, (1982) ele elabora conceitos a respeito do processo de inovação relacionado ao tamanho das firmas, dentro de um mercado oligopolista. Estes conceitos, de maneira clara, ressaltam a estreita relação entre a prática do processo de inovações e as grandes firmas do mesmo modo que se verifica, através destas inovações, o aumento do lucro nestas empresas inovadoras.

Para Freeman (1982), as empresas que desejam sobreviver e expandir devem ser capazes de adaptar suas tecnologias básicas em tecnologias estratégicas para esta competição. A firma deve utilizar-se de estratégias alternativas, sejam elas defensivas ou ofensivas, para se adaptarem em um nicho sujeito à rápidas mudanças, de mercado ou de meios de produção.

Ainda sob este enfoque, Freeman (1982) define como estratégia ofensiva a firma buscar a inovação sendo a primeira a introduzir novos produtos ou processos, esperando com isso buscar a liderança tecnológica e lucros temporários em razão do solitário domínio desta nova tecnologia. Por outro lado, a estratégia defensiva consiste na adoção de novas tecnologias já utilizadas por outras firmas.

Em ambas as situações, as firmas precisarão de alguma capacidade para desenvolver e lançar novos produtos ou mesmo implantar novos processos produtivos, o que refletirá capacidade interna de planejamento e desenvolvimento profissional e orçamentário.

Em que pese a inovação ser uma característica predominante nas grandes firmas, em especial pelo fato de dispor de capital necessário a estes investimentos, pode-se constatar que existem muitas empresas pequenas e inovadoras, com sucesso no lançamento de novos produtos ou novos processos produtivos.

O sucesso destas inovações aponta Freeman (1982), deve-se a um forte programa interno de pesquisa e desenvolvimento, à capacidade antecipada de identificar mercados potenciais, bem como a capacidade Schumpeteriana para conduzir e coordenar o marketing e a produção. Freeman e Soete (1982) destacam ainda o tempo entre as inovações com relação à concorrência, além da boa comunicação com o meio científico externo e com os consumidores. Freeman aponta:

Scientific and market research, design and development, machinery, instruments and process plant, production systems and delivery systems, marketing, distribution and general administration are all deeply affected by this revolutionary technology (FREEMAN; SOETE, 1982, p.396)

Retornando à obra de Nelson & Winter, os autores afirmam ser importante distinguir uma técnica de produção dos procedimentos de escolha técnica a serem empregados em determinado momento. Mas como estas diferenças recaem sobre a rotina, estas distinções são sutis e não bem definidas. Assinalam os autores:

A teoria ortodoxa faz uma distinção precisa entre o conjunto de escolhas e escolha – entre o que está envolvido na operação de uma determinada técnica e o que está envolvido na decisão de qual técnica utilizar. Na nossa teoria vemos forte semelhança entre elas. (...) Se existe uma racionalidade na política da ortodoxia de negar reconhecimento teórico para esse elemento de escolha no comportamento da firma ao incluí-lo na descrição da técnica, isso presumivelmente tem relação com o fato das escolhas, segundo ela, serem feitas de maneira rotineira, e talvez também porque elas não são uma fonte importante da variabilidade dos lucros de uma empresa. (NELSON & WINTER, 2005, p.35)

Entretanto, a modelagem evolucionária destaca as semelhanças entre os diferentes tipos de rotina. Estas definem uma lista de funções que, por sua vez, determinam o que a firma faz em relação as diversas variáveis externas, em especial as condições de mercado, bem como de variáveis internas, como, por exemplo, o estoque de maquinário em poder da firma.

De qualquer forma, as regras de decisão adotadas na empresa formam um conceito operacional básico da nossa teoria evolucionária proposta por Nelson & Winter. Eles consideram as regras de decisão como parentes conceituais muito

próximos das técnicas de produção, enquanto a visão ortodoxa as vê como muito diferentes.

Nosso termo geral para todos os padrões comportamentais regulares e previsíveis das firmas é rotina. Utilizamos este termo para incluir características das firmas que variam de rotinas técnicas bem específicas para produção de coisas, procedimentos para contratações e demissões, encomendas de novos estoques, ou aumentar a produção de itens de alta demanda, até as políticas relativas ao investimento, à pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou publicidade, e estratégias empresariais relativas a diversificação da produção e ao investimento no exterior. Em nossa teoria evolucionária, essas rotinas assumem a função que os genes apresentam na teoria evolucionária biológica. (NELSON & WINTER, 2005 p.32/33)

Há um grande número de comportamentos empresariais que não constituem, no sentido estrito da palavra, rotinas. Os grandes executivos do mundo moderno não passam grande parte dos dias aplicando as mesmas soluções aos mesmos problemas que se apresentavam há anos atrás. Trata-se rotina aquilo que é regular e previsível sobre o comportamento empresarial, especialmente as heurísticas estratégias relativamente constantes que moldam a forma com que a firma aborda os problemas não rotineiros que enfrenta.

Nelson & Winter apontam ainda que as rotinas que se relacionam com a firma a qualquer momento, tais quais estoques, equipamentos e fatores produção são chamadas rotinas operacionais. Já um segundo tipos de rotina são aquelas que determinam o aumento do capital da empresa, período a período. Este grau de comportamento segue padrões previsíveis que variam de uma situação para outra. E, por fim, as rotinas que funcionam para modificar vários aspectos de suas características operacionais em longo prazo, que buscam modificar a própria rotina da empresa. Estas rotinas são modeladas como buscas de novas rotinas que se caracterizam como determinações de distribuição probabilística em função de diversas variáveis.

Assim como na teoria ortodoxa, a caracterização das firmas na teoria evolucionária representa principalmente um passo em direção à análise do comportamento de ramos de atividades ou de outras unidades de grande escala da organização econômica.

O tema central da teoria evolucionária foca-se nos processos dinâmicos que determinam conjuntamente os padrões e comportamento da empresa e os

resultados de mercado ao longo do tempo. A lógica abstrata desses processos evolucionários se apresenta como características operacionais das empresa, determinando-se assim a lucratividade de cada firma.

As firmas evoluem ao longo do tempo através da ação conjunta de busca e seleção, e a situação do ramo de atividades que desempenha em cada período carrega as sementes de sua situação para o período seguinte. Assim, os principais compromissos teóricos da teoria evolucionária têm aplicação direta precisamente na caracterização da transição de um período para outro.

Segundo Nelson & Winter, as empresas, a qualquer momento, são vistas como possuidoras de várias aptidões, procedimentos e regras de decisão determinando o que elas fazem diante de condições externas. Elas também se envolvem em várias operações de busca, onde descobrem, julgam e avaliam mudanças possíveis de suas maneiras de operar. As firmas cujas decisões são lucrativas, dentro do ambiente de mercado, conseguem se expandir, ao passo que as que não são lucrativas se contraem.

Esta busca é guiada, em parte, por regras já estabelecidas. Isto porque a empresa aplica muitas vezes rotinas utilizadas e criadas no passado para enfrentar acontecimentos inesperados. Neste sentido, pode existir uma hierarquia de decisões com procedimentos de alta e baixa ordem, sendo que os primeiros podem agir, eventualmente, para alterar os segundos.

Uma versão própria da teoria centraliza-se no avanço técnico para economizar ou aumentar a eficiência de vários fatores de produção utilizados na geração de um produto particular. Trabalhos recentes demonstram que tanto as séries temporais quando os dados cruzados entre países têm sido aproximadamente consistentes com esta teoria, a qual leciona que a elevação do preço de um fator em relação a outro deveria levar a um aumento dos esforços dirigidos à elevação da eficiência deste fator em relação aos demais.

A teoria neoclássica forneceu uma maneira frutífera de olhar para certos padrões macroeconômicos de crescimento. No entanto, foi malsucedida ao analisar a mudança tecnológica e, com relação a isso, essa teoria permanece como um obstáculo para compreender os fenômenos microeconômicos.

Para Chandler (1998) primeiramente, faz-se importante delinear o conceito de empresa industrial. Em sentido amplo, a expressão designa uma grande empresa comercial privada com fins lucrativos e que produz bens mediante alguns

ou todos os sucessivos processos industriais, desde a aquisição de matéria-prima, até a venda dos produtos ao consumidor final.

Nos termos de Sombart (SOMBART *apud* MEDEIROS, 1995) a empresa industrial é uma subespécie de empresa capitalista, a qual, como organismo econômico autônomo, existe independentemente dos indivíduos que a compõem. Tal entidade opera como um agente em todas essas transações e possui vida própria, a qual deve ser mais longa que dos seus sócios ou funcionários.

Apesar da visão de que a empresa tem vida própria, ou seja, um objetivo distinto e autônomo que represente sua existência, sua integridade e capacidade de desenvolvimento dependem diretamente dos indivíduos que gerem suas atividades. Afinal, são eles que efetuam compras, vendem, coordenam, avaliam e planejam. É, pois, em muitos casos, em que o executivo nem mesmo supervisiona pessoalmente a força de trabalho, e sim administra os serviços de outros executivos.

Assim, o termo administração, tal como empregado, designa tanto ação e ordens executivas, quanto decisões referentes a coordenação, avaliação e planejamento do trabalho da empresa e alocação de seus recursos.

Chandler (1998) destaca que a administração é uma atividade identificável, distinta da compra, venda fabricação ou transporte de mercadorias, e que, na grande empresa industrial, o executivo se ocupa da administração e não do desempenho do trabalho funcional. Nas grandes empresas a administração geralmente se torna uma tarefa especializada e de dedicação integral. Assim, o administrador deve exercer dois tipos de tarefa administrativa, pois deve se ocupar das atividades diárias, como compra e venda, do mesmo modo que deve atuar em prol do futuro da empresa, dedicando-se ao planejamento e estratégias de longo prazo.

No entanto, nem sempre esta distinção entre os tipos de administração efetuada são facilmente visualizadas. Todavia, certas decisões dizem respeito à definição de objetivos básicos e dos meios e procedimentos necessários para atingir objetivos imediatos, ao passo que outras decisões têm por objetivo definir políticas e procedimentos estruturais.

Na empresa moderna, vista como descentralizada, os executivos, segundo Chandler, (1998) exercem suas atividades administrativas em quatro tipos diferentes de postos. Cada um desses postos tem na empresa uma esfera de

atividade administrativa. Na cúpula, há o escritório geral, onde os executivos e assessores técnicos coordenam, avaliam e planejam metas políticas, bem como a destinação de recursos para várias divisões quase autônomas e praticamente auto-suficientes. Já o escritório central de cada divisão administra uma série de departamentos, sendo cada departamento responsável pela administração de uma atividade principal, como a manufatura, vendas, compras, engenharia ou finanças. As chefias departamentais coordenam e avaliam as atividades de várias unidades de campo. E no nível inferior, cada unidade de campo dirige uma fábrica ou usina, uma sucursal ou escritório regional. Assim, os quatro tipos de postos administrativos de uma grande empresa são as unidades de campo, a chefia departamental, o escritório central e o escritório geral.

Os executivos que efetivamente distribuem os recursos disponíveis são os indivíduos mais importantes de uma firma. Seu papel decisivo na economia moderna os define como empresários. Deste modo, por decisões e ações empresariais entendem-se as que influenciam a alocação ou realocação de recursos para a empresa em geral, e por decisões e ações operacionais, as que levam a efeito utilizando os recursos já distribuídos.

Quando os empresários agem como gerentes, dedicando-se as atividades a curto prazo sem levar em conta o planejamento, a avaliação e a coordenação a longo prazo, eles deixam de efetivar seu papel na firma diante do cenário econômico.

Os quatro tipos de postos existem nas mais complexas empresas industriais, mas poderão existir empresas com apenas uma, duas ou três das espécies de administração. Estes são os casos das pequenas ou de empresas que se dedicam apenas a uma atividade fim. Já os grandes impérios industriais diversificados que produzem uma grande variedade de bens e serviços dispõem de todos os tipos de postos de administração.

A idéia de que diferentes formas de organização resultam dos diferentes tipos de expansão pode ser sintetizada com maior clareza se for levado em conta que o planejamento e a execução dessa expansão são uma estratégia, e a organização criada para gerir as novas atividades e recursos, uma estrutura. Conclui-se, desta forma, que estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos na busca destes objetivos.

As decisões como o aumento do volume de atividades, abertura de novas fábricas e escritórios, ou a assunção de novas funções econômicas implicam necessariamente em definir novos objetos básicos. É preciso, deste modo, formular novas linhas de ação, bem como alocar e realocar recursos.

Pode-se dizer que estrutura é o modelo de organização pelo qual se administra a empresa. Tal modelo, formal ou informalmente definido, apresenta dois aspectos. Abrange, em primeiro lugar, as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e funcionários administrativos e, em segundo lugar, as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade. Essas linhas e esses dados são fundamentais para efetivamente garantir a avaliação e o planejamento indispensáveis à execução de metas e políticas básicas e à concatenação dos recursos totais da empresa. Entre esses recursos incluem-se o capital financeiro; o equipamento físico, como fábricas, maquinaria, escritórios, depósitos, serviços de venda e compras, fontes de matérias-primas, laboratórios de pesquisa e engenharia; e o mais importante de tudo, a capacidade técnica, comercial e administrativa de seu pessoal. (CHANDLER, 1998 p.136-137.)

As mudanças na estratégia que exigiam mudanças na estrutura aparentemente se deveram às oportunidades e necessidades que surgiram em função das transformações demográficas, pela questão da renda nacional e pela inovação tecnológica. O aumento populacional, a migração do campo para a cidade e depois para o subúrbio, os períodos de depressão e prosperidade, a velocidade crescente da evolução tecnológica, todos estes fatores criaram demandas ou as reprimiram em relação aos bens existentes ou serviços oferecidos pelas empresas.

O crescimento estratégico resultou do aproveitamento destas novas oportunidades e necessidades, criadas pelos fatores de modificação expostos. Assim, a nova estratégia requeria uma estrutura nova ou pelo menos readaptada para operar de maneira eficiente. A inviabilidade de desenvolver uma nova estrutura interna, assim como de reagir às novas necessidades e oportunidades externas, foi conseqüência de uma excessiva concentração nas atividades operacionais por parte dos executivos responsáveis pelo destino de suas organizações. Desta preposição conclui-se que o crescimento sem ajuste das estruturas somente conduzirão à ineficiência econômica.

As empresas precisam desenvolver novas estruturas para fazer face às novas necessidades administrativas. Sem os escritórios administrativos, as unidades da empresa acabam por não objetivar suas funções.

Em outras palavras, quando os executivos responsáveis pela empresa deixam de criar os escritórios necessários a efetiva integração dos diversos escritórios administrativos num todo unificado, eles deixam também de cumprir seu principal papel econômico.

Na realidade, os modelos históricos de crescimento e organização na grande empresa não se mostravam tão precisos quanto definidos em teoria. Qualquer estratégia expansionista podia ser adotada de várias formas e, não raro, adotavam duas ou até mesmo três estratégias básicas de expansão simultaneamente. A estrutura geralmente custava a acompanhar a estratégia, em especial nos períodos de rápida expansão. Por conseqüência, as competências dos diferentes escritórios permaneciam confusas e apenas vagamente definidas.

Entretanto, uma análise comparativa da inovação organizacional necessita mais do que uma explanação dos termos, conceitos e proposições gerais utilizados para avaliar experiências comparáveis de diferentes empresas. A história administrativa contida em cada estudo de caso divide-se em duas partes principais, a criação da estrutura após o primeiro impulso expansionista e a sua reorganização para fazer face às necessidades decorrentes das estratégias de expansão subsequente.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o processo de crescimento da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA, especificamente em relação à sua formação, estratégias de crescimento, produtividade e introdução de novas tecnologias, principalmente no que tange aos pontos que serão apresentados a seguir.

### 3.1 EXPANSÃO E CRESCIMENTO EMPRESARIAL ATRAVÉS DE AQUISIÇÕES

De início, destacam-se dois métodos de expansão para a firma: ela pode construir um novo estabelecimento e criar novos mercados para si, ou então adquirir o estabelecimento e os mercados de uma firma já existente. Deste modo, se uma expansão planejada for considerada lucrativa, a firma somente optará por crescer através da aquisição menos onerosa que a expansão interna.

Por outro lado, se o objetivo for uma mudança de mercado, ou a redução da concorrência, as aquisições poderão constituir o único meio para se atingir tais objetivos.

Em qualquer espécie de expansão, no entanto, a questão inicialmente a ser estudada é a das razões pelas quais a aquisição deve se mostrar como um método menos oneroso de expansão. O fato de uma firma desejar adquirir outra, para reduzir a concorrência, não conclui que a aquisição é barata.

O valor econômico de uma firma pode ser definido como o valor presente do fluxo de lucros brutos esperados em um determinado período relevante para fins de cálculo. A análise econômica de qualquer aquisição deverá prescindir à uma análise das causas da divergência observada.

Ademais, destaca-se também o papel da tributação fiscal. Esta questão pode afetar as decisões dos negócios com relação à forma de recebimento de suas receitas ou quanto à melhor maneira de conservarem seus bens.

A firma deve, no entanto, ter delineado o escopo da sua expansão. Afirmo Penrose:

Considerações especiais, relativas às características pessoais dos proprietários e administradores da firma, aos impactos de um sistema específico de tributação, à natureza do mercado de ações e a outros fatores particulares, sempre estarão presentes e serão responsáveis por boa parte das aquisições de firmas pequenas e médias em qualquer momento. (PENROSE, 2006, p.245)

Quando a firma é pequena, a divisão de suas atividades administrativas é simples e as decisões mais importantes são às vezes tomadas por uma única pessoa. No entanto, quando a firma cresce, surge a necessidade de subdividir as tarefas da administração e descentralizar o poder decisivo.

Os meios administrativos imprescindíveis para delinear e controlar a organização administrativa de uma empresa mais complexa podem, obviamente ser contratados, mas, para que a mudança na estrutura da firma ocorra é necessário que haja um prévio entendimento do que está acontecendo, bem como uma vontade de aceitar estas novas diretrizes por parte da administração atual.

### 3.2 O CRESCIMENTO DA FIRMA ATRAVÉS DA RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS

As atividades voltadas à produção da empresa mercantil são pautadas pelo que Penrose chama de “oportunidades produtivas” que compreendem todas as possibilidades produtivas conhecidas pelos seus “empresários”.

Uma teoria do crescimento das firmas constitui essencialmente um exame das mutáveis oportunidades produtivas; para encontrar se há um limite a esse crescimento ou restrição a seu ritmo, as oportunidades produtivas de uma firma devem ser consideradas limitadas em qualquer período. É claro que estas oportunidades estarão restringidas na medida em que a firma não perceber oportunidades para expandir-se, não quiser aproveitá-las ou for incapaz de fazê-lo (PENROSE, 2006, p.72).

Pode certamente ocorrer que a maioria das firmas que existam não cresçam que os êxitos sejam menores que os fracassos e que, em longo prazo, as firmas sigam umas às outras, incorrendo em extinção, sucessão ou incorporação por parte de outras firmas.

No entanto, destacam-se inúmeras firmas que têm sobrevivido por longos períodos, e que do mesmo modo não se vislumbra qualquer evidência conclusiva de que tenham atingido ou estejam perto do final de suas trajetórias. Em outros termos, não continuarão a crescer indefinidamente.

Segundo ainda Penrose:

Existem provavelmente diversas maneiras de definir a empresa, mas para nossos propósitos, ela pode ser utilmente concebida como uma predisposição psicológica por parte de indivíduos para assumir riscos na expectativa de ganho e, particularmente, de dedicar esforços e recursos em atividades especulativas. (PENROSE, 2006, p.74)

A afirmação de que as empresas estão sempre em busca de lucros já implica um determinado grau de empreendedorismo. A firma empreendedora, sendo grande, irá manter constantemente a destinação de recursos para a expansão lucrativa. Firms menores apenas periodicamente dispõem dessa oportunidade de considerar as direções à uma expansão que poderá se mostrar lucrativa.

De qualquer modo, a empresa deverá se pautar pelo próprio ritmo, em direção às oportunidades produtivas. No entanto, as dificuldades de obter capital

figuram muitas vezes entre os principais fatores que dificultam a expansão de pequenas firmas.

As pequenas firmas e as novas não possuem as mesmas facilidades de mobilizar capital do mesmo modo que as firmas já estabelecidas, grandes e conhecidas. Pela via oblíqua, muitas firmas pequenas conseguem, mesmo sem os recursos financeiros adequados, ser bem sucedidas e mobilizar capitais, crescer e tornar-se grandes firmas.

Os tipos de serviços empresariais requeridos, na verdade, para mobilizar capital podem não estar claramente relacionado ao tipo de serviços necessários para fazer funcionar uma firma com eficiência. Por tal razão, as pequenas firmas têm-se pautado na maior parte das vezes numa divisão de trabalho entre um inventor, ou um qualificado gerente de produção, e entre os homens de negócio, capazes de mobilizar capitais e fazerem compras à crédito.

O capital, afirma Penrose (2006), é um problema para as firmas novas e pequenas assim como a demanda. Deste modo, o mesmo tipo de empreendedorismo capaz de ser bem sucedido em uma firma conhecida e já estabelecida não irá necessariamente ser bem sucedido em uma firma pequena.

### 3.3 DIVERSIFICAÇÃO NO RECEBIMENTO DE PRODUTOS

Segundo PENROSE, a diversificação de atividades é um dos mais relevantes temas que não são adequadamente tratados pela análise econômica das firmas mercantis.

Não se descarta a idéia de que a especialidade pode gerar, *a priori*, mais produtividade e lucros nas primeiras relações de análise dos investimentos iniciais. No entanto, assinala a autora:

Isso se deve apenas em parte ao fato de uma firma especializada ser altamente vulnerável a ambientes de tecnologia e de gastos mutáveis, freqüentemente podendo fazer um uso mais lucrativo de seus recursos ao longo do tempo mediante o direcionamento de sua produção a uma variedade de produtos. É em boa parte por causa da natureza mutável de suas oportunidades produtivas que continuamente se apresentam novas oportunidades de investimentos para a firma, investimentos cujo aproveitamento pode vir a ser lucrativo ao mesmo tempo em que ela estiver mantendo, e até expandindo, as linhas de produção às quais vinha extensivamente destinando seus recursos. (PENROSE, 2006, p.170)

Em que pese estas novas oportunidades de expansão possam estar relacionadas a mudanças nas condições internas ou externas à firma, a ocorrência de certa espécie une essas mudanças umas às outras. As relações entre as ocorrências nos mercados e a oferta interna de serviços produtivos passam a ter significação particular, mas as firmas devem-se manter atualizadas em relação aos desenvolvimentos técnicos ocorridos ao longo do tempo.

Entretanto, é necessário delinear o conceito de diversificação. Já é praxe rotular as empresas como monoprodutoras ou multiprodutoras, ou como altamente diversificadas ou não-diversificadas. O significado preciso dos termos sempre dependerá do agrupamento de mercadorias que seja significativo para uma análise de cada caso. Não se pode, no entanto, adotar os termos em sentido absoluto.

É mais acertado pautar-se pela diversificação – ou não – da firma, antes de conceituar universalmente ou em absoluto o que é diversificação. Afirmo PENROSE:

Para o propósito de analisar o processo de diversificação, podemos dizer que uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Assim, a diversificação inclui aumentos na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumentos no número de áreas básicas de produção em que a firma atua. Esse último tipo de diversificação tem uma importância especial, e não pode ser medido pelo número dos diversos produtos finais ou intermediários produzidos. (PENROSE, 2006, p.175)

A diversificação pode ocorrer, segundo a autora, dentro das áreas de especialização existentes na firma ou pode, por outro lado, resultar do encaminhamento para novas áreas.

Uma ampla variedade de produtos pode ser produzida para cada mercado, e uma grande variedade de mercados pode ser atendida a partir da mesma base produtiva. A diversificação dentro da mesma área de especialização refere-se à produção de mais produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mercados existentes da firma. (PENROSE, 2006, P. 177)

As oportunidades para novos produtos é resultado das mudanças nos serviços produtivos e nos conhecimentos disponíveis na firma. Trata-se de

utilização de seus recursos de forma a produzir mais produtos com o uso de da mesma tecnologia.

Por tal razão, Penrose salienta a importância das pesquisas industriais efetuadas ou patrocinadas pelas firmas. A investigação das propriedades ainda desconhecidas dos materiais e das máquinas usadas na produção, ou mesmo de modos de operar, têm se destacado no processo da industrialização.

No entanto, alheio à motivação ou contexto histórico em que se destacam as inovações industriais, a pesquisa assentou-se como uma resposta lógica de cada firma ao desafio inerente ao processo Schumpeteriano. A lucratividade, assim como a sobrevivência das firmas estão sujeitas a perigos sempre iminentes, devido às mudanças adversas na procura dos tipos de produtos que as firmas produzem.

Penrose ainda assinala:

O crescimento delas é limitado pelos mercados dos seus produtos existentes ou pela parcela do mercado que conseguem obter para eles. (...) Suas oportunidades são em boa parte determinadas pelos recursos existentes nas firmas. O pessoal empresarial e administrativo delas atua dentro da estrutura proporcionada por tais recursos, tendo seus interesses e suas aptidões condicionados por eles. (PENROSE, 2006 p, 180-181)

As pesquisas e seus resultados provêm, em grande parte, de firmas industriais, e aquelas que as adotam primeiro tendem a obter vantagens competitivas por conseguirem a proteção de uma patente ou outros meios jurídicos de se impedir a imitação. Podem, inclusive, valer-se desta vantagem na exploração alheia, como nos casos de *Know how*.

Penrose ainda destaca que existem diferenças sutis entre a diversificação em resposta a oportunidades específicas, da diversificação como política geral de crescimento da firma. As firmas, assinala, se diversificam pois agem presumivelmente baseadas na convicção de que o crescimento lucrativo a longo prazo será mais garantido pela diversificação.

A possibilidade de expansão através de novos mercados traz à firma uma grande liberdade com relação às restrições de expansão, impostas pela demanda de seus produtos já existentes. Afirmar Penrose:

Um amplo desenvolvimento real de eficientes técnicas para a administração descentralizada junto com as amplas possibilidades de expansão através das aquisições tornaram possíveis taxas de crescimento extremamente rápidas em todas as firmas, pelo menos até um certo ponto. (...) Deve-se, portanto, esperar que a diversificação venha a tornar-se a

palavra de ordem de firmas razoavelmente bem estabelecidas possuidoras de eficientes recursos administrativos, funcionando numa estrutura razoavelmente bem implantada e desejosa de aumentar seus lucros a um ritmo mais rápido do que o permitido pelos seus atuais produtos. (PENROSE, 2006 p.224).

Em outros termos, os mercados e produtos existentes podem ser lucrativos e permitir a expansão da firma. Mas, a diversificação sempre traz novos horizontes e possibilidades a serem exploradas pela firma.

### 3.4 PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO

A integração vertical pode atrair a firma para novos mercados bem como para novos tipos de produção. Este processo requer a designação de recursos para vendas e distribuição destes novos produtos, porém se estes novos produtos podem ser vendidos pela mesma organização que tem vendido os produtos antes da ocorrência da integração, a destinação de novos recursos poderá não ser necessária. Porém, se for necessário desenvolver novas técnicas de venda e criar novas centrais de distribuição, as tarefas serão diferentes, para que se possa atender as necessidades de diversificação para outros mercados.

A integração vertical é um dos métodos pelos quais uma firma procura manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos já existentes. Muitas formas de integração são diretamente atribuíveis à eficiência técnica na condução de uma série de atividades numa vizinhança próxima e à manutenção de refluxo regular de suprimentos e de mercados mais estáveis, algumas delas são lucrativas devido à superior capacidade de uma firma em produzir pelo menos alguns dos insumos por ela requeridos, mas, tal como se dá em outras formas de diversificação, uma vez que a firma tenha consignado recursos para qualquer tipo de atividade produtiva, ser-lhe-á freqüentemente lucrativo continuar as atividades desenvolvidas mesmo depois de terem passado as condições que fizeram parecer lucrativa na decisão relativa a integração. (PENROSE 2006.p.229)

### 3.5 O MERCADO EXTERNO

A firma pode adotar estratégias de crescimento via exportações, mesmo quando o mercado interno não apresente problemas de demanda. As firmas podem querer perseguir a obtenção de preços mais atraentes no mercado externo,

bem como, buscar o aprendizado tecnológico, ou ainda, a obtenção de receitas em outras moedas.

A decisão de exportar não significa apenas uma estratégia defensiva, ou seja, a única forma de crescimento dadas às condições da estagnação doméstica. Tal decisão também pode ser parte de uma estratégia ativa de expansão das atividades de uma empresa (CATERMOL, 2006, p.253).

Catermol (2006) afirma que a venda no mercado externo amplia a demanda potencial da firma, por não mais haver a limitação do mercado interno. Excetuando-se alguns poucos oligopólios mundiais, a demanda mundial por um produto pode ser, em muitos casos, considerada infinita em relação à capacidade de produção de uma empresa individual.

Afirma ainda que o potencial de crescimento de uma empresa pelo mercado externo é muito maior do que pelo mercado interno, pois esse crescimento não estará limitado pelo ritmo de expansão da economia doméstica.

O estabelecimento de novos mercados a serem atendidos por exportações pode influir nas expectativas de longo prazo das empresas, uma vez que a demanda potencial pelos produtos será ampliada.

De acordo com Catermol (2006) se as empresas ampliam a capacidade para o atendimento da demanda externa, haverá um efeito multiplicador no mercado nacionais destas empresas, pois elas contratarão mais mão de obra, adquirirão mais insumos internamente e, conseqüentemente gerarão ampliação na mão de obra, no mercado e na renda interna.

Penrose (2006) aponta a expansão no mercado externo, em especial por meio do estabelecimento de filiais e subsidiárias, como um dos usos racionais dos fatores produtivos. A empresa tende a crescer, e este crescimento tende à diversificação de produção e, também, de mercados.

A empresas bem sucedidas, assinala, possuem recursos internos, como a capacidade gerencial, conhecimento tecnológico e inovação, elementos estes que proporcionam as condições ideais de expansão também para o mercado externo.

A diversificação, tanto através da expansão interna como da externa, tende a ser ampla por causa da variedade de serviços produtivos gerados dentro de tais firmas, e devido ao fato de as vantagens comparativas particularmente poderosas que elas possuem levarem a aquisições. As oportunidades de expansão, tanto nas bases existentes, como por meio do estabelecimento de novas bases, tendem a ser tão abrangentes que tais

firmas precisam escolher com cuidado entre muitas possibilidades diversas de atuação. (PENROSE, 2006, p.189-190)

Na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram estudos do processo de internacionalização de empresas, com base no trabalho elaborado por Penrose, mais tarde conhecida como Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma.

Neste sentido destaca-se o trabalho de Johanson e Vahlne (1977). A firma internacional é vista como uma organização caracterizada pelos processos baseados na aprendizagem, e apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos. O conhecimento necessário para a internacionalização, por sua vez, é adquirido através das operações preexistentes na firma.

An important aspect of experiential knowledge is that provides a framework for perceiving and formulating opportunities. On the basis of objective market knowledge it is possible to formulate only theoretical opportunities; experiential knowledge makes it possible to perceive concrete opportunities to have a “feeling” about how they fit into the present and future activities. (JOHANSON & VAHLNE, 1977, p.28)

Segundo Johanson e Vahlne, o processo de internacionalização via conquista do mercado externo é um processo de diversificação que demanda conhecimento. Este conhecimento, *experiential knowledge*, é também visto, segundo Penrose (2006), como um recurso da firma, fruto de um processo administrativo previamente planejado.

### 3.6 LIMITES DO CRESCIMENTO

Os recursos de uma empresa consistem em objetos tangíveis, como instalações, equipamentos, recursos naturais, estoques, etc. Alguns destes recursos são completamente absorvidos pelo processo produtivo, enquanto outros são de uso durável, continuando a prestar substancialmente os mesmos serviços por um grande período. Outros são transformados na produção em um ou mais produtos intermediários, que podem ser considerados recursos da firma após terem sido produzidos. Outros são vendidos diretamente no mercado. Entretanto, todos os recursos são coisas que a firma compra, aluga ou produz.

Existem também os recursos humanos disponíveis em uma firma. Trata-se da força de trabalho, qualificada ou não, bem como do pessoal de caráter burocrático, administrativo, financeiro, jurídico, técnico e gerencial. Em que pese o fato de não serem propriedade da firma, são encarados do mesmo modo como recursos duráveis, da mesma forma que as instalações e os equipamentos.

Sobre o tamanho da firma Penrose afirma:

De um ponto de vista ideal, tamanho de uma firma, para nossos propósitos deve ser medido em relação ao valor presente da totalidade de seus recursos (inclusive de seu pessoal) utilizados para seus fins produtivos específicos. Na prática, esse tamanho é quase impossível de ser descoberto, e na ausência de qualquer medida realmente satisfatória do tamanho, dispomos de uma ampla escolha para defini-lo conforme nossos propósitos. (PENROSE, 2006, p.63)

Ainda segundo o entendimento da autora ela afirma não perceber qualquer razão para que uma firma devesse ver suas perspectivas de crescimento, suas oportunidades produtivas, somente em termos de seus produtos já existentes, pois entende que há muitas razões pelas quais ela deveria vê-la em termos de seus recursos produtivos e seu conhecimento e buscar oportunidades para usá-los de forma mais eficiente.

### 3.7 OPORTUNIDADES PRODUTIVAS

Penrose, no desenvolvimento da teoria do crescimento das firmas, põe de lado a influência do entorno numa primeira instância. Assinala:

O entorno relevante – isto é, o conjunto de oportunidades para investimento e crescimento percebido por seus empresários e administradores – difere para cada firma, e depende de sua coleção específica de recursos humanos e de outra natureza. Além disso, o entorno não é algo “aí fora” fixo e imutável, mas algo passível de ser manipulado pela firma a serviço de seus propósitos. (PENROSE, 2006, p.15)

A autora afirma ainda não ter percebido qualquer razão para que uma firma devesse ver suas perspectivas de crescimento, suas oportunidades produtivas, somente em termos de seus produtos já existentes há muitas razões pelas quais ele deveria vê-la em termos de seus recursos produtivos e seus conhecimentos e buscar oportunidades para usá-los mais eficientemente.

Segue-se daí uma teoria da diversificação da firma à medida que seus mercados vão se tornando menos lucrativos e que as perspectivas de novos mercados vão se tornando mais atraentes.

Dentre os serviços administrativos que uma firma tem à sua disposição, alguns são necessários para suas atividades normais; o montante destes serviços depende do tamanho da firma e das condições nas quais opera. Os serviços não utilizados podem ser usados num programa de expansão, mas, o mesmo montante de expansão pode requerer serviços sob diversas circunstâncias.

Assim sob determinadas circunstâncias, o máximo volume possível de expansão será determinado pelos serviços administrativos relevantes disponíveis em relação ao montante destes serviços requeridos por dólar de expansão. (PENROSE, 2006, p.297)

Penrose (2006) assinala ainda que as oportunidades produtivas derivam da qualidade dos serviços empresariais, enumerando entre estas a versatilidade empresarial, a habilidade em mobilizar recursos financeiros, a ambição e o tino empresarial.

Do mesmo modo, em que pese as oportunidades produtivas objetivas de uma firma sejam limitadas pelo que a firma é capaz de realizar, a oportunidade produtiva subjetiva pautar-se-á pelo que ela pode ainda realizar. Assim, as expectativas devem constituir também fatores determinantes imediatos do comportamento de uma firma.

#### 4 PARANÁ: A TRANSFORMAÇÃO AGRÍCOLA NA DÉCADA DE 1970

Este capítulo iniciará com breve histórico da modernização agrícola paranaense, visando demonstrar o cenário agrícola do estado nos anos de 1970, sob o qual a COAMO erigiu sua gênese.

O início da colonização do Norte do Estado, agricultura paranaense passou a caracterizar-se por seu dinamismo e diversificação, pois a mesma, durante longo período de tempo, sustentou altas taxas de crescimento do valor de sua produção. (BASTOS, 2002)

No que diz respeito à diversificação, observou-se uma economia agrícola que se afastou da monocultura, uma vez que, mesmo quando o café representava seu principal produto, juntamente com ele se cultivava o milho, o arroz, o feijão e muitas outras culturas.

Todavia, até o início da década de 1970, a agricultura paranaense não possuía um caráter moderno com uma agricultura tecnificada. Não havia até então a utilização de equipamentos e insumos industriais que pudessem destacar a atividade agrícola no cenário nacional.

A tecnologia empregada era rudimentar e, apesar da produção destinar-se ao mercado, este setor consumia reduzida quantidade de artigos industriais em seu processo produtivo. A partir de 1970, por sua vez, iniciou-se uma profunda modificação das atividades agropecuárias, transformação cuja essência foi dada pelo processo de modernização. Em outros termos, a agricultura do Paraná passou a ser também tecnificada, conforme veremos no decorrer da análise.

De acordo com estudiosos do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), entende-se por modernização:

(...) a crescente utilização na produção agropecuária, de máquinas, equipamentos, bem como insumos industriais. Essa prática provoca verdadeira mudança na base técnica da economia agrícola estadual e implica em novas formas de estruturação da produção, ou seja, afeta a estrutura fundiária e a pauta e a pauta dos principais produtos. (Paraná – Economia e Sociedade, 1982, *apud* BASTOS, 2002, p.25)

Estes fenômenos, diversificação e modernização podem ser explicados por dois fatores principais, a saber:

A diversificação e a ampliação da indústria doméstica possibilitaram o surgimento de modernos setores produtores de máquinas e insumos para a

agricultura. Deste modo, a implantação de fábricas de tratores e equipamentos, da petroquímica, a produção padronizada de rações e sementes, a expansão de frigoríficos, etc. vieram a propiciar, com a ajuda do crédito rural, a modernização do setor agrícola.

Ainda segundo Bastos (2002) a modernização do setor agrícola foi possível, por um lado, devido à busca pelo crescimento econômico acelerado da economia brasileira dirigida pelo regime militar, que propunha recolocar o país nos trilhos do desenvolvimento. Para tanto, foram realizados investimentos modestos, tanto no setor de bens de consumo não duráveis, quanto na agricultura. O crescimento que tais setores apresentaram durante o período deveu-se ao aumento da massa salarial, oriunda do aumento do emprego, bem como do crescimento das exportações de manufaturados tradicionais e produtos agrícolas. Nesta fase iniciou-se ainda, o processo de modernização da agricultura no Brasil como um todo mediante a mecanização, fazendo com que o setor agrícola se tornasse importante fonte de demanda para a indústria. Apesar da forte expansão do crédito agrícola, a agricultura no Brasil cresceu apenas 4,5% aa. em média, durante o período do Milagre.

O setor de bens de capital apresentou um crescimento modesto até 1970, dado que este mesmo crescimento se baseou na ocupação da capacidade ociosa existente, ao invés da ampliação da capacidade instalada. Conforme foi sendo aumentada esta capacidade, a taxa de crescimento da economia passou a seguir a mesma trajetória. O aumento da demanda por bens de capital repercutiu em que este setor fosse o de maior crescimento, de 1971-73.

Conforme a exposição de Bastos (2006) o setor de bens intermediários cresceu em torno de 13,5% aa. no período do “Milagre”. Na verdade, tanto neste quanto no setor de bens de capital, a expansão econômica provocou uma pressão por importações, a qual foi causada pela insuficiência de oferta interna. Tal pressão contou com o estímulo do Conselho de Desenvolvimento Industrial (CDI), que concedeu incentivos de forma indiscriminada e foi bastante liberal nas importações.

Assim, dada a ampliação da indústria nacional na década de 1970, possibilitando o surgimento de setores produtores de máquinas, implementos e insumos para a agricultura, bem como pela expansão do crédito agrícola proporcionado pelo Governo Federal para incentivar a produção para exportação desses produtos, o Paraná passou a modernizar sua agricultura.

Deste modo, devido à boa fase da economia brasileira e à política de desenvolvimento adotada pelo governo paranaense na década anterior, que buscava construir uma infra-estrutura adequada para receber a indústria mediante investimentos em energia elétrica e a construção de um sistema rodoviário que permitisse a interação da economia paranaense ao mercado nacional, o Paraná aproveitou para implantar seu parque industrial através da industrialização da agricultura (agroindústria).

O Governo Estadual, através do Banco de Desenvolvimento do Paraná (BADEP), criado para promover seu projeto de desenvolvimento, e, principalmente, através da renda gerada pelo setor cafeeiro no Estado, já havia investido muito na implantação dessa infra-estrutura básica para o recebimento da indústria na década de 1960. Ele apenas aproveitou o ciclo expansivo da economia brasileira marcado pelo “Milagre Econômico” (1968-73) para acelerar o processo de implantação da indústria no Estado mediante a agroindústria.

Não se pode esquecer de que a renda gerada pelo setor cafeeiro no Paraná foi que garantiu a possibilidade da montagem da infra-estrutura básica para a implantação da indústria no Estado.

Essa indústria que se desenvolveu no Paraná após a década de 70 não era mais aquela pequena indústria das décadas anteriores, voltada para os reduzidos mercados locais ou dedicada basicamente às atividades rudimentares do simples processamento de produtos agrícolas e, geralmente, com reduzidas escalas de produção. A nova indústria que surgiu

Baseava-se em empresas maiores, com a produção voltada para o mercado nacional e internacional com tecnologia moderna e escala de produção de grandes dimensões. (Paraná - Economia e Sociedade, 1982, *apud* BASTOS, 2002, p.15)

A política de industrialização adotada pelo governo Estadual impulsionou, a princípio, o estabelecimento de setores agroindustriais e estes, apoiados pelos programas de crédito e investimento rural em nível nacional, foram ganhando expressividade. A partir daí, relações de compra e venda entre a agricultura e as indústrias foram se integralizando no Estado. A indústria, quando passa a comprar diretamente a produção agrícola ou pecuária, também impulsiona sua modernização, pois a exigência quanto à padronização do produto implica sempre na introdução de novas técnicas de produção.

Desta forma, abatedouros e frigoríficos, por exemplo, passam a oferecer aos produtores rações, matrizes, etc., o que propicia grandes aumentos de produtividade e crescente dependência dos produtores em relação ao setor industrial no que se refere a frízeres, lâminas para corte, etc. A agroindústria também passa a integrar-se horizontalmente, formando complexos como o de rações integrada ao abate de animais; nesses complexos a agricultura passa a representar simples elo de uma corrente mais ampla, sendo seu ritmo e processo de produção comandados pelo elo industrial da cadeia.

Alem disso, o caráter diversificado da agricultura pode ser explicado também pelas suas próprias relações com a indústria, pois no processo de industrialização também crescem os mercados urbanos para produtos alimentares, já que a indústria tende a atrair mão-de-obra em busca de melhores salários para as regiões onde se instalam. O aumento do consumo de alimentos impulsiona a diversificação e a tecnificação da agricultura para produzir mais e em melhor qualidade.

Por outro lado, a agroindústria, comprando diretamente dos produtores rurais, comandará a própria diversificação. A agroindústria instalando-se numa área de agricultura dinâmica como o Paraná, a impulsiona a própria produção de matérias-primas de que necessita, já que a agricultura tem condições de responder às suas demandas.

Alem disso, observa-se que o processo de modernização da agricultura paranaense foi fruto de um processo mais amplo encabeçado pela economia nacional na década de 70. O Brasil queria aumentar sua exportação de produtos agrícolas, dados os bons preços no mercado internacional e o Paraná queria se industrializar. Logo, como a infra-estrutura para o recebimento da indústria já havia sido implantada no Estado na década de 60, fruto do projeto desenvolvimentista do Governo Estadual, apenas aproveitou-se o momento propício para investir na implantação da indústria no Estado.

Por sustentar sempre altas taxas de crescimento do valor da sua produção, a agricultura do Paraná visava sempre aumentar sua rentabilidade, e por isto mesmo pôde, na década de 1970, aproveitar-se dos estímulos representados pelo crédito rural e aumentar sua base técnica, buscando maiores lucros via aumentos de produtividade. Nesse sentido, a agricultura passou a comportar-se de forma semelhante à indústria, processo este que poderia ser chamado de industrialização

da agricultura, conforme Lauschner (1985) em industrialização de produtos agrícolas. (*apud* BASTOS, 2002)

Como mencionado anteriormente, se o sentido de modernização se entende pela crescente utilização na produção agropecuária de insumos industriais, máquinas e equipamentos, é certo que esta prática provoca verdadeira mudança na base técnica da economia agrícola estadual e implica em novas formas de estruturação da produção ou seja, afeta a estrutura fundiária, a pauta dos principais produtos, etc., e pode ser explicada por dois fatores básicos.

Primeiro, a diversificação e crescimento da indústria nacional possibilitaram o surgimento de setores produtores de máquinas e insumos da agricultura. Deste modo, a implantação de fábricas de tratores e equipamentos, da petroquímica, a produção padronizada de rações e sementes, a expansão dos frigoríficos, etc., vão impulsionar, apoiadas no crédito rural, a industrialização da agricultura.

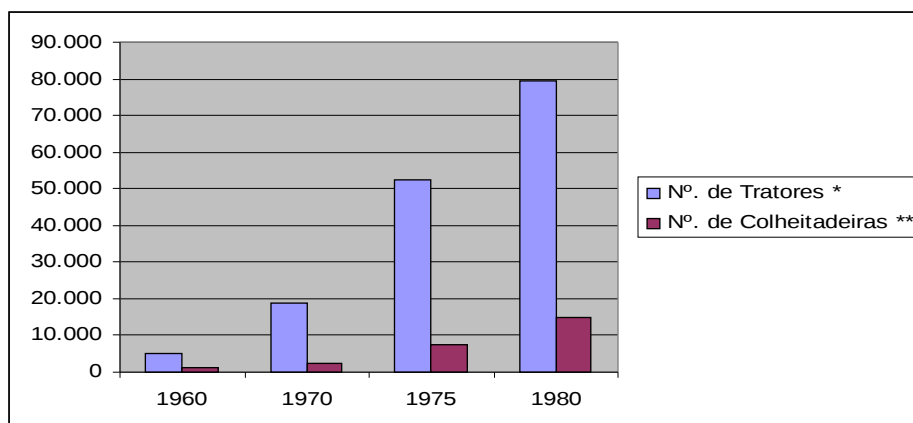
Entretanto, o surgimento desses setores foi condição necessária mas não suficiente para explicar esse processo, já que foi o caráter dinâmico que possuía a agricultura paranaense, como já mencionado que explicou como esta teve condição de passar a ser grande consumidora de máquinas e insumos industriais em seu processo de produção. Observando-se a tabela abaixo:

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO PARQUE PARANAENSE DE TRATORES E COLHEITADEIRAS.

ANOS	Nº. DE TRATORES*	Nº. DE COLHEITADEIRAS**
1960	5.181	986
1970	18.619	2.509
1975	52.498	7.407
1980	79.377	14.730

FONTE: IBGE, SEAG (1982)

GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DO PARQUE PARANAENSE DE TRATORES E COLHEITADEIRAS.



FONTE: IBGE, SEAG (1982) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Analisando a tabela 01, pode-se ver claramente que o Paraná investiu pesadamente na produção de tratores e colheitadeiras no período pós 1960, culminado num considerável aumento da produção agrícola paranaense nessa década.

Assim como já citado anteriormente por “modernização” entende-se o uso crescente de equipamentos agrícolas, adubos, defensivos, etc. Ora, é exatamente porque a agricultura visava maximizar sua rentabilidade é que tratou de reduzir seus custos de produção via aumento no progresso tecnológico e a aceleração desse processo pode ser vista claramente a partir dos anos 70 pelo fato que, entre 1971-78, foram vendidos no Estado, 63.024 tratores

A rápida mecanização da produção agrícola do Paraná, que se constituiu apenas em uma das muitas fases do processo de modernização da agricultura e do aparecimento da indústria, foi também a grande responsável pelo pequeno aumento da população paranaense durante a década de 70, vez que, visando aumentar a produtividade do trabalho, a mecanização provocou a substituição de homens por máquinas, o que evidentemente reduziu a quantidade de mão-de-obra por unidade produzida (BASTOS, 2002). A população paranaense subiu de 6.929.868 habitantes, em 1970, para 7.629.392. Uma taxa de crescimento anual de 0,97 ao ano, contra 4,97 ao ano na década anterior (60-70), e 7,27 da década de 50-60. (IBGE, 2000).

Outro fator indicador dessa modernização foi o consumo crescente de fertilizantes para fazer frente ao aumento da produção agrícola no Estado. A utilização desses insumos, além de aumentar a produtividade por área cultivada,

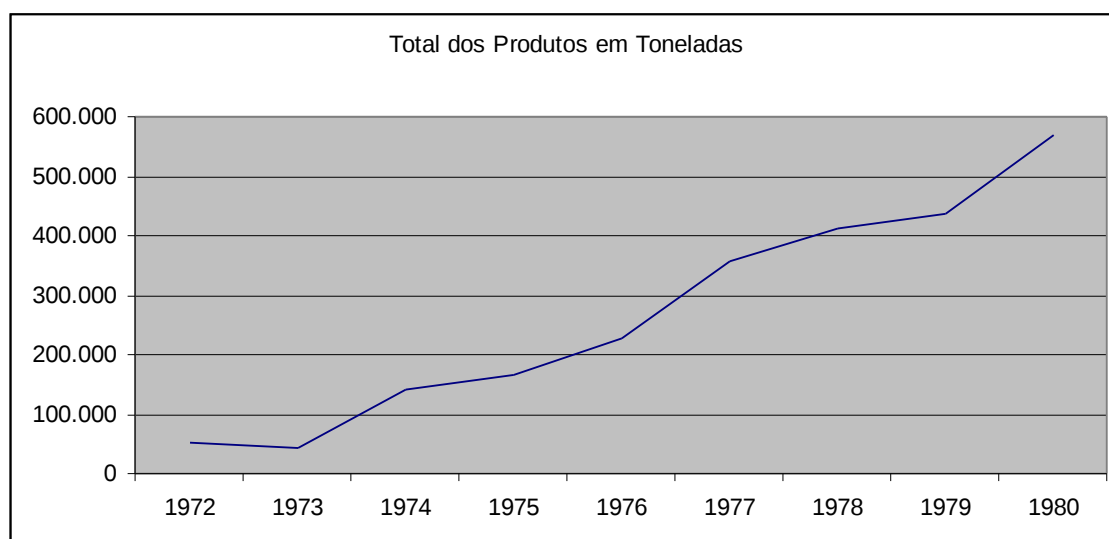
implicou ao mesmo tempo a redução do trabalho utilizado por unidade produtiva, conforme pode-se verificar na tabela abaixo:

TABELA 2 - IMPORTAÇÃO DE FERTILIZANTES PELO PORTO DE PARANAGUÁ 1972-1980 (t)

ANOS	TOTAL DE FERTILIZANTES IMPORTADOS – PORTO DE PARANAGUÁ	ÍNDICE
1972	52534	100
1973	42739	74
1974	140569	244
1975	164771	286
1976	226890	394
1977	358456	623
1978	412678	717
1979	437951	761
1980	568611	988

FONTE: FLEICHFRESSER, 1979; IPARDES:1982.

GRÁFICO 2 - IMPORTAÇÃO DE FERTILIZANTES PELO PORTO DE PARANAGUÁ 1972-1980 (t)



FONTE: FLEICHFRESSER, 1979; IPARDES:1982. ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Observe-se que a partir de 1973 o Paraná aumentou consideravelmente a importação de fertilizantes, de 42.739 toneladas em 1973 passou a importar 568.611 toneladas em 1980. Se o aumento no uso de fertilizantes é sinônimo de aumento de produção, vemos que a mesma se expandiu sobremaneira no Paraná pós década de 70.

O processo de modernização da agricultura também implicou o surgimento de variações no tocante à importância relativa dos diferentes produtos que compõem a produção agrícola do Paraná, conforme a tabela que segue:

TABELA 3 - VARIAÇÃO ABSOLUTA E RELATIVA NA ÁREA PLANTADA NO PARANÁ DOS PRINCIPAIS PRODUTOS AGRÍCOLAS: 1970-1980.

PRINCIPAIS PRODUTOS	VARIAÇÃO ABSOLUTA 1970-1980 (HA)	VARIAÇÃO 1970-1980 (%)
Algodão	-11413	-24,9
Arroz	-62191	-13,4
Café	-148400	-14,2
Cana-de-açúcar	23222	63,2
Feijão	24849	3,2
Milho	281691	15
Soja	2115789	695,5
Trigo	1312402	456,3

FONTE: SEAG-DERAL (1982)

É grande a rapidez com que se processam as alterações na produção agrícola do Estado.

Observe-se a considerável expansão da área cultivada com soja, que, de uma cultura sem importância, num período de 10 anos, passou a ser o principal produto agrícola do Paraná.

O aumento da produtividade da soja e também do trigo se deram porque, sendo culturas modernas, exigiam áreas maiores para implantar-se (acima de 50 ha), enquanto para o milho, o feijão, o arroz, o algodão e o café ainda era relevante a pequena produção (áreas abaixo de 20ha). Para as culturas cujos preços dos produtos estavam em alta no momento, optou-se por cultivá-las em maior quantidade, em maiores espaços de terra, como era o caso da soja e do trigo; as demais foram deslocadas para áreas menores, conforme citado em Paraná: Economia e Sociedade Fundação IPARDES, fev. 1982 p.29. Conseqüência disso foi que o número de estabelecimentos agrícolas (sítios) até 20 ha. diminuiu entre 1970-75.

Levando em consideração os preços favoráveis, a soja foi introduzida exatamente porque se dispunha de tecnologia moderna para sua produção, aparecendo, assim, como simples vínculo do processo de modernização.

Ademais, fato que não podemos negligenciar é que o Governo Federal optou por uma política de expansão do crédito agrícola, como já antes mencionado, o que além de garantir mercado à indústria produtora de máquinas e insumos para a agricultura, visava aumentar os níveis de produtividade da mesma para propiciar um aumento nas exportações. Devido aos bons preços da soja no mercado internacional na época, o Paraná mostrou-se bastante apto para absorver esta política e, nesse contexto, a soja apareceu como o veículo mais adequado para essa transição.

TABELA 4 - CRÉDITO E CUSTEIO CONCEDIDO AO PARANÁ: PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS ITENS NO TOTAL, 1970-79.

DISCRIMINAÇÃO	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Agricultura	94,28	94,60	95,11	95,12	95,60	89,23	94,21	94,67	92,72	<b>94,00</b>
Algodão	13,36	10,34	8,47	7,03	9,23	4,27	7,18	5,93	5,08	<b>6,02</b>
Amendoim	2,81	1,9	0,68	0,29	0,07	0,25	0,11	0,07	1,48	<b>1,14</b>
Arroz	2,14	2,07	2,54	2,31	4,01	5,51	3,16	1,81	1,48	<b>1,14</b>
Batata	-	-	-	-	2,43	1,89	2,15	1,92	2,18	<b>1,43</b>
Café	44,37	40,78	40,80	32,54	28,58	12,20	12,45	11,43	4,84	<b>12,81</b>
Cana de açúcar	0,28	0,48	0,34	0,80	0,43	0,39	0,95	0,67	0,67	<b>0,51</b>
Feijão	2,17	1,39	0,95	2,31	0,87	0,44	0,57	1,52	1,28	<b>1,12</b>
Milho	10,43	9,43	7,01	8,45	6,86	7,83	7,42	4,11	5,52	<b>5,72</b>
Soja	5,14	11,54	14,80	24,5	25,87	30,91	32,45	27,81	25,14	<b>24,28</b>
Trigo	5,01	4,95	7,48	4,48	12,62	19,51	23,14	18,32	21,38	<b>15,74</b>
Outros	4,09	4,34	3,82	3,72	2,71	3,48	3,89	5,22	9,04	<b>8,29</b>
Cooperativas										
A própria	1,99	3,34	1,76	1,76	-	-	-	14,25	15,04	<b>15,71</b>
Repasses	2,50	3,71	5,83	5,83	1,90	2,27	1,78	1,83	0,92	<b>0,76</b>
Pecuária	5,72	5,54	5,59	5,59	4,40	10,77	5,79	5,33	7,28	<b>6,00</b>
Aves	-	-	-	-	1,20	1,26	1,20	0,98	1,23	<b>1,17</b>
Bovinos	2,54	2,47	2,18	1,88	1,09	6,90	2,14	1,59	1,89	<b>1,83</b>
Suínos	1,25	1,45	1,43	1,22	1,69	1,91	1,74	1,50	2,04	<b>1,70</b>
Ovinos	0,15	0,03	0,03	0,02	-	0,01	-	-	-	<b>-</b>
Outros	1,45	1,35	1,19	1,42	0,37	0,67	0,70	0,88	1,11	<b>0,75</b>
Às cooperativas										
A própria	0,14	0,20	0,42	0,20	0,04	0,03	0,01	-	0,01	<b>0,01</b>
Repasses	0,18	0,20	0,42	0,20	0,04	0,03	0,01	-	0,01	<b>0,01</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: BACEN/DERUR- Elaboração Fundação IPARDES (1982)

Ao analisar a tabela pode-se notar que o café, que era o principal produto paranaense até 1960, tem sua participação reduzida na década de 1970, em

especial no que tange o crédito de custeio concedido pelo Governo Federal, que caiu de 44,37% para apenas 12,81%.

Por outro lado, a soja e o trigo que em 1970 utilizavam, em conjunto, 10,15% do crédito de custeio, passaram para 39,02% em 1979.

Desta forma, vê-se que o crédito foi dirigido cada vez em maiores proporções para culturas modernas, ou seja, que consomem mais equipamentos e insumos industriais.

O crédito de custeio apresentou grande percentagem de seu total dirigido à compra de produtos industriais. Em 1979, cerca de 40% dos gastos desse crédito eram destinados à compra de máquinas e equipamentos agrícolas, o que demonstra os benefícios trazidos por esse programa também ao setor industrial brasileiro.(BASTOS 2002)

Um outro fator importante a ser destacado foi que o rápido incremento da área cultivada de soja não conferiu um sentido monocultor à agricultura paranaense. O aumento da área cultivada de soja (2.115.789 ha. em 1980) mostrou-se bem superior à redução da área cultivada de algodão, café e arroz, mostrando que o aumento do cultivo da soja não se realizou em detrimento de outras lavouras. Apenas a queda no rendimento de algumas culturas, por exemplo, o feijão, indicou que progressivamente a expansão de áreas cultivadas deu-se em terras de pior qualidade e que, certas culturas menos rentáveis, foram sendo deslocadas de terras melhores para terras de qualidade inferior.

Além disso, mesmo sendo a soja o carro chefe da modernização agrícola paranaense, isso não significou a estagnação de outras culturas; elas apenas se modernizaram numa velocidade menor, o que demonstra a diversificação da agricultura do Estado.

A expansão da cultura da soja ocorreu, portanto, sem provocar o deslocamento significativo de outras culturas. Isso ocorreu por causa da incorporação de áreas do interior do estado, ou seja, propriedades que antes não eram produtivas ou que eram ocupadas com pastagens ou matas.

Ainda na década de 70, o Paraná deparou-se com uma grande concentração no que tange à estrutura fundiária.

Na década de 60, era grande o número de estabelecimentos agrícolas no Paraná. Os anos 70, por sua vez, assistiram a uma total inversão desse processo conforme o Censo Agropecuário do Paraná, 1970-75, observa-se que o número de

pequenos estabelecimentos, com área de até 20 ha., diminuiu em 76000 unidades no Estado. Esta redução foi tem como contrapartida a expansão dos grandes estabelecimentos com área acima de 500 ha., cuja área total apresentou aumento de 26,1% para 30,8% do total das áreas estabelecidas neste período, fenômeno este que esteve associado ao próprio movimento de modernização da agricultura.

No Paraná, por sua vez, o processo de modernização impôs logo de início que os produtores obtivessem certas escalas mínimas de produção. Os pequenos e médios produtores não contavam com recursos financeiros para a compra de máquinas e equipamentos.

O programa de crédito rural implantado no Brasil a partir de 1965, com o objetivo de modernizar a agropecuária brasileira e aumentar a produtividade, foi implantado no Paraná entre 1970 e 1979, com o mesmo intuito.

Todavia, ao exigir a terra como garantia dos empréstimos, a mesma sofreu um forte aumento de preço. Esta valorização tornou a aplicação de recursos financeiros em terras altamente vantajosas. (BASTOS, 2002)

A exigência na prática da propriedade de terras para a obtenção de empréstimos ajudou a eliminar pequenos produtores e arrendatários, os quais dificilmente teriam acesso ao crédito.

Alem disso ao o mesmo tempo em que o programa de crédito do Governo Federal contribuiu para a redução do número de pequenas propriedades no Paraná, ampliou o mercado para o setor industrial produtor de máquinas e insumos agrícolas.

Com a modernização da agricultura, foram progressivamente sendo alteradas as relações entre a mesma, por um lado, e a indústria e o comércio, por outro. Foram pouco a pouco sendo eliminadas as cadeias dos intermediários comerciais, tais como pequenos comerciantes, atacadistas comerciais e caminhoneiros, e a indústria foi estabelecendo relações de compra diretamente com o setor agrícola, enquanto os produtores rurais trataram de se organizar em cooperativas, como mecanismo de defesa frente à indústria e aos grandes comerciantes.

A própria organização da produção em cooperativas, visando a defesa da agricultura em suas relações com o comércio e a indústria, representando um nível mais elevado de racionalização da produção e permitindo um certo ordenamento

da mesma nas áreas que influenciam, ajuda a comprovar o fato de que a agricultura paranaense se modernizou após 1970.

Concluindo esta parte da análise, o que encontramos no Paraná, após a intensificação do processo de modernização agrícola é um setor de proprietários, na grande maioria médios e grandes, que se utilizava de tecnologia moderna e progressivamente assumiam maior participação relativa no valor da produção total, e outro setor que se mantinha à margem desse processo, cuja participação no valor total da produção era decrescente, não só por seus baixos índices de produtividade, mas principalmente pela redução do número dos arrendatários e parceiros. Observe-se a tabela a seguir, no intuito de analisar-se os efeitos do processo de modernização da agricultura na evolução do crescimento da população rural e urbana no Paraná. (BASTOS 2002)

TABELA 5 - TAXA GEOMÉTRICA DE CRESCIMENTO ANUAL, POPULAÇÃO TOTAL, RURAL E URBANA, POR MICRORREGIÕES HOMOGÊNEAS NO PARANÁ 1970-1980.

MRH	PT 1970-80	PUR 1970-80	PRU 1970-80
Curitiba	5.79	7.29	<b>-3,50</b>
Litoral paranaense	2.02	3.02	<b>-0.65</b>
Alto Ribeira	0.37	2.84	<b>0.11</b>
Alto Rio Negro Paranaense	0.69	2.76	<b>0.47</b>
Campos da Lapa	1.20	2.66	<b>-0.11</b>
Campos de Ponta Grossa	3.31	4.58	<b>0.17</b>
Campos de Jaguariaíva	1.29	4.61	<b>-0.28</b>
São Mateus do Sul	0.83	6.21	<b>-0.82</b>
Colonial de Irati	0.10	3.17	<b>0.07</b>
Alto Ivaí	2.09	6.76	<b>2.53</b>
Norte Velho de W. Braz	-0.79	3.65	<b>-2.53</b>
Norte Velho de Jacarezinho	-2.48	2.33	<b>-6.27</b>
Algodoeira do Assai	-3.26	2.45	<b>-5.98</b>
Norte Novo de Londrina	0.30	4.71	<b>-6.61</b>
Norte Novo de Maringá	-0.18	5.10	<b>-8.89</b>
Norte Novo de Paranaíba	-1.55	3.12	<b>-5.60</b>
Norte Novo de Apucarana	-1.92	4.38	<b>-4.99</b>
Norte Novo de Umuarama	-2,87	3.90	<b>-5.90</b>
Campo Mourão	-2.70	5.35	<b>-5.90</b>
Pitanga	2.40	7.29	<b>1.89</b>
Extremo Oeste Paranaense	2,48	12.48	<b>-2.33</b>
Sudoeste Paranaense	1.57	7.62	<b>-0.32</b>
Campos de Guarapuava	4.53	9.78	<b>-1.51</b>
Médio Iguaçu	2.18	5.11	<b>0.01</b>
Total dos Estados	0.97	5.97	<b>-3.32</b>
<b>Brasil</b>	<b>2.48</b>	-	<b>-0.61</b>

FONTE: FIBGE (1982)

Na primeira coluna constam os dados referentes à evolução do crescimento anual da população total do Paraná, por microrregiões, de 1970-80; na segunda, os dados referentes à evolução do crescimento da população urbana do Estado e, na terceira, da população rural.

Observe-se que, com exceção das microrregiões de Curitiba, Campos de Ponta Grossa e Extremo Oeste de Campos de Guarapuava, todas as demais microrregiões apresentaram taxas de crescimento populacional inferior àquela da média do Brasil, que foi de 2,4% na década. Nas regiões tradicionais do Norte, com exceção do Norte Novo de Londrina, cuja população apresentou pequeno crescimento absoluto, as demais microrregiões tiveram sua população reduzida, como resultado da modernização do campo. Os pequenos estabelecimentos agrícolas foram bastante atingidos pela modernização; pequenos proprietários, arrendatários, parceiros e ocupantes, com poucos recursos, foram

progressivamente eliminados da estrutura social dos campos paranaenses, conforme mostra a tabela a seguir:

TABELA 6 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DE ATÉ 50 HECTARES SEGUNDO A CONDIÇÃO DE SEUS RESPONSÁVEIS 1970-1975

ANOS	ARRENDATARIOS		PARCEIROS		OCUPANTES		TOTAL	
	Estado	%	Estado	%	Estado	%	Estado	%
1970	67.765	13.2	122.191	23.8	48.389	9.4	513.987	100
1975	47.389	11.0	79.263	18.4	42.383	9.8	431.814	100

FONTE: FIBEGE (1975)

Observa-se, pelos dados do IBGE, a redução dos números de arrendatários e parceiros em extensões de terra de até 50 ha. Em 1970 era 13,2% o percentual de arrendatários, o qual caiu para 11% em 1975. Os parceiros foram reduzidos de 23, 8% em 1970 para 18,4% em 1975. Apenas o número de ocupantes foi quem apresentou um aumento pouco significativo de 0,4%. Agora, segundo o Censo Industrial do Paraná, aumentou o número de proprietários de terras no Estado em apenas 05 anos; de 53,6% em 1970 para 60,8% em 1975, conforme Censo Agropecuário do Paraná -1970-1975

Na década de 1960, o Governo do Paraná, principalmente através da renda gerada pelas exportações de café, pôde montar uma infra-estrutura adequada para a implantação da indústria (agroindústria) e utilizou-se dos estímulos oferecidos pela economia nacional via aumento do crédito rural e internacional através de bons preços dos produtos agrícolas no mercado externo para tecnificá-la.

Com a implantação e a modernização da agroindústria do Paraná nos anos 70, ocorreu toda uma modificação na estrutura rural da própria sociedade paranaense. Passa a ser dominada pelo grande produtor rural, que, com pleno acesso ao crédito oferecido pelo Governo Federal, uma vez que possuía grandes extensões de terra para dar como garantia do pagamento dos empréstimos, produz para vender diretamente para a indústria da qual adquire grandes quantidades de insumos e implementos agrícolas, modernizando ainda mais sua produção.

Os pequenos produtores e arrendatários, com as dificuldades de estabelecer condição de concorrência com estes, deixam os campos e as pequenas cidades agrícolas e passam a inchar as cidades onde as indústrias se instalaram, em busca de trabalho.

Ademais, a modernização da agricultura não provocou apenas mudanças na estrutura rural mas também nas cidades.

O novo tipo de indústria que se instalou no Estado, com a produção concentrada em poucas empresas com plantas mais produtivas, exercendo quase a totalidade do comércio e dos serviços ligados à agricultura, ajudou a eliminar, através da concorrência, os antigos produtores industriais agora pequenos e frágeis, que produziam para consumo local, e os pequenos comerciantes.

Esses antigos agentes, com poucos recursos, mantinham suas atividades em pequenas cidades agrícolas. Na medida em que os serviços e a indústria passaram a concentrar-se em grandes companhias, provocaram o esvaziamento dos centros urbanos menores, enquanto algumas cidades (as que abrigavam as sedes das grandes companhias) passaram a crescer rapidamente, já que a mão-de-obra desocupada dos campos passa a buscar ocupação na indústria. Aqui já podemos notar claramente a existência de um processo de gradativa autonomização da indústria frente à agricultura.

Estudos do IPARDES constataram que:

(...) a modernização da agricultura e o surto industrial do Paraná provocaram grandes transformações que se manifestaram no progressivo assalariamento dos trabalhadores. (Paraná, Economia E Sociedade: Fundação IPARDES, Curitiba, 1982, p.15. *apud* BASTOS, 2002)

Esse foi o perfil que configurou a economia paranaense dos anos 70.

Alem disso, o próprio setor agrícola, buscando um aperfeiçoamento nas técnicas de produção, aperfeiçoamento este incentivado grandemente pelos governos Federal e Estadual, desenvolveu um caráter modernizante e naturalmente criou uma dinâmica que lhe imprimiu uma tendência expansiva, não se conformando em manter suas características tradicionais e assumindo progressivamente as feições de uma agricultura modernizada, abrindo espaço para a formação de uma agroindústria e, logo, passando a desenvolver novos gêneros, ligados ou não às atividades agrícolas.

É claro que com toda essa mudança no perfil industrial do Estado, a forma de organização da produção também se modificou por completo. Analisemos, então, essa nova forma de organização da produção industrial do Paraná.

Este capítulo teve como objetivo demonstrar que a economia paranaense buscou se afastar da monocultura, e que a partir dos anos 1970 iniciou uma

profunda modificação das atividades agropecuárias, cuja essência foi dada pelo processo de modernização.

#### 4.1 EVOLUÇÃO AGRÍCOLA DE CAMPO MOURÃO

A evolução da agricultura na região de Campo Mourão acompanhou o processo de modernização da agricultura paranaense, também com a implementação de um sistema agrícola intensiva e mecanizada.

Situado em um importante entroncamento rodoviário da região sul do Brasil, o município de Campo Mourão, foi desmembrado do município de Pitanga e elevado à categoria de município em 10 de outubro de 1947, ocupa uma área de 7346 quilômetros quadrados (IBGE, 2007).

Com uma população de 82.530 habitantes Campo Mourão exerce influência econômica, política e cultural sobre os municípios vizinhos. É ponto de convergência nos setores de saúde e educação, além de abrigar sedes regionais de órgãos públicos e inúmeras agências bancárias.

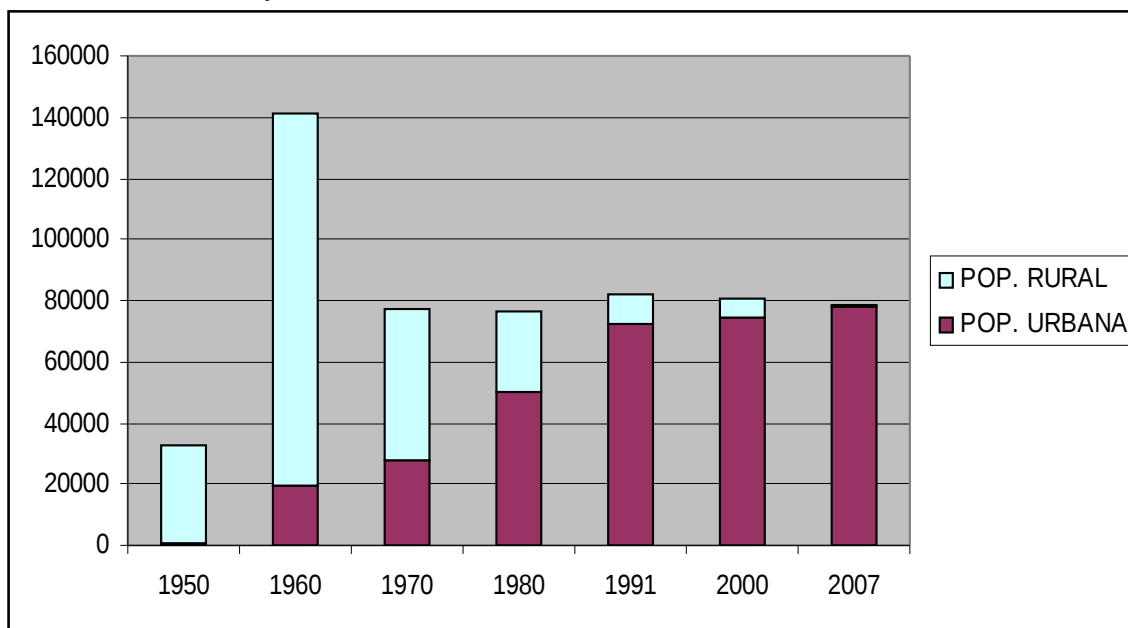
Até a década de 1970 a população de Campo Mourão era predominantemente rural. Com a introdução da agricultura intensiva e mecanizada da agricultura e conseqüente redução da mão de obra no campo, este quadro foi invertido. Em 1980 65,60% da população do município passou a morar na área urbana. O levantamento censitário de 1980 mostra que, embora a população total do município de Campo Mourão tenha diminuído, foi registrado na área urbana um aumento populacional de 81,3% em relação à década anterior (IBGE, 1982)

TABELA 7 - POPULAÇÃO E ÁREA OCUPADA - MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO 1950- 2007

ANO	POP. URBANA	(%)	POP. RURAL	(%)	TOTAL	ÁREA (km)
1950	836	2,54	32112	97,46	32948	11940,3
1960	19489	13,80	121668	86,20	141157	9657,7
1970	27780	36,02	49338	63,98	77118	505,6
1980	50336	65,60	26409	34,40	76775	3498,7
1991	72335	87,87	9983	12,13	82318	1664,3
2000	74754	92,89	5684	7,11	80476	768,2
2007	77796	94,26	734	5,74	82530	768,2

FONTE: IBGE (2007)

GRÁFICO 3 – POPULAÇÃO MUNICÍPIO DE CAMPO MOURÃO 1950- 2007



FONTE: IBGE (2007) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Segundo o IBGE (2007) a taxa de crescimento do município é de 0,36% permanece a mesma com alterações de 0,57 para a área urbana e de -2,57% para a área rural, no período entre 2000 e 2007. (MIZOTE, 2008, p. 45)

A paisagem de Campo Mourão sofreu duas grandes transformações provocadas por dois ciclos econômicos distintos ocorridos nas décadas de 1950 e 1960 e a partir dos meados da década de 1970.

A transformação ocorrida entre 1950 e 1960 foi provocada pela exploração florestal: a primeira atividade econômica de expressão desenvolvida na região de Campo Mourão. Segundo dados de produção extrativa vegetal de 1948, publicados pelo IBGE (1950) a economia do município era sustentada pela exploração da erva mate, seguida pelo pinho, gradativamente substituídas pela agricultura, principalmente pelas culturas do milho, cana de açúcar, abacaxi e feijão (IBGE 1950). De acordo com esta fonte, em 1948, as áreas de cultivo de café ainda eram pequenas quando comparadas às culturas de arroz, amendoim, algodão e mandioca.

Entre as atividades industriais da época, destacavam-se as indústrias de beneficiamento da erva mate e fabrica de rapadura e aguardentes. Sustentada, principalmente, na exploração madeireira a economia do município entrou em declínio no final da década de 1960 com extensas áreas de florestas devastadas, fragmentadas em pequenos lotes de agricultura tradicional de baixa produtividade.

A agricultura ganhou grande impulso com a transformação agrícola implementada em todo o Estado do Paraná. Com a mecanização do campo e a introdução do plantio direto, por meio de novas técnicas de calagem e adubação, houve na região a substituição de culturas de subsistência pelas culturas de soja, milho e trigo.

Com a mecanização do campo e a introdução do plantio direto, por meio de novas técnicas de calagem e adubação, houve na região a substituição de culturas mais tradicionais como a do café, feijão e da cana de açúcar pelas culturas de soja, milho e trigo. Neste ínterim, a participação de Campo Mourão no PIB regional saltou de 4,26% na década de 1970 para 31,13% na década de 1990. No ano de 2008 a região de Campo Mourão figura como a segunda maior produtora de grãos do Estado do Paraná (MIZOTE, 2008, p. 61)

A economia do município tem na atividade agrícola uma das fontes mais expressivas de sustentação baseada, principalmente na produção de grãos, especialmente soja e milho. De acordo com o censo agropecuário do IBGE (2006) 83,58% da área do município é ocupada pela agricultura, totalizando 63828 hectares distribuídos em 853 propriedades rurais. 63,77% dessa área corresponde às lavouras anuais, com 40702 hectares e 625 propriedades envolvidas.

Desde 1970, as áreas ocupadas com culturas anuais foram se expandindo em detrimento das culturas de diversificação da produção e das pequenas propriedades rurais. O que se constata, desde então, são lotes de terras com áreas cada vez maiores, geralmente pertencentes a um grupo cada vez menor de proprietários. (MIZOTE, 2008, p. 63).

## **5 COAMO: CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO**

Eu colho oportunidades a partir dos riscos  
(José Aroldo Galassini, 2008)

Superada a fase de revisão teórica, onde foram abordados em abstrato as medidas administrativas referentes ao crescimento das firmas, bem como exposto

o contexto histórico e econômico do Paraná e do município de Campo Mourão, faz-se necessário abordar as medidas e decisões administrativas da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA LTDA.

## 5.1 BREVE HISTÓRICO

Com o fim do ciclo da madeira na região de Campo Mourão, ocorrido nos anos 1960, principal atividade econômica desenvolvida nas duas décadas anteriores, bem como dos primeiros experimentos na cultura de trigo e, posteriormente, a implantação da cultura da soja, surgiu para os produtores a preocupação referente à distribuição e comercialização de sua produção.

Sob este contexto, ganha força a idéia da criação de um mecanismo que viabilize a produção e comercialização dos diversos produtores da região de Campo Mourão. E a melhor estrutura empresarial a ser adotada verificou-se ser a criação de uma cooperativa.

Como funcionário da Acarpa (atualmente EMATER) o engenheiro agrônomo José Aroldo Galassini sabia que a formação de uma cooperativa de produtores rurais era fundamental para o desenvolvimento agrícola da região. Identificaram-se lideranças do setor e iniciou-se uma série de reuniões para debater o assunto.

Foi assim que em 28 de novembro de 1970 nasceu a Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda, com a participação de 79 agricultores associados, conforme anexo n.e com capital de CR\$ 37.540,00, sendo a primeira sede foi um escritório com 50 metros quadrados.

Fioravante João Ferri, um madeireiro que tinha conhecimento de uma cooperativa de madeiras no Rio Grande do Sul, foi escolhido como presidente, devido ao prestígio e idoneidade. Ele aceitou o desafio com a condição de que Galassini fosse o gerente geral.

## 5.2 PRINCIPAIS FATOS OCORRIDOS NOS ANOS 1971 A 2000

As informações constantes neste item foram obtidas nos relatórios da diretoria dos anos de 1971 a 2000, e perfazem, autonomamente, decisões administrativas cuja essência são abarcadas pelas teorias introduzidas preliminarmente.

Preliminarmente, a COAMO no ano de 1971, obteve o registro como produtor de sementes na Comissão Estadual de Sementes de Soja e Trigo no Paraná.

Após a qualificação técnica, a empresa iniciou seu contínuo e duradouro processo de expansão. Dos dois métodos de expansão, vigora-se como mais eficiente, no início das atividades, construir novos estabelecimentos bem como criar novos mercados para si. No ano de 1972 a COAMO implantou a sede própria, concluindo, em maio, o primeiro armazém próprio com área de 2250 metros quadrados.

No ano de 1973 entrou em funcionamento o laboratório de análise de sementes, e, no mesmo ano, foi inaugurado o primeiro armazém graneleiro com capacidade para 500 mil sacas.

Pode-se verificar que a firma, privilegiada pela forma de atuação – cooperativista – iniciou as atividades com ênfase à expansão interna, ou seja, edificando estrutura e conquistando seu mercado próprio. Tal forma de expansão mostra-se adequada à teoria de Penrose (2006), uma vez que, nestas condições, não haveriam oportunidades de expansão por intermédio de aquisição.

Penrose ainda assinala que para “uma aquisição possa ocorrer, é necessário que haja um vendedor e um comprador, ambos com expectativas de obterem ganhos através da transação” (PENROSE, 2006, p.240). E, conforme explanado anteriormente, a COAMO fez parte do processo de fortalecimento da agricultura paranaense como uma das principais protagonistas desta contribuição, inaugurando um mercado próprio, não existente até então.

Em 1974 foram construídos os primeiros entrepostos em Engenheiro Beltrão/PR e Mamborê/PR, e foi criado o Jornal Informativo COAMO que é o órgão oficial de divulgação da cooperativa aos seus associados.

O engenheiro agrônomo José Aroldo Galassini foi eleito presidente da COAMO, pela primeira vez, em 18 de janeiro de 1975 sendo reconduzido a presidência em todas as eleições, permanecendo no cargo até o ano de 2009 quando foi elaborado o presente trabalho.

Deve-se salientar que os cargos de diretores e membros dos comitês, são ocupados por associados eleitos em assembléia geral, sendo que neste caso cada associado tem direito a voto igualitário independentemente do valor de sua participação acionaria na cooperativa, ou seja, cada cooperado tem direito a um voto.

Os demais cargos são exercidos por funcionários contratados pela empresa.

Neste mesmo ano foi instalada a fazenda experimental da COAMO e começou a funcionar em 30 de junho o moinho de trigo. Ressalta-se a importância das pesquisas e da manutenção de uma base tecnológica, nos termos de Penrose:

A diversificação e a expansão primordialmente baseadas em alguns graus de competência e de conhecimentos técnicos de áreas produtivas especializadas são características de muitas das maiores firmas da economia norte-americana. Este tipo de competência, junto com as posições de mercado que ela assegura, é a condição mais forte e mais duradoura que uma firma pode desenvolver. (PENROSE, 2006, p.180)

A instalação da fazenda experimental da COAMO manifesta-se como uma medida administrativa promovida pela gestão empresarial que contribuiu com a qualidade dos serviços e produtos prestados pela empresa, repercutindo nos anos seguintes em diversas oportunidades.

No ano de 1976 iniciou-se o recebimento de algodão com atuação em 15 municípios, além da criação do CTA – Centro de Treinamento Agrícola da COAMO, com objetivo de capacitar os cooperados no uso correto dos equipamentos, maquinários e insumos.

Com isto, inicia-se também o processo de expansão das atividades de mercado, através da diversificação do recebimento de produtos, bem como sua especialização baseada na produção de bens que utilizam a mesma tecnologia. Descreve:

Uma ampla variedade de produtos pode ser produzida para cada mercado, e uma grande variedade de mercados pode ser atendida a partir da mesma base produtiva. A diversificação dentro da mesma área de especialização refere-se à produção de mais produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mercados existentes da firma. (PENROSE, 2006, p.177)

No ano de 1977 foram inauguradas as lojas de insumos em Mamborê e Engenheiro Beltrão, bem como foi implantado o viveiro de mudas na fazenda experimental.

Em 1978, a COAMO inicia seu processo de expansão através das aquisições de outras firmas, com a incorporação da Cooperativa Palmense (COPALMA) e com a aquisição da Coopercentro, de Pitanga. Aponta Penrose:

Evidentemente, os custos imediatos e as dificuldades administrativas e técnicas do ingresso num novo campo de atividades poderão ser substancialmente reduzidos se uma firma consegue adquirir outro empreendimento em atividade. (...) Desta forma, a aquisição pode ser utilizada como meio para obter os serviços produtivos e os conhecimentos necessários para estabelecer-se num novo campo. (PENROSE, 2006, p.201).

Ainda no ano de 1979 a COAMO iniciou um programa de reflorestamento para a produção de lenha, visando a secagem de cereais na sua estrutura operacional. Tal medida administrativa verifica-se de acordo com a teoria de Penrose no que tange a integração vertical. Em outros termos:

Uma forma especial de integração, que, em muitos casos, é de grande importância para o crescimento das firmas, envolve um aumento do número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso. (PENROSE, 2006, p.224-225)

Em setembro de 1982 começa a funcionar a indústria de óleo de soja em Campo Mourão, bem como inicia o planejamento estratégico para a implantação de sua segunda indústria: destilaria de álcool.

Esta primeira indústria produzia óleo bruto degomado, produto este comercializado para outras refinarias.

A diversificação das atividades da empresa, se expandido para a seara industrial configura-se como a primeira grande diversificação em novas áreas. Salienta-se que esta expansão foi efetuada através de recursos internos.

Continuando seu processo de expansão de sua área de atuação a empresa ultrapassa as fronteiras do Estado do Paraná, chegando à Santa Catarina em 1984, com a incorporação da Cooperativa de Abelardo Luz – COOPERAL.

Percebe-se que na década de 70 e 80 a COAMO desempenhou atividades administrativas de expansão de suas unidades administrativas e de recebimento e

armazenagem de grãos, bem como investindo na diversificação de produtos da mesma área de especialidades da firma.

Denota-se, no mesmo sentido, que as aquisições e inaugurações de novas sedes administrativas importa, igualmente, na continuidade dos investimentos nos campos já existentes. Penrose destaca:

Em ramos competitivos e tecnologicamente progressistas, uma firma especializada em dados produtos só poderá manter sua posição com relação a eles no caso de se mostrar capaz de desenvolver suficiente perícia tecnológica e mercadológica para habilitá-la a acompanhar e tomar parte na introdução de inovações que afetem seus produtos. (PENROSE, 2006. p.207)

Em 1989 é fundada a Cooperativa de Crédito Rural da COAMO – CRÉDICOAMO, com o objetivo de dar apoio financeiro e crédito rural aos cooperados. Novamente, verifica-se a aplicação da teoria de Penrose, em especial à integração vertical.

A implementação de uma cooperativa de crédito rural é uma prestação de serviço que pode servir de meio e de fim para o desenvolvimento das atividades da empresa, não deixando, todavia, de configurar uma forma de expansão de suas atividades.

As oportunidades decorrentes da natureza dos recursos produtivos da firma que lhe proporcionam uma vantagem na produção de alguns de seus próprios requisitos, as oportunidades de mercado no caso da integração para frente, pressões competitivas de vários tipos, problemas especiais derivados da existência de incerteza, tudo desempenha um papel semelhante. (PENROSE, 2006, p.225)

Penrose destaca a importância da diversificação visando a integração vertical, isto é, implementando novos produtos ou serviços que podem servir, além de produto ou serviço final, também um produto intermediário destinado a própria firma.

Em 1990 a COAMO adquiriu indústria de óleo de soja em Paranaguá/PR, expandindo sua estrutura industrial. Novas aquisições, como salientado, não somente beneficiam a firma por diminuir a concorrência, como também para fornecer um acréscimo dos serviços administrativos e técnicos àqueles que a firma já detém.

Também em 1990 a firma ora sob análise adquiriu um terminal portuário em Paranaguá/PR, o que possibilitou a exportação de produtos como óleo, farelo

de soja, café, algodão em pluma e fio de algodão para diversos países já a partir do ano de 1991.

A firma adotou a estratégia de crescimento via exportações, mesmo não possuindo problemas de demanda com seu mercado interno. Com a expansão para o mercado externo, a COAMO passou a possuir mais um mercado, possibilitando o aumento de sua lucratividade sempre que o cenário externo ofereça preços mais atraentes que no mercado interno.

Conforme explanado anteriormente, Johanson e Vahlne destacam que o processo de internacionalização via conquista do mercado externo é um processo de diversificação que demanda conhecimento. Este conhecimento é mais um dos recursos da firma, fruto de um processo administrativo previamente planejado.

Denota-se que a COAMO estendeu suas atividades para o mercado externo em 1991, mais de duas décadas após o início de suas atividades. Este interstício mostrou-se mais que necessário para que a firma em questão possuísse o conhecimento e a prática necessária para investir no mercado externo com solidez.

Hoje, a COAMO é um dos principais investidores da Bolsa de Chicago, motivo que ensejou, inclusive, o uso da imagem do presidente da cooperativa, José Aroldo Galassini, como “garoto propaganda” da campanha mundial publicitária da Bolsa de Chicago.<sup>1</sup>

O processo de expansão no mercado interno, no entanto, continuou a pleno vapor. No ano de 1994 a empresa inicia suas atividades na região oeste do Paraná, com a construção e inauguração de entrepostos nos municípios de Toledo, Dez de Maio, Vila Nova, Nova Santa Rosa, Bragantina, Tupãssi, Ouro Verde do Oeste e São Pedro do Iguçu.

Dando continuidade ao seu processo de industrialização, foi inaugurada, em 1996, a refinaria de óleo de soja, considerada uma das mais modernas do país. Esta nova atividade configura-se, novamente, como uma integração vertical, aproximando a firma e seu produto, antes intermediário, para o consumidor final. Neste sentido, aponta PENROSE:

---

<sup>1</sup> Conforme STAVISKI, N. Presidente da COAMO é estrela de campanha mundial da CBOT. **Gazeta Mercantil**. Curitiba, 18 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/09/18/86/Presidente-da-Coamo-e-estrela-de-campanha-mundial-da-CBOT.html>>. Acesso em: 30/01/2009.

Uma firma pode integrar-se “para trás”, passando a produzir itens que anteriormente comprava de terceiros. E ela pode integrar-se “para frente”, começando a gerar novos produtos (incluindo serviços de distribuição) e aproximando a cadeia produtiva dos consumidores finais (...) Ambos esses processos configuram métodos do crescimento. (PENROSE, 2006. p.225)

Com o início do refino do óleo, antes produzido apenas em seu estado bruto, a COAMO “integrou-se para frente”, no sentido mencionado por Penrose, passando a produzir o produto refinado em seu estado destinado ao consumo final.

A respeito das já citadas expansões por intermédio da integração vertical, ressalta-se que a COAMO possui uma estrutura organizada composta de diversos entrepostos, postos de atendimento e recebimento, uma estrutura organizada de transportes, e um grande parque industrial.

Esta estrutura erigida por intermédio de aquisições e construções permite que a COAMO atue desde o plantio até a comercialização de grãos, produtos beneficiados bem como produtos finais, demonstrando sua enorme base de atuação.

Ainda em 1996, foi implantado o laboratório de análise de qualidade do trigo, obtendo também o ISO 9003 para seu laboratório da fiação de algodão. Destaca-se a importância da continuidade de investimentos nas áreas de atuação e especialidade que a empresa já possui. (COAMO, 2006)

Neste ponto, infere-se que a COAMO prestigia a qualificação dos produtos e serviços prestados, bem como na qualificação dos seus funcionários. A firma observa um rigoroso controle de qualidade, com a implantação de normas NBR ISO 9001:2000, Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), além dos programas Aperfeiçoamento Gradual e Contínuo (AGC) e 5S. (COAMO, 2006)

Investir, portanto, na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa significa reinvestir em áreas de atuação já compreendidas pela COAMO, o que perfaz importante atividade administrativa dos recursos da firma, no entender de Penrose.

Em 1999, seguindo a linha de integração vertical, e em especial, diversificando sua produção dentro de uma base previamente estabelecida, a COAMO inicia as operações de hidrogenização, que permite à COAMO produzir gorduras hidrogenadas para o uso em margarinas, frituras, em indústrias de massas e biscoitos, industriais anti-pó e para o mercado de sorvetes.

Integrando, no ano seguinte (2000) a COAMO inicia a produção e comercialização de margarina e de creme vegetal.

Pode-se claramente perceber que uma das principais linhas de atuação da COAMO, quando analisada sob a ótica da teoria do crescimento da firma, é a integração da sua linha de produção.

Atuando como primordialmente apenas como cooperativa agropecuária, a firma desempenhava atividades de prestação de serviços inerentes à agricultura aos seus cooperados, bem como o recebimento e comercialização dos grãos. Gradativamente, a empresa foi expandindo sua área de atuação, não deixando, no entanto, de diversificar suas atividades.

Esta diversificação mostrou-se, como afirmado, planejadamente integrada, iniciando-se com o beneficiamento de seus produtos, agregando valores aos bens produzidos. Com o crescimento e a evolução da empresa e de seus recursos administrativos, a empresa passou a industrializar parte de sua produção, inserindo-se no mercado, inicialmente, como fornecedor de produtos de meio (como o óleo bruto, por exemplo).

Nota-se que, contínuo ao processo de expansão da firma, a COAMO dedicou altos investimentos na expansão de seu parque industrial, passando a produzir, a partir de seus produtos beneficiados, produtos acabados destinados ao consumidor final.

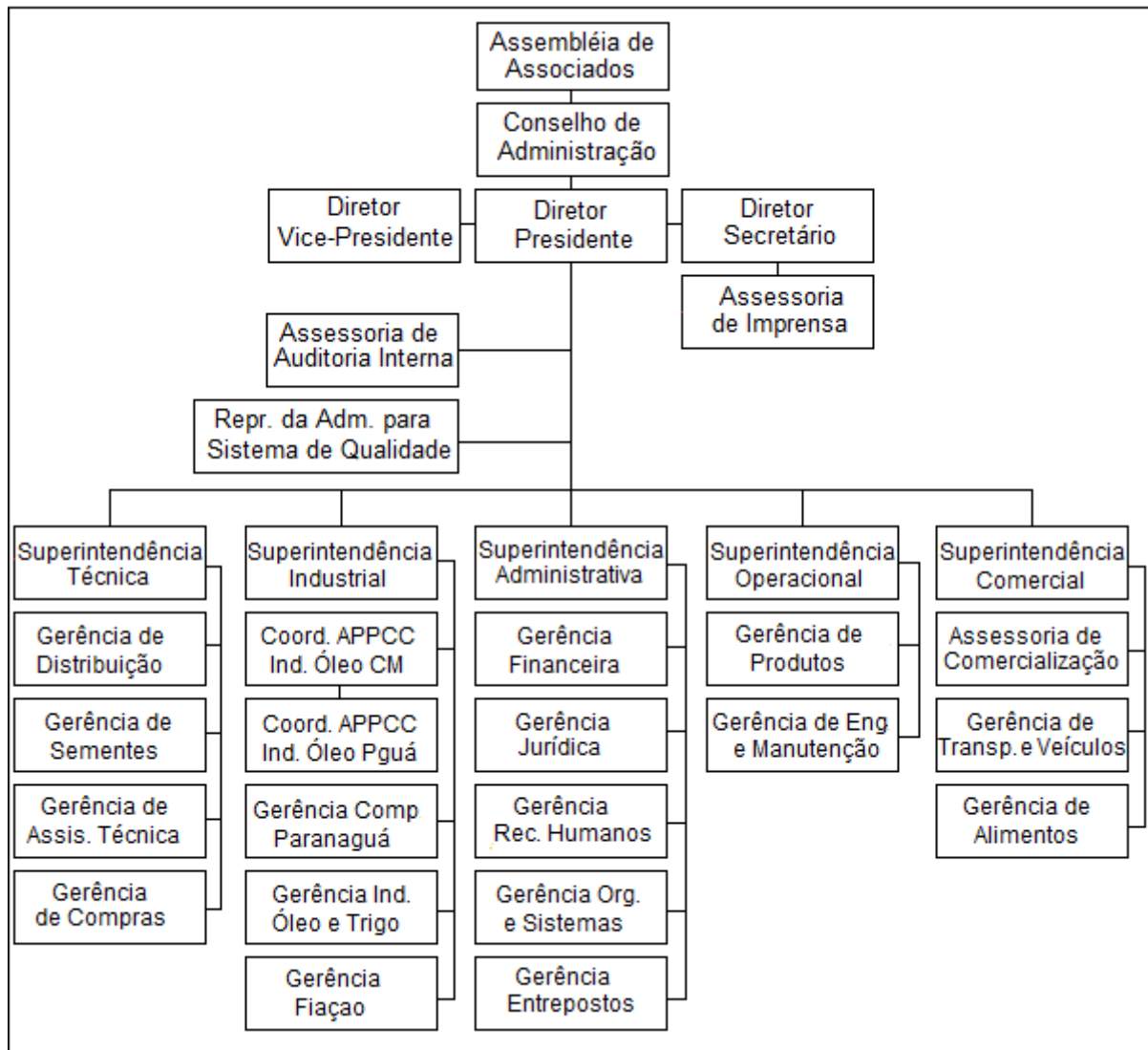
Não obstante, não deixou de ampliar suas indústrias, diversificando a produção de seus produtos finais dentro de sua base de especialização. Em outros termos, a COAMO, através do refino e da hidrogenização, por exemplo, expandiu suas atividades industriais voltadas ao consumidor final.

### 5.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Conforme organograma a seguir, que demonstra os principais níveis de hierarquia administrativa com que atua a empresa, percebe-se que a mesma atua segundo Penrose (2006) que afirma que em termos gerais a administração central é responsável pelo estabelecimento e alteração da estrutura administrativa da

firma, formulando suas políticas mais gerais e tomando decisões que nenhum dirigente de segundo escalão chegou a agir, e que nesta categoria incluem-se no mínimo as principais decisões financeiras e de investimento da firma, bem como, o preenchimento dos seus mais importantes administradores.

FIGURA 01 – ORGANOGRAMA DA COAMO



FONTE: COAMO (1998) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Ainda, conforme o organograma pode-se verificar que a empresa opera de acordo com Penrose (2006) no que tange as funções administrativas e de supervisão. Estas funções administrativas são desempenhadas por funcionários qualificados nos diferentes níveis da firma, dentro do arcabouço proporcionado pela organização e pelas diretivas políticas vigentes.

O organograma exposto demonstra os principais níveis de hierarquia administrativa existentes na empresa. Segundo Penrose (2006), a administração

central, composta pelos dirigentes de primeiro escalão, é responsável pelo estabelecimento e alterações administrativas da firma, devendo formular as políticas gerais em termos financeiros e administrativos, bem como decidir pelo preenchimento dos cargos administrativos de segundo escalão.

Neste sentido, visualiza-se que o organograma demonstra exatamente as funções administrativas e de supervisão sendo desempenhadas pelos funcionários adequados, conforme a teoria do crescimento do firma, de Penrose.

Chandler (1998), por sua vez, destaca que a administração é uma atividade identificável, distinta da compra, da fabricação ou transporte de mercadorias, e que, na grande empresa o executivo se ocupa da administração e não do desempenho do trabalho funcional.

Neste sentido, pode-se observar que na COAMO os executivos exercem suas atividades administrativas em quatro diferentes tipos de postos. Cada um desses postos tem na empresa uma esfera de atividade administrativa, devidamente organizada e escalonada, em total sintonia com a teoria de Chandler.

Para Sombart (SOMBART apud MEDEIROS, 1995) a empresa moderna, vista como descentralizada, o executivo não necessita supervisionar pessoalmente a força de trabalho. Salienta que os executivos alocados no alto da pirâmide administrativa devem administrar os serviços de outros executivos, alocados em funções mais próximas dos trabalhadores de campo.

Desta forma, o termo administração pode designar tanto ação e ordens executivas, enquanto decisões executivas, como também decisões referentes a coordenação, avaliação e planejamento do trabalho da empresa e alocação de seus recursos.

Conforme o organograma da COAMO pode-se observar que a empresa atua segundo Chandler (1998) afirma, ou seja, os executivos exercem suas atividades administrativas em quatro diferentes tipos de postos. Cada um desses postos tem na empresa uma esfera de atividade administrativa.

As superintendências, a título exemplificativo, estruturam-se por áreas administrativas e não por produtos ou unidades de negócio, embora a cooperativa mantenha administrativamente todos os controles por produtos, podendo identificar e quantificar os números referentes de cada produto individualmente. (ZYLBERSZTAJN & LAZZARINI, 1996)

Na cúpula, há o escritório geral, no caso da COAMO é denominado Administração Central, onde os executivos e assessores técnicos coordenam, avaliam e planejam metas políticas, bem como a destinação de recursos para varias divisões quase autônomas e praticamente auto-suficientes.

Já o escritório central de cada divisão administrativa administra uma série de departamentos, sendo cada departamento responsável pela administração de uma atividade principal como a manufatura, vendas, compras, engenharia ou finanças.

As chefias departamentais coordenam e avaliam as varias unidades de campo.

É no nível inferior cada unidade de campo dirige uma fábrica ou usina, uma sucursal ou escritório regional.

Os executivos que efetivamente distribuem os recursos disponíveis são os indivíduos mais importantes de uma empresa. Por ações e decisões empresariais entendem-se as que influenciam a alocação ou realocação de recursos para a empresa em geral, e por decisões e ações operacionais, as que levam a efeito utilizando os recursos já distribuídos.

Salienta-se ainda que: as gerências são divididas em departamentos e estes em setores e que os entrepostos são divididos em Encarregado Administrativo e Financeiro, Encarregado Operacional e Encarregado de Assistência técnica.

#### 5.4 A EXPANSÃO E O CRESCIMENTO EMPRESARIAL ATRAVÉS DE AQUISIÇÕES

A COAMO, como relatado nos principais fatos ocorridos ao longo da história, efetuou compras e incorporações de diversas unidades Cooperativas, o que confirma a afirmativa de Penrose (2006) quando destaca que existem dois métodos de expansão para a firma: ela pode construir um novo estabelecimento e

criar novos mercados para si, ou então adquirir o estabelecimento e o mercado de uma firma já existente.

No tocante as atuações administrativas da COAMO, já mencionadas anteriormente, faz-se necessário classificá-las de acordo com a teoria de Penrose, crescendo-se das informações estatísticas que comprovam o crescimento e a expansão da empresa no mercado em que atua.

Estas informações, tal qual salientado anteriormente, foram extraídos dos relatórios anuais da diretoria, dos anos de 1971 a 2007.

#### **5.4.1 Aquisições**

A COAMO, conforme salientado anteriormente, inicia uma de suas frentes de expansão através das aquisições de outras Cooperativas, como a incorporação da Cooperativa Palmense (COPALMA) e com a aquisição da Coopercentro, de Pitanga (COAMO, 2005).

Neste sentido, destaca a lição de Penrose, em especial no que tange às vantagens da aquisição sobre a expansão interna, quando presentes os elementos propícios.

Evidentemente, os custos imediatos e as dificuldades administrativas e técnicas do ingresso num novo campo de atividades poderão ser substancialmente reduzidos se uma firma conseguir adquirir outro empreendimento em atividade. (PENROSE, 2006, p.201)

Destaca-se, portanto, que a aquisição de empreendimentos já em atividade pode-se mostrar mais vantajosa do que a expansão interna. Nela, há, além da redução dos custos imediatos, conforme salientado por Penrose, a viabilização do mercado a atuar, pela eliminação direta de concorrência.

Continuando seu processo de expansão, a COAMO em 1984 incorpora a Cooperal- Cooperativa de Abelardo Luz.

A COAMO adquiriu, em 1991, uma indústria de óleo de soja em Paranaguá/PR, expandindo sua estrutura industrial. Novas aquisições, como salientado, não somente beneficiam a firma por diminuir a concorrência, como também para fornecer um acréscimo dos serviços administrativos e técnicos àqueles que a firma já detém.

Também em 1991 a firma ora sob análise adquiriu um terminal portuário em Paranaguá/PR, viabilizando a exportação de produtos como óleo, farelo de soja, café, algodão em pluma e fio de algodão para diversos países já a partir deste mesmo ano.

#### **5.4.2 Construção**

Em relação à expansão e crescimento da firma através da construção, ou seja, da expansão interna, destaca-se que a COAMO, ao longo destas três décadas, ampliou notadamente sua capacidade de recebimento e atuação, suas instalações físicas, sede, parque industrial e entrepostos.

Além das construções elencadas no breve histórico da empresa, destaca-se a conclusão das obras nos entrepostos de Arroio Grande, uma moderna unidade de beneficiamento de sementes de soja e recebimento de produtos em Santo Antonio, e também das obras de ampliação dos entrepostos de Tupãssi, Toledo, Bragantina, Ouro Verde o Oeste, Vila Nova, São Pedro do Iguaçu, Nova Santa Rosa e Abelardo Luz.

Dando continuidade ao seu processo de expansão da área de atuação, no ano de 2003 a empresa estendeu suas atividades para o Estado do Mato Grosso do Sul, nos municípios de Amambaí e Caarapó.

Em 2004 a empresa expandiu-se no Mato Grosso do Sul sua área de atuação com a construção de entrepostos em Aral Moreira e Laguna Carapã, além de expandir também seus mercados no Estado do Paraná, com as construções de entrepostos também em Cantagalo, Faxinal, Marilandia do Sul e Moreira Sales.

Ressalta-se que a COAMO mantém investimentos contínuos de expansão e ampliação nos entrepostos construídos pela firma, bem como nos já citados empreendimentos adquiridos.

Com o passar dos anos a COAMO cresceu e se desenvolveu, principalmente com a criação dos entrepostos, sendo que no final do ano de 2007 a empresa já se encontrava presente em 53 municípios dos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, com 90 unidades constituídas de entrepostos, indústrias, terminal portuário e postos de recebimento.

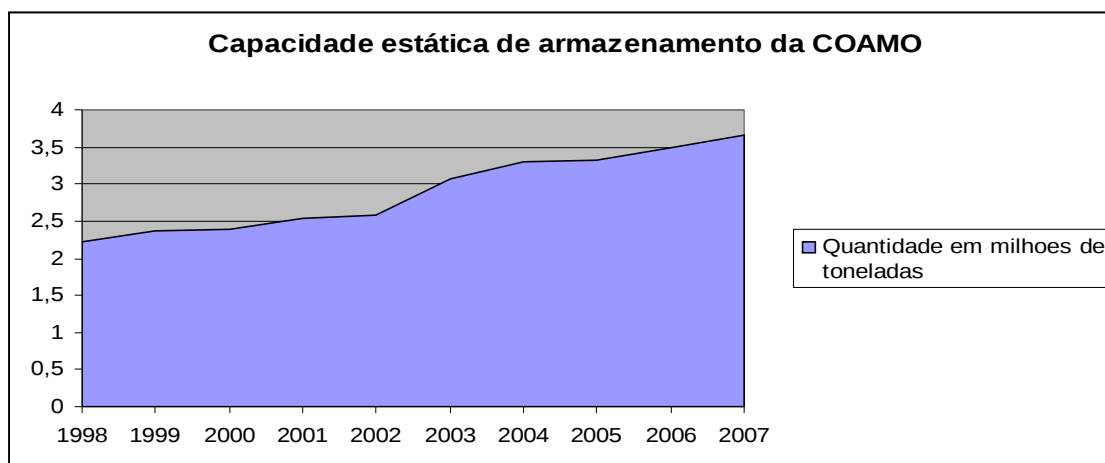
Observando-se na tabela 08 e no gráfico 04 que demonstram a evolução da capacidade de recebimento estático da empresa, nota-se que a COAMO aumentou sua capacidade estática de recebimento ano após ano, através do aumento e modernização de suas unidades.

TABELA 08 - CAPACIDADE ESTÁTICA DE ARMAZENAGEM DA COAMO (MILHÕES DE TON.)

ANO	QUANTIDADE	AUMENTO %
1998	2,22	- 0 -
1999	2,38	0,072
2000	2,40	0,008
2001	2,55	0,062
2002	2,59	0,016
2003	3,07	0,185
2004	3,30	0,075
2005	3,33	0,009
2006	3,50	0,051
2007	3,66	0,046

FONTE:COAMO (2008)

GRÁFICO 4 - CAPACIDADE ESTÁTICA DE ARMAZENAGEM DA COAMO (MILHÕES DE TON.)



FONTE:COAMO (2008). ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Percebe-se que houve anos em que este aumento foi mais significativo, como, por exemplo, o ano de 1999 em que o aumento foi de 7,2% em relação ao ano de 1998 quando a empresa concluiu obras em diversos entrepostos no Estado do Paraná e em Abelardo Luz, Santa Catarina.

Também no ano de 2003 que foi de 18,5% em relação ao ano anterior, bem como o aumento do ano de 2004 que foi de 7% em relação ao ano de 1993, o que coincide com a implantação das unidades do Estado do Mato Grosso do Sul.

## 5.5 A RECOMBINAÇÃO DE RECURSOS

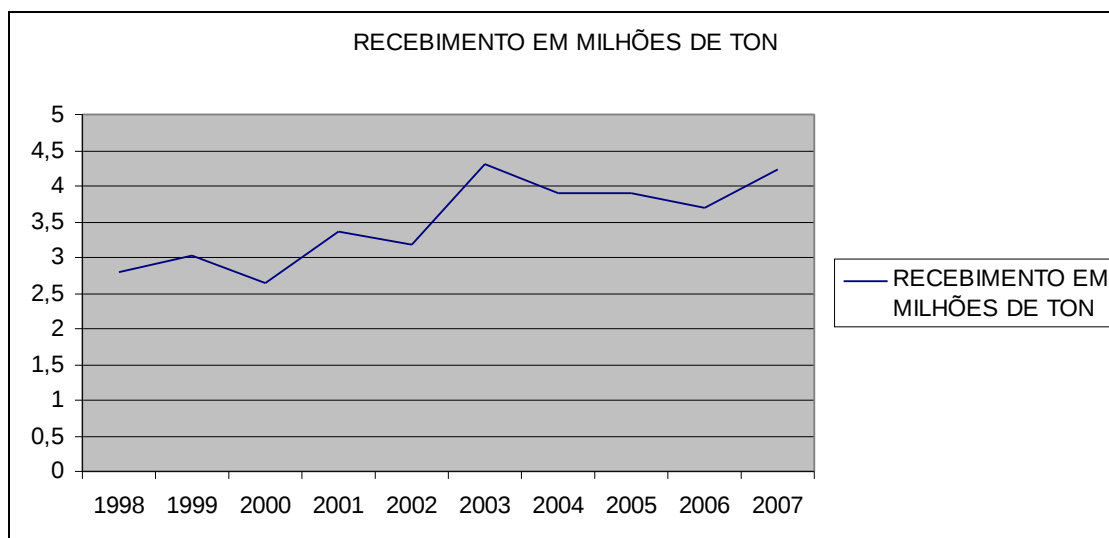
A COAMO tem ao longo do tempo procurado manter sua equipe de técnica na área agrônômica atualizada, o que propicia aos seus cooperados a obtenção de maior produtividade em sua produção, prestando atendimento e recomendando a utilização de insumos e equipamentos adequados, o que se reflete no recebimento de grande volume de produtos agrícolas, conforme pode ser visualizado no tabela 09 e gráfico 05 que demonstram o volume de recebimento da empresa:

TABELA 09 - RECEBIMENTO (MILHÕES DE TON.)

ANO	RECEBIMENTO
1998	2,79
1999	3,03
2000	2,65
2001	3.35
2002	3.17
2003	4.31
2004	3.90
2005	3,89
2006	3,69
2007	4,24

FONTE; COAMO (2008)

GRAFICO 5 - RECEBIMENTO (MILHÕES DE TON.)



FONTE: COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

A tabela 10 mostra os ingressos e receitas de bens de fornecimento para os produtores, demonstrando que ao longo do período analisado, os produtores tem adquirido os insumos e sementes, que são recomendados pelo seu corpo técnico agrônomo, e disponibilizados pela COAMO em todos os seus entrepostos. Verifica-se na tabela que os ingressos apresentam crescimento em quase todos os anos, com exceção dos anos 2005 e 2006, em funções de problemas econômicos ocorridos no período.

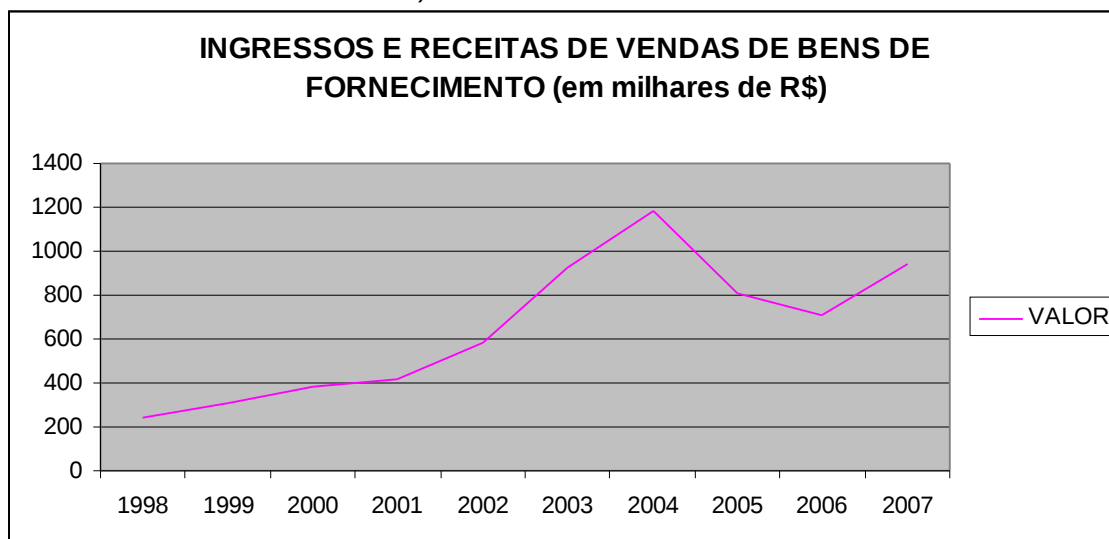
Neste sentido, a empresa tem conforme afirma Penrose (2006) que os serviços prestados pelos recursos são em função do modo pelo qual eles são utilizados, com exatamente o mesmo recurso podendo ser utilizado para diversos fins ou de modos diferentes.

TABELA 10 - INGRESSOS E RECEITAS DE VENDAS DE BENS DE FORNECIMENTO (EM MILHARES DE R\$.)

ANO	VALOR
1998	244,719
1999	305,135
2000	379,393
2001	416,932
2002	581,168
2003	927,483
2004	1.182,239
2005	811,225
2006	708,493
2007	943,326

FONTE: COAMO (2008)

GRÁFICO 6 - INGRESSOS E RECEITAS DE VENDAS DE BENS DE FORNECIMENTO (EM MILHARES DE R\$)



FONTE: COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

## 5.6 DIVERSIFICAÇÃO NO RECEBIMENTO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS

A COAMO iniciou suas atividades recebendo inicialmente os produtos soja e trigo, mas em função da expansão de sua área de atuação e buscando atender às necessidades dos produtores de outros produtos passou ao longo dos anos a diversificar o recebimento dos produtos.

No ano de 1976 iniciou o recebimento de algodão atuando em 15 município na região de Campo Mourão. Em 1985 entrou em funcionamento a Destilaria de Álcool da COAMO e iniciou-se o recebimento de cana de açúcar que se destinou a produção do álcool combustível.

No ano de 2007 a cooperativa recebeu os seguintes produtos: algodão, aveia, café, centeio, milho, soja, trigo, triticale, soja semente e trigo semente.

A tabela 11 demonstra a participação da COAMO no recebimento de produtos agrícolas comparativamente a produção do país e do estado do Paraná.

Verifica-se através da análise da tabela que a empresa tem uma significativa participação no recebimento, comercialização e industrialização dos produtos. Com recebimento que variam entre 2,79% e 4,31% de toda a produção nacional e de 13,6% a 17,3%, respectivamente os maiores e menores percentuais visualizados na tabela.

Continuando a análise da tabela pode-se visualizar que na safra 1999/2000 que a participação do recebimento em relação a produção do Paraná foi de 16,1% sendo que nesta safra houve redução da produção paranaense , o que também ocorreu na safra de 2004/2005, quando a participação do recebimento da COAMO foi de 17,3%.

Isto mostra que redução do recebimento da COAMO, em termos relativos tem proporções menores do que a queda da produção paranaense, o que demonstra a capacidade da Cooperativa em operar mesmo em situações adversas.

Nas demais safras analisadas a participação do recebimento da produção em relação ao Paraná manteve-se entre 13,6% e 15,6%.

TABELA 11 – COMPARATIVO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA E PARANAENSE COM O RECEBIMENTO DA COAMO

COMPARATIVO DA PRODUÇÃO BRASIL/PARANÁ E RECEBIMENTO DA COAMO (EM MILHÕES DE TON)						
SAFRA	BRASIL	PARANÁ	COAMO	%/BRASIL	%/PARANÁ	
97/98	78.95	18.01	2.79	3.5	15.5	
98/99	86.35	19.38	3.03	3.5	15.6	
99/00	88.48	16.42	2.65	3.0	16.1	
00/01	103.98	24.50	3.35	3.2	13.6	
01/02	101.20	20.83	3.17	3.1	15.2	
02/03	127.08	30.32	4.31	3.3	14,2	
03/04	123.06	25.95	3.90	3.1	15.0	
04/05	116.11	22.45	3,89	3,3	17,3	
05/06	120.83	23.99	3.69	3.0	15.3	
06/07	136.45	29.66	4.24	3.1	14.2	

FONTE: SEAB/DERAL (2008); COAMO (2008)

GRÁFICO 7 – COMPARATIVO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA E PARANAENSE COM O RECEBIMENTO DA COAMO ANO 2006/2007





FONTE: SEAB/DERAL (2008); COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Cabe salientar que a tabela foi elaborada utilizando-se os produtos constantes no quadro disponibilizado pelo Seab/Deral que utiliza para efeito de levantamento de grãos e algodão os seguintes produtos: cultura de verão: algodão em caroço, amendoim em casca, arroz em casca, café, feijão, mamona, milho, soja e sorgo.

As culturas de inverno utilizadas no levantamento são: aveia, centeio, cevada, trigo e triticale.

## 5.7 O PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO

A integração vertical pode atrair a firma para novos mercados bem como para novos tipos de produção.

Segundo Penrose (2006) a integração vertical é um dos métodos pelos quais uma firma pode manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos já existentes.

Neste sentido a COAMO tem criado e ampliado seu parque industrial, transformando os produtos agrícolas em produtos industrializados, agregando valor à produção de seus cooperados.

A COAMO iniciou seu processo de industrialização no ano de 1981 com a implantação de uma indústria de esmagamento de soja.

No ano de 1986 implantou a fiação de algodão que passou a produzir fios de algodão que são comercializados para tecelagens e facções.

No ano de 1990 adquiriu as instalações do terminal portuário e indústria de esmagamento de soja em Paranaguá.

Dando continuidade ao seu processo de industrialização e diversificação de produtos empresa implantou no ano de 1996 a refinaria de Óleo de Soja em Campo Mourão com envase em embalagem em lata, tendo no ano de 2007 lançado também a embalagem em PET.

No ano de 1999 implantou em Campo Mourão a fábrica de hidrogenação.

Continuando seu processo de diversificação de industrialização a empresa implantou a fábrica de margarina, inicialmente com a marca COAMO no ano de 2000 e no ano de 2001 introduziu no mercado a margarina com a marca PRIME.

No final do ano de 2007 a empresa conta com um parque industrial composto por cinco indústrias de esmagamento de soja, entre próprias e terceirizadas, cuja capacidade de produção somadas atinge 6 mil toneladas/dia, uma refinaria de óleo de soja com capacidade para 350 toneladas/dia, uma fábrica de gordura hidrogenada com capacidade para 100 toneladas/dia, uma indústria de margarina com capacidade para 120 toneladas/dia, uma fiação de algodão com capacidade para 20 toneladas de fios/dia e um moinho de trigo que, juntamente com mais uma unidade terceirizada, industrializam 200 toneladas/dia de trigo.

Em geral, as cooperativas agrícolas mais bem colocadas em faturamento, lucro e crescimento são também as mais fortes na fase de 'agregação de valor' aos produtos, ou seja, as que se industrializaram.

Como processo de integração vertical, verifica-se que a COAMO buscou, logo no início de suas atividades, agregar valor aos grãos recebidos, através do seu processo de industrialização.

Neste sentido, destaca o site da empresa:

O parque industrial da Coamo é composto por cinco indústrias de esmagamento de soja, entre próprias e terceirizadas, cujas capacidades de produção somadas é de 6 mil toneladas/dia, resultando na industrialização de 2 milhões de toneladas de produtos/ano.

Completam o complexo industrial uma refinaria de óleo de soja com capacidade para 350 toneladas/dia; uma fábrica de gordura hidrogenada com capacidade de 100 toneladas/dia; uma indústria de margarina com capacidade para 120 toneladas/dia; uma fiação de algodão com capacidade para 20 toneladas de fio/dia e um moinho de trigo que, juntamente com mais uma unidade terceirizada, industrializam 200 toneladas de trigo por dia.

Todo esse complexo industrial transforma mais de 1,7 milhões de toneladas de produtos por ano, agregando valor à produção dos cooperados e criando empregos e divisas nas regiões em que atuam. E deste parque industrial saem os produtos Coamo que, junto com o commodities agrícolas, são comercializados nos mercados interno e externo. (COAMO, 2009)

Esse processo de industrialização culminou com a total integração administrativa na produção de alguns produtos industrializados pela COAMO, como, por exemplo, o óleo de soja e a margarina.

Nestes casos, a empresa atua junto aos cooperados, desde ao plantio da soja, passando pela colheita, pelo beneficiamento e, por fim, pela industrialização do produto final, ou seja, do produto destinado ao mercado atacadista e varejista.

Esta expansão, preenchendo todos os momentos do produto, do plantio à industrialização, permitiu a COAMO se alocar no mercado com bons índices de vendagem, consagrando novamente a firma os méritos das suas atividades administrativas.

## 5.8 O MERCADO EXTERNO

A firma pode adotar estratégias de crescimento via mercado externo através de exportações mesmo quando o mercado interno não apresente problemas de demanda. Ela pode querer perseguir a obtenção de preços mais atraentes no mercado externo.

Catermol afirma que a venda no mercado externo amplia a demanda potencial da firma, por não mais haver a limitação do mercado interno.

A decisão de exportar não significa apenas uma estratégia defensiva, ou seja a única forma de crescimento dada as condições da estagnação doméstica. Tal decisão também pode ser parte de uma estratégia ativa da expansão das atividades de uma empresa. (CATERMOL 2006 p.253)

Conforme demonstra a tabela 12 pode-se observar que a COAMO tem um volume de vendas significativo, tanto em produtos agrícolas, principalmente soja bem com em produtos industrializados como óleo bruto degomado e farelo de soja no mercado externo tendo como principais destinos a Europa e Ásia.

TABELA 12 - EXPORTAÇÕES REALIZADAS PELA COAMO 1998-2007 (MILHÕES DE TONELADAS)

ANO	QUANTIDADE
1998	0,64
1999	0,87
2000	0,98
2001	1,79
2002	1,86
2003	1,89
2004	2,20
2005	1,72
2006	1,68
2007	1,56

FONTE: COAMO (2008)

GRÁFICO 8 - EXPORTAÇÕES REALIZADAS PELA COAMO



FONTE: COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Percebe-se, na análise dos conteúdos expostos na tabela 12, que em determinados anos, como os anos de 2002 a 2004, em que a produção da COAMO alcançou bons índices (vide tabelas 09 e 10), bem como o câmbio favorável, foram fatores determinantes para que a firma investisse e lograsse êxito na expansão de mercados. A Europa foi o maior destinatário dos produtos exportados pela empresa.

As exportações da COAMO passam a ter significativa importância no faturamento da empresa conforme informações contidas no relatório da diretoria. Destaca-se o ano de 2004, em que a receita obtida com a atividade representaram 37% do faturamento da empresa, tendo na pauta os produtos *in natura*, além da

soja, milho e trigo, bem como os produtos industrializados, como o farelo de soja, óleo bruto de soja e fios de algodão.

A escolha de expandir as atividades para o mercado externo não se tratou apenas de uma estratégia administrativa de caráter defensivo. Em outros termos, a via de crescimento pela exportação dos produtos não reflete apenas uma adversidade à uma eventual estagnação do mercado interno. A escolha representou apenas mais uma estratégia de diversificação das atividades da empresa.

Pela análise do crescimento da firma, bem como pelo estudo do seu objeto social – cooperativismo – não se deve concluir que a participação da COAMO no mercado externo tenha sido apenas uma escolha frente a uma adversidade.

A COAMO manteve progressivamente a expansão de suas atividades dentro do mercado interno após o início das atividades de exportação, dando continuidade à aquisições e construções de estabelecimentos em diversos municípios, bem como diversificando a produção de produtos. A diversificação, neste sentido, pode ser compreendida como uma decisão administrativa, conforme leciona Catermol (2006)

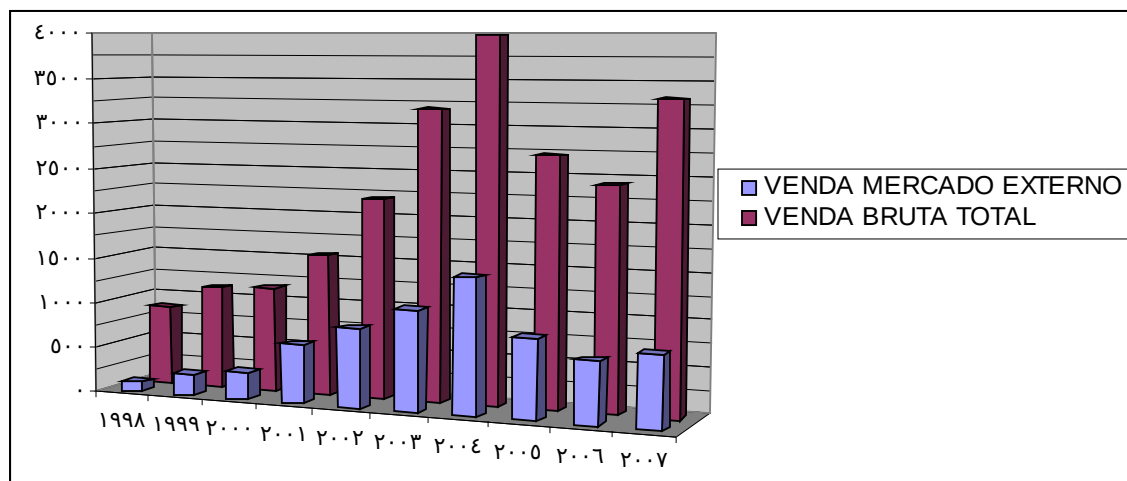
Essa idéia fica mais clara em uma análise através do conceito de concorrência schumpeteriana – com inovações representativas de poderosas armas com novas coisas – novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta ou novos tipos de organização. O lucro está ligado à inovação, ou melhor, às inovações bem-sucedidas. As exportações podem ser a via de obtenção desses ganhos. Essa característica das exportações é visualizada pelo deslocamento da fronteira de oportunidades da firma, que a uma mesma taxa de crescimento poderá obter maior lucro (CATERMOL, 2006. p.253)

Deste modo, a inserção dos produtos da empresa no mercado externo, em determinado momento, pode ser uma fonte adicional de receitas para a expansão, mesmo com o crescimento contínuo do mercado externo.

ANO	VENDA BRUTA TOTAL	VENDA MERCADO EXTERNO	PERCENTUAL DAS VENDAS NO MERCADO EXTERNO
1998	875,517	109,161	12,47
1999	1.126,174	237,597	21,10
2000	1.156,115	302,927	26,20
2001	1.544,233	645,390	41,79
2002	2.193,814	857,596	39,09
2003	3.184,548	1.091,338	34,27
2004	3.967,656	1.465,224	36,93
2005	2.714,151	867,147	31,95
2006	2.418,062	669,012	27,67
2007	3.323,633	774,389	23,30

Fonte: COAMO (2007)

GRÁFICO 9 – EXPORTAÇÕES EM MILHARES DE REAIS



FONTE: COAMO (2007) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Analisando a tabela 13 pode-se verificar que a participação das vendas no mercado externo tem importância significativa no faturamento total da empresa, com índices expressivos, e que a partir do ano de 1998 com um índice de 12,47 chegando a 41,79% no ano de 2001.

Verifica-se ainda que nos anos de 1999, 2000, 2006 e 2007 os índices foram superiores a 20 % e nos anos 2002, 2003, 2004 e 2005 os índices foram superiores a 30% do faturamento da empresa.

## 5.9 LIMITES DO CRESCIMENTO

No ponto de vista de Penrose (2006) o tamanho de uma firma dever medido em relação ao valor presente das totalidades de seus recursos, inclusive de seu pessoal utilizado para seus fins produtivos específicos.

Para a autora, na prática esse tamanho é quase impossível de ser descoberto, e na ausência de qualquer medida realmente satisfatória do tamanho dispõe-se de uma ampla escolha para defini-lo.

Para a avaliação da firma neste contexto optou-se por demonstrar o crescimento da empresa no período de 1998 a 2007 através de informações obtidas no balanço patrimonial e na demonstração de sobras e resultados, dos quais serão analisadas a evolução do patrimônio líquido, do ingresso de vendas e serviços, deduções da receita bruta e despesas operacionais e sobras.

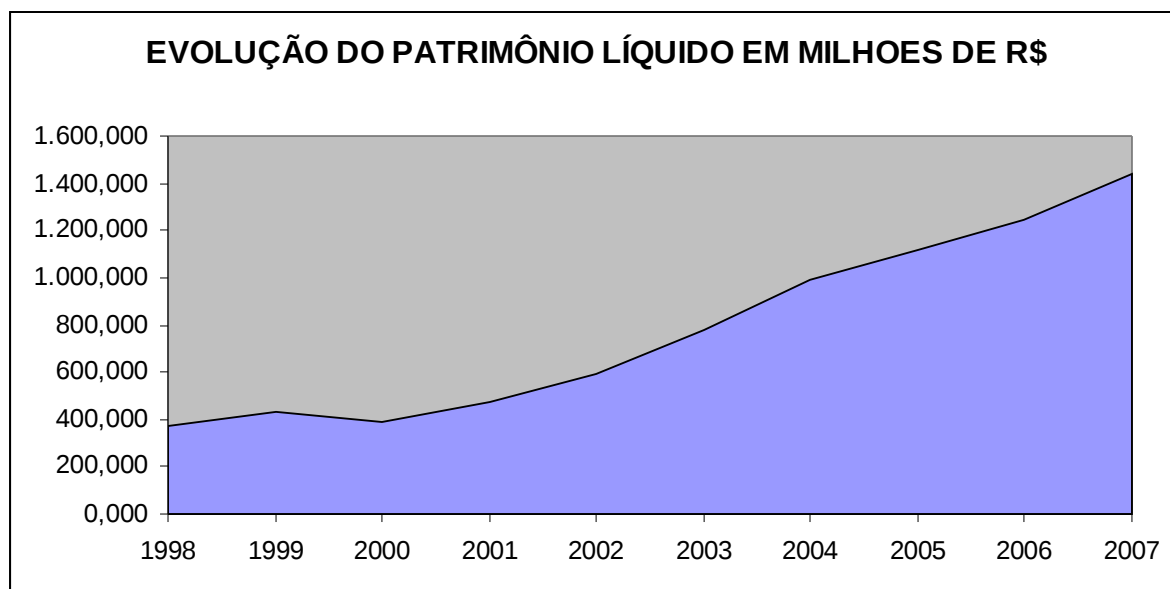
Na tabela 14 verifica-se que a empresa tem durante o período analisado apresentado em todos os anos uma variação positiva de seu patrimônio líquido, com exceção do ano 2000, quando a cooperativa procedeu a ajustes na base de cálculo do Imposto de renda Pessoa Jurídica e da Contribuição Social sobre o lucro líquido, visto haver, uma definição quanto ao enquadramento das receitas financeiras das sociedades cooperativas.

TABELA 14 - EVOLUÇÃO DO PATRIMONIO LÍQUIDO EM MILHÕES DE REAIS

EVOLUÇÃO DO PATRIMONIO LIQUIDO		
ANO	VALOR R\$	VARIAÇÃO %
1998	376,249	- 0 -
1999	432,190	14,87
2000	385,755	(-) 10,74
2001	471,182	22,14
2002	589,392	25,08
2003	782,098	32,69
2004	991,323	26,75
2005	1.116.915	12,67
2006	1.242,983	11,28
2007	1.441,874	16,00

FONTE: COAMO (2008)

GRÁFICO 10 - EVOLUÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO EM MILHÕES DE REAIS



FONTE: COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

A cooperativa procedeu aos ajustes fiscais referentes aos exercícios de 1995 a 1998. Para este reajuste a COAMO utilizou créditos referentes ao imposto de renda retido na fonte, que estavam contabilizados no Realizável a Longo Prazo até 31 de dezembro de 1998 e o remanescente foram utilizadas as reservas constituídas em exercícios anteriores.

Quando comparados o patrimônio líquido dos anos 1998 e de 2007 verifica-se que a evolução patrimonial da COAMO neste período foi de 383,22%.

A evolução do patrimônio líquido da empresa foi possível graças as sobras geradas pela COAMO, conforme a tabela 15, que mostra os valores obtidos pela firma, os valores distribuídos aos cooperados bem como os valores retidos.

Segundo Penrose (2006) o lucro, no caso da COAMO, denomina-se sobras, são vistos como condição necessária à expansão ou ao crescimento, constituindo-se uma razão importante do interesse dos administradores pelos lucros. Além disso quanto mais lucros puderem ser retidos dentro das empresas, tanto melhor, já que os lucros retidos representam uma fonte relativamente barata de recursos financeiros, e em razão disto a administração não tinha desejos de transferir aos acionistas mais dividendos do que os necessários para satisfazer o mercado de capitais, neste caso seus cooperados.

A tabela 15 mostra que a COAMO, adotou estas estratégias administrativas, pois nos anos em que foi efetuada a análise verifica-se que a sobra distribuída tem percentuais nos anos 1998, 1999, 2001 e 2002 giraram entre 31,92 % e 34,61% com exceção do ano de 2000 que foi de 44,49%, o que significa que a empresa procurou sempre reter os recursos necessários para sua expansão e crescimento. A análise foi efetuada somente nos anos citados por não haver informação disponível no site da empresa quanto às sobras distribuídas nos anos de 2003 a 2007.

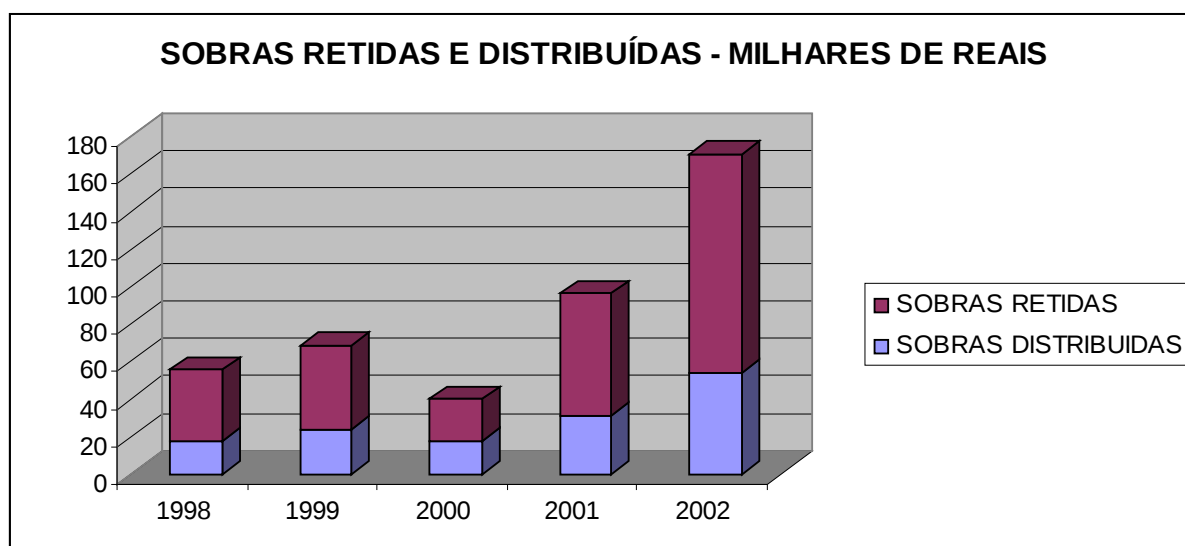
Outro aspecto a ser levado em conta é o de que os valores das sobras distribuídas anualmente, contribuem para o crescimento do comércio e prestação de serviços nas cidades onde a COAMO atua.

TABELA 15 - SOBRA E LUCRO LÍQUIDO DA COAMO EM MILHARES DE REAIS

ANO	SOBRAS TOTAIS	SOBRAS DISTRIBUIDAS	SOBRAS RETIDAS	% DIISTRIBUIDO
1998	55,676	17,774	37,902	31,92
1999	68,571	23,733	44,838	34,61
2000	40,046	17,816	22,230	44,49
2001	96,251	31,382	64,869	32,81
2002	170,539	54,115	116,424	31,73

FONTE: COAMO (2008)

GRÁFICO 11 - SOBRA E LUCRO LÍQUIDO DA COAMO EM MILHARES DE REAIS



FONTE: COAMO (2008) ELABORADO PELO AUTOR (2009)

Continuando a análise de crescimento da empresa, se verifica através do comparativo entre o aumento percentual do ingresso e receita bruta de vendas e

serviços e total das deduções, conforme demonstra a tabela 16 que a empresa ao longo do período analisado tem incremento percentual maior nas receitas do que no total das deduções, com exceção do ano de 2000, e nos anos 2005 e 2006 onde a queda das reduções foi menor do que a queda das receitas, voltando no ano de 2007 a apresentar um incremento percentual maior nas receita bruta de vendas do que o total das deduções o que mostra um controle sobre os gastos.

TABELA 16 – COMPARATIVO ENTRE AS DEDUÇÕES E OS DISPÊNDIOS EM MILHÕES DE R\$

ANO	DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	DISPÊNDIO E DESPESAS OPERACIONAIS	TOTAL DAS DEDUÇÕES	INGRESSO E RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS	VARIAÇÃO DAS DEDUÇÕES (EM %)	VARIAÇÃO DO INGRESSO E RECEITA BRUTA (EM %)
1998	42,311	133,238	175,549	875,517		
1999	48,428	144,765	193,193	1,126,174	10,05	28,62
2000	53,027	164,640	217,667	1,156,115	12,66	2,65
2001	53,934	230,440	284,374	1,544,233	30,64	33,57
2002	89,608	251,428	341,036	2,193,814	19,92	42,06
2003	125,887	360,722	486,609	3,184,548	42,68	45,16
2004	183,221	332,963	516,184	3,967,656	6,07	24,59%
2005	118,57	289,481	408,051	2,714,151	(-) 20,94	(-) 31,59%
2006	93,223	291,485	384,708	2,418,062	(-) 5,72	(-) 10,90%
2007	135,192	332,103	467,295	3,323,633	21,46	37,45%

Fonte: COAMO (1999-2008)

Se forem analisadas a posição da empresa no ranking das 500 maiores empresas privadas por vendas segundo a revista Melhores e Maiores editada anualmente pela revista exame constata-se que a COAMO nos anos analisados ocupa posições de destaque estando entre as 100 maiores com exceção dos anos 2000, 2005, 2006 e 2007, conforme demonstra a tabela 17

TABELA 17 - AS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS DO PAÍS POR VENDAS

ANO	POSIÇÃO
1998	89
1999	86
2000	111
2001	88
2002	70
2003	62
2004	59
2005	105
2006	131
2007	104

FONTE: REVISTA EXAME (1998-2008)

Continuando a análise pelo mesmo enfoque observa-se na tabela 18 que ao nível do estado do Paraná a empresa ocupa posição de destaque durante todo o período estudado, estando em todos os anos entre as 6 mais bem colocadas por venda no Estado chegando, inclusive, a figurar em segundo lugar nos anos de 2001 a 2004, ficando apenas atrás da COPEL.

TABELA 18 - AS 50 MAIORES EMPRESAS DO COMÉRCIO POR VENDAS NO PARANÁ

ANO	POSIÇÃO
1998	3
1999	3
2000	3
2001	2
2002	2
2003	2
2004	2
2005	5
2006	6
2007	6

FONTE : REVISTA EXAME (1998-2008)

Nos anos de 1998 e 1999 ocupou a terceira posição atrás da COPEL e da SANEPAR, no ano de 2000 ocupou também a terceira posição atrás da COPEL e da Renault e no ano de 2005 ocupou a quinta posição sendo a COPEL a primeira, a Volvo a segunda, Kraft Foods a terceira e a Renault a quarta posição, no ano de 2006 ocupou a sexta posição, sendo a COPEL a primeira, A VIVO a segunda, Kraft Foods a terceira, Renault a quarta e a Volvo do Brasil ocupou a quinta posição e no ano de 2007 ocupou a sexta posição sendo a VIVO a primeira, a COPEL a segunda, a Renault a terceira, a Kraft Foods a quarta e a Volvo do Brasil a quinta posição.

## 6 CONCLUSÃO

Pode-se verificar no correr do presente trabalho, a importância que a COAMO possui dentro do cenário agrícola brasileiro e paranaense, figurando como a maior cooperativa singular da América Latina e uma das maiores empresas privadas do Estado.

Seu sucesso e seu crescimento, no entanto, não se fez por acaso. A COAMO, além de sua estrutura física e de seus recursos humanos, como lecionado pelos ilustres autores abordados no trabalho, é também um conjunto de atividades administrativas que acabam por moldar a sua personalidade enquanto empresa.

Sob a direção de seu presidente, José Aroldo Galassini, que exerce o cargo há mais de três décadas, pode-se facilmente entender por que a COAMO conseguiu atingir os patamares em que se encontra atualmente, sobrevivendo a diversos planos e crises econômicas. Sua liderança ímpar, suas estratégias adequadas e a contínua evolução da empresa explicam, por exemplo, o uso de sua imagem pela Bolsa de Chicago em uma campanha publicitária de proporções mundiais.

Preliminarmente, na introdução do presente trabalho, foram traçadas notas a respeito do caráter social do homem, definido por Aristóteles séculos antes de Cristo. Não por coincidência, a empresa analisada neste trabalho é, antes de uma empresa comum, de uma firma simples, uma cooperativa.

O cooperativismo pode ser definido como um sistema econômico baseado na união de pessoas voltadas para um objetivo comum, visando alcançar os objetivos propostos na sua constituição estatutária.

Tal qual a base de uma sociedade organizada, a cooperativa também funda-se no cooperativismo, ou seja, na ajuda mútua entre os seus membros, em prol de um bem comum a todos seus integrantes.

No entanto, em que pese a nobre iniciativa dos cooperados, a COAMO não foi a única cooperativa nascida no Estado do Paraná. Por se mostrar eficiente, o cooperativismo borbulhou em diversas cidades do nosso Estado, não se mostrando, em sua maioria, tão eficientes quanto à empresa em questão.

É exatamente esse sucesso, esse crescimento constante, que traz a COAMO a luz da análise de suas ações e medidas administrativas.

Tal qual a análise efetuada por Edith Penrose em sua obra "Teoria do crescimento da firma" (2006) em grandes empresas estadunidenses, o presente

trabalho demonstrou que a COAMO também adotou linhas de comportamento que perfilam-se com os modelos de sucesso explanados pela autora.

A pluralidade de medidas administrativas praticadas pela COAMO permitiu enxergar diversas correlações entre a teoria da autora e os resultados obtidos pela análise de seu modo de operar.

Destas, destacam-se a expansão interna praticada pela empresa, proliferando-se pelo Estado do Paraná, alcançando o Estado de Santa Catarina e do Mato Grosso do Sul, totalizando mais de 90 unidades administrativas em 53 municípios brasileiros.

Toda esta estrutura também foi expandida pela aquisição e incorporação de outras firmas (cooperativas, terminal portuário e indústria).

Não somente expandindo-se para outros municípios, a COAMO construiu e expandiu seu parque industrial no município sede (Campo Mourão), mantendo constantemente reinvestimentos em todo seu complexo industrial, tornando-se uma das maiores empresas do Estado do Paraná.

Não bastasse, a COAMO buscou diversificar sua atividade produtiva, promovendo a expedição planejada a diversos outros produtos e serviços, não deixando em nenhum momento de reinvestir nos serviços primordiais de sua natureza – o auxílio ao cooperado.

A empresa ainda destacou-se pela integração vertical, aproximando o cooperado – homem do campo – do consumidor final de produtos alimentícios industrializados.

A indústria alimentícia da Coamo produz atualmente óleo de soja, café torrado e moído, margarina, margarina light, farinha de trigo e gordura vegetal hidrogenada.

Todos estes produtos são obtidos pela própria empresa, pois não se deve esquecer que o conjunto de cooperados perfazem o leque de entidades as quais somadas às instalações físicas, recursos humanos e perfil administrativo completam o que se entende por firma.

E é exatamente do plantio praticado pelos cooperados que a COAMO atua agregando valor com o menor custo possível. Pois a empresa fechou, para os produtos alimentícios mencionados anteriormente, todo o ciclo de integração, promovendo a integração, nos termos de Penrose, para frente e para trás.

Estes produtos, como citado, são plantados, colhidos, beneficiados e industrializados dentro da própria empresa, agregando assim o maior valor pelo menor custo.

O município de Campo Mourão, sede da COAMO, é, atualmente, a vigésima maior cidade do Estado do Paraná, com aproximadamente oitenta e cinco mil habitantes (IBGE, 2008). Não é fácil uma empresa do porte da COAMO se desenvolver no cenário relativamente pobre como o da região de Campo Mourão, tampouco alcançar os índices de produção e expansão destacados no correr do trabalho.

A COAMO figurou-se como a maior empresa privada do Estado do Paraná por diversos anos, permanecendo atualmente entre as 5 maiores empresas privadas do nosso estado, posição em que figura há mais de uma década.

Presente fisicamente em três Estados, seus produtos industrializados circulam por todo o Brasil, ao passo que a venda de grãos e outros produtos sub-industrializados chegam a todos os cantos do planeta, uma vez que a COAMO é uma das três maiores exportadoras, dentre todas as empresas do Paraná, figurando alguns anos como a maior, e uma das maiores exportadoras do Brasil (COAMO, 2007).

## 7 REFERÊNCIAS

BASTOS, L.A. **O processo de industrialização do Paraná: uma nova abordagem.** Dissertação (Mestrado em História Econômica). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

CAETANO, J.R. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2005.

\_\_\_\_\_. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2006.

CATERMOL, F. **Crescimento da firma e comércio exterior: revisitando a teoria de Adrian Wood.** Revista de Economia Política. Vol. 26, n. 2 (102), abril-junho, 2006.

CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

COAMO. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 1998.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2001.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Gestão.** Campo Mourão: 2007.

FLEICHFRESSER, V. **Paraná - Agricultura Moderna.** IPARDES, Curitiba, 1979.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation.** Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1982.

FREEMAN, C.; CLARK, J.; SOETE, L. 1982. **Unemployment and technical innovation.** London: Frances Pinter, 1982.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 1998.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 1999.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2001.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2002.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório à diretoria.** Campo Mourão: COAMO, 2007.

HICKS, J. R. **Valor e capital.** São Paulo: Abril Cultural, 1984. (Série Os economistas)

IPARDES: **Paraná – Economia e Sociedade.** 1982.

IPARDES- Análise conjuntural, 1982.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. **The international process of the firm – a model knowledge development and increasing foreign markets commitments.** Journal of international business studies, v.8, n.1, p.23-32, 1997.

MEDEIROS, N. H. **A competição schumpeteriana e a organização cooperativa: o caso COCAMAR.** Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

MIZOTE, L. T. M.(Org.). **Agenda 21 local de Campo Mourão: do projeto ao processo.** Campo Mourão, 2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S.G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: UNICAMP, 2005.

NETZ, C. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 1998.

\_\_\_\_\_. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2000.

\_\_\_\_\_. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2001.

\_\_\_\_\_. **Maiores e melhores de 1998.** Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2002.

\_\_\_\_\_. **Maiores e melhores de 1998**. Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2003.

OINEGUE, E. **Maiores e melhores de 1998**. Revista Exame, ed. especial. São Paulo: Abril, 2004.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Série Os economistas)

STAVISKI, N. Presidente da COAMO é estrela de campanha mundial da CBOT. **Gazeta Mercantil**. Curitiba, 18 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/09/18/86/Presidente-da-Coamo-e-estrela-de-campanha-mundial-da-CBOT.html>>. Acesso em: 30/01/2009.

ZYLBERSZTAJN, D.; LAZZARINI, S.G.; BIALOSKORSKI, S. **Cooperativa COAMO: Gerenciando os Conflitos do Crescimento**. Estudo de caso apresentado no VI Seminário Internacional PENSA de Agrobusiness, Canela, 1996.

## 8 ANEXOS

### RELAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DE ATUAÇÃO DA COAMO

INICIO DAS ATIVIDADES	LOCALIDADE	TIPO	ESTADO
06/09/1974	Engenheiro Beltrão	Entrepasto	Paraná
06/09/1974	Mambore	Entrepasto	Paraná
06/02/1976	Fênix	Entrepasto	Paraná
16/02/1978	Boa Esperança	Entrepasto	Paraná
16/02/1978	Peabiru	Entrepasto	Paraná
11/07/1978	Palmas	Entrepasto	Paraná
15/09/1978	Iretama	Entrepasto	Paraná
15/09/1978	Jardim Alegre	Entrepasto	Paraná
15/09/1978	Roncador	Entrepasto	Paraná
01/01/1979	Mangueirinha	Entrepasto	Paraná
05/01/1979	Juranda	Entrepasto	Paraná
17/09/1979	Barbosa Ferraz	Entrepasto	Paraná
17/09/1979	Pitanga	Entrepasto	Paraná
11/06/1982	Altamira do Paraná	Entrepasto	Paraná
11/06/1982	Palmital	Entrepasto	Paraná
02/03/1983	Campo Mourão	Administração Central	Paraná
17/11/1983	Corumbataí so Sul	Entrepasto	Paraná
13/03/1984	Araruna	Entrepasto	Paraná
13/03/1984	Honório Serpa	Entrepasto	Paraná
19/10/1984	Ouro Verde	Entrepasto	Santa Catarina
19/10/1984	São Domingos	Entrepasto	Santa Catarina
19/12/1984	Abelardo Luz	Entrepasto	Santa Catarina
06/03/1986	Nova Tebas	Entrepasto	Paraná
06/03/1986	Quinta do Sol	Entrepasto	Paraná
06/03/1986	São João do Ivaí	Entrepasto	Paraná
03/07/1986	Manoel Ribas	Entrepasto	Paraná
26/09/1986	Boa Ventura de São Roque	Entrepasto	Paraná
01/01/1989	Ipuaçu	Entrepasto	Santa Catarina
16/08/1989	Luiziana	Entrepasto	Paraná
22/12/1989	Candido de Abreu	Entrepasto	Paraná
26/11/1990	Paranaguá	Entrepasto	Paraná
26/03/1993	Coronel Vivida	Entrepasto	Paraná
28/07/1994	Farol	Entrepasto	Paraná
29/12/1994	Bragantina	Entrepasto	Paraná
29/12/1994	Ouro Verde do Oeste	Entrepasto	Paraná
29/12/1994	São Pedro do Iguaçu	Entrepasto	Paraná
29/12/1994	Toledo	Entrepasto	Paraná
29/12/1994	Tupãssi	Entrepasto	Paraná
02/01/1995	Nova Santa Rosa	Entrepasto	Paraná
15/09/1998	Ivaiporã	Entrepasto	Paraná
05/02/1999	Candói	Entrepasto	Paraná
05/02/1999	Guarapuava	Entrepasto	Paraná
13/10/1999	Pinhão	Entrepasto	Paraná
16/03/2002	Moreira Sales	Entrepasto	Paraná
16/05/2002	Nova Brasília	Posto de Recebimento	Paraná
05/03/2003	Cantagalo	Entrepasto	Paraná
05/05/2003	Faxinal	Entrepasto	Paraná
29/07/2003	Marilândia do Sul	Entrepasto	Paraná
03/09/2003	Coronel Domingos Soares	Entrepasto	Paraná
10/10/2003	Amambaí	Entrepasto	Mato Grosso do Sul

09/12/2003	Caarapó	Entreposto	Mato Grosso do Sul
12/12/2003	Clevelandia	Entreposto	Paraná
27/09/2004	Aral Moreira	Entreposto	Mato Grosso do Sul
27/09/2004	Laguna Carapã	Entreposto	Mato Grosso do Sul