

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS COOPERATIVAS  
AGROINDUSTRIAIS: O CASO DO OESTE DO PARANÁ.**

***THE STRATEGIC ADMINISTRATION OF COOPERATIVE  
AGROINDUSTRIALS: THE CASE OF THE WEST OF PARANÁ.***

**PAULO CÉSAR DA SILVA ILHA**

Especialista em Administração, Cooperativismo e Marketing; Professor e Coordenador dos cursos de Administração com habilitação em Gestão Ambiental e Empreendedorismo da FALURB – Faculdade Luterana Rui Barbosa de Marechal Cândido Rondon – PR; Aluno especial, nas disciplinas de Dinâmica das Organizações, Gestão do Agronegócio e História Regional, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio da UNIOESTE/Campus de Toledo-PR.

## **RESUMO**

As cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, ao longo de sua existência, não se aprimoraram na tentativa de procurar definir um modelo de gestão estratégica e passar a atuar de forma integrada na defesa de seus interesses, apresentando-se claramente como opção sócio-econômica de desenvolvimento local. Essas cooperativas alcançaram, ao longo de sua história, relativo sucesso, porém são grandes os desafios enfrentados atualmente para sobreviverem em um novo ambiente competitivo. Elas não agem de modo sistêmico e, por esse motivo, perdem vantagens competitivas importantes. Neste sentido, buscam-se informações embasadas em pesquisa bibliográfica que apresente condições de posicionamento em relação à gestão estratégica capaz de oferecer maximização de resultados e maior contribuição para o desenvolvimento regional.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Cooperativismo; Desenvolvimento Regional; Gestão Estratégica

## **ABSTRACT**

The cooperatives agribusiness of the West of Paraná, along his existence, were not perfected in the attempt of trying to define his model of administration strategy and, to pass to act in way integrated in the defense of their interests, coming clearly as socioeconomic option of local development. Those cooperatives reached, along his history, relative success, however they are big the challenges faced now for us to survive in a new competitive atmosphere. They don't act of way systemic and, for that reason, they lose important competitive advantages. In this sense, information are looked for based in bibliographic research that it presents positioning conditions in relation strategy management capable to offer maximizes of results and larger contribution for the regional development.

## **KEY-WORDS**

Cooperatives; Regional Development; Strategy Management

**JEL:** Q63

## **1 INTRODUÇÃO**

O objetivo deste trabalho foi de analisar através de uma pesquisa bibliográfica a constatação perceptiva do autor sobre o atual contexto das cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, no que tange as perspectivas de sobrevivência em um novo ambiente competitivo global, apresentando considerações gerais de posicionamento a respeito da gestão estratégica, capaz de oferecer maximização de resultados e maior contribuição para o desenvolvimento regional.

Desde o início da formalização das primeiras cooperativas a se desenvolverem no mundo, no século XIX, na Europa, preparavam-se e encaminhavam-se propostas concretas de realização econômica através de empresas verdadeiramente cooperativadas, cujas pessoas ali inseridas, defensoras do ideal, concretizavam uma relação de indivíduos e não somente de capital, em que a afirmativa seria que todos os participantes fossem membros ativos da sociedade, portanto, praticantes do cooperativismo e realizadores da cooperação, com atuação conjunta em defesa de um sistema onde o todo sinérgico fosse maior que a soma dos resultados individuais de cada um.

É justo recordar a antigüidade dessa proposta e se faz necessário insistir sobre os

seus princípios de intercooperação, de interesses pelo desenvolvimento comunitário e outros.

As cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná não atuam conjuntamente no sentido vertical entre centrais e suas filiadas ou centrais com outras centrais e muito menos horizontalmente entre cooperativas singulares com o mesmo objetivo e isto prejudica enormemente a defesa de seus interesses.

Os investimentos em processamento e distribuição não são realizados a partir de critérios econômicos. A distribuição das margens entre cooperados, cooperativas singulares e as cooperativas centrais são mal balanceadas. Há um amplo conflito de interesses mal resolvido em um ambiente de ausência de visão sistêmico dos negócios. Os problemas de logística, distribuição e comercialização são graves. As escalas de produção não são adequadas e a tecnologia, na maioria das vezes, não é atualizada.

Decisões que envolvam otimizações de escalas, fusões, alianças, escolhas de tecnologias e distribuição de margens são muito difíceis de serem tomadas em qualquer organização e, pelas características legais e doutrinárias em cooperativas, são muito mais complexas (BIALOSKORSKI, 1997).

Essas cooperativas surgiram na década de 70, constituídas por agricultores principalmente de origem alemã e italiana, vindos de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Passados mais de 30 anos, elas ocupam hoje uma posição de destaque no agronegócio do Oeste do Paraná, com números expressivos em relação ao volume de produção comercializado, número de associados, exportação de *commodities* e empregos gerados. Este segmento é composto por cinco cooperativas singulares, e por três cooperativas centrais, perfazendo um total de 24.907 cooperados e 14.582 empregados (OCEPAR, 2004).

Para se ter uma idéia da dimensão econômica, o faturamento total dessas cooperativas é da ordem de R\$ 4,596 bilhões, segundo dados do Censo das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2004).

O cooperativismo agroindustrial do Oeste do Paraná caracteriza-se pela associação de um grupo de, normalmente pequenos produtores, em geral com uma base cultural comum, voltado para algumas atividades agrícolas específicas. Estes associados reúnem-se sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular, caracterizada pela prestação direta de serviços aos associados, com algumas vantagens fiscais e doutrina própria. Com frequência, se reagrupa nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder de barganha perante fornecedores e clientes com objetivos de organizar, em comum, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas.

Em estudos recentes, vem sendo aprofundada a análise de gestão estratégica das empresas cooperativas, sob diversos enfoques teóricos. Para Bialoskorski (1997), a missão fundamental das cooperativas é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento; diferentemente das sociedades de capital, em que o voto é proporcional ao capital de cada investidor. A cooperativa é uma sociedade de pessoas, em que cada cooperado, em sua cooperativa, ou cada cooperativa singular, na central, tem direito a um único voto. Desta diferenciação fundamental decorrem diversas implicações para o processo de gestão estratégica em cooperativas, em especial na relação entre cooperados, cooperativas singulares e cooperativas centrais.

Tomando como base o desenvolvimento regional para uma análise das potencialidades da região Oeste do Paraná, Moraes (2000), destaca que sob o ponto de vista econômico, as ações devem ter como objetivo a implantação e gestão de projetos potencializadores da economia local com implantação de estratégias de integração competitiva no mercado global. Outro ponto que exige reflexão para a região, segundo Peris (2003), é que os desdobramentos do agronegócio brasileiro deslocam o desenvolvimento

deste segmento econômico para outras regiões do Brasil, como é o caso das regiões Norte, Centro-Oeste e até mesmo Nordeste, esse fato leva necessariamente uma reflexão ou até mesmo a um prognóstico desfavorável de crescimento, com ameaças iminentes de dificuldades de expansão do agronegócio da região Oeste do Paraná.

## 2 A EMPRESA COOPERATIVA

Inicialmente, é necessário compreender o que é a empresa cooperativa. Segundo Bialoskorski (1999, p. 09), “a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam a resultados e lucros”.

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

O empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que propicia uma série de vantagens, tanto para produtores rurais como para a sociedade em que o empreendimento se localiza. Isso decorre da forma de gestão organizacional das cooperativas, que permite maior distribuição de renda e resultados, e do fato da cooperativa ser um agente que consegue estabelecer níveis mais favoráveis de preços para os produtores associados.

Além desses benefícios de renda, e pela melhor relação de preços, a forma organizacional da cooperativa apresenta a vantagem de propiciar melhor coordenação de todo um sistema agroindustrial, visto que:

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

Apesar dessas vantagens, as cooperativas apresentam alguns problemas de gestão devido a sua estrutura organizacional, que devem ser analisados sob a ótica de uma nova abordagem econômica. Para tanto, é necessário identificar o que é uma coordenação eficiente e a governança nas cooperativas.

A análise das transações ao longo dos sistemas agroindustriais tem como referencial teórico a abordagem da Nova Economia das Instituições (NEI), particularmente a economia dos custos de transação (ECT) que apresenta elementos para a análise da governança das transações entre os agentes (FARINA, 1997).

A cooperativa é uma empresa que pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, os produtores e as cooperativas, as cooperativas e a central, cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1997).

Assim, a governança pode ser entendida como uma forma de coordenação em que a organização minimiza os custos de transação em determinado ambiente institucional. Quando se refere à governança de empreendimentos cooperativos, procura-se analisar uma organização complexa e com características diferentes das empresas usuais, e sua

*performance* particular em determinado ambiente institucional em que esta deverá operar. Pode-se considerar que a governança e a coordenação de relações em empreendimentos cooperativados, devem ser estabelecidas de forma a propiciar a redução de custos de transação e, portanto, maior eficiência econômica.

Além disso, deve-se analisar todo o ambiente institucional que cerca estes sistemas agroindustriais, destacando os principais aspectos que possam ter relevância para a atuação dos agentes. (legislações, normas, regulamentações, aspectos culturais, aspectos históricos entre outros) North *apud* Azevedo (1997).

### 3 O NOVO POSICIONAMENTO

Em decorrência das modificações recentes na economia, as cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, não estão adequadas a uma gestão estratégica conjunta para sobreviverem de acordo com os novos e mais rigorosos padrões de eficiência e concorrência nos mercados globais.

Em uma busca significativa, não foram encontrados trabalhos, que já tenham sido realizados com enfoque proposto neste artigo. Estudos estão sendo desenvolvidos e apontam uma falta de preocupação das cooperativas brasileiras para estratégias conjuntas de mercados.

Para Bialoskorski (2002), a forma comum que deveria ser encontrada pelas cooperativas para ganhar economia de escala e tamanho deveria ser com o crescimento direto ou por meio de fusões. Esse processo é notado, com grande intensidade, nos Estados Unidos, Canadá e por alguns países da Europa, com destaque para a Alemanha. Não se encontram no Oeste do Paraná, e nem no Brasil, redes formadas, ou cooperativas com diferente distribuição em seus direitos de propriedade, como a nova geração de cooperativas. Há um problema institucional e legal, mas, sobretudo um problema de capital humano e social, que é impeditivo.

Assim, como diversas regiões do mundo estão buscando novas formas de organização que possibilitem maior desenvolvimento local, a região Oeste do Paraná, através de suas cooperativas também deveria fazer o mesmo, visto que:

o desenvolvimento endógeno baseia-se na execução de políticas de fortalecimento e qualificação das estruturas internas dos territórios, visando à consolidação de um desenvolvimento genuinamente local e criando condições sociais e econômicas para geração e atração de novas atividades produtivas AMARAL FILHO (*apud* MORAES, 2000, p. 126).

Operando nesse meio concentracionista, em que se aglutinam e fortalecem as empresas de capital, torna-se efetivamente difícil às cooperativas singulares, ou de primeiro grau, e, por conseguinte as suas centrais, alcançarem isoladamente, todos os benefícios da cooperação. Aliás, não é demais lembrar que se insere no ideário cooperativista a oposição aos monopólios e aos oligopólios, que eliminam ou reduzem drasticamente a concorrência em detrimento dos consumidores, o que impele, por sua vez, as sociedades cooperativas a uma união de esforços local capaz de aumentar o grau de sua eficácia e assegurar a sua competitividade. Esse desenvolvimento territorial poderá ser efetivamente endógeno e caracterizado como:

[...] um modelo de desenvolvimento centrado nas comunidades locais, rurais e urbanas, que poderão passar a desenvolver estratégias e criar ou captar

meios para implementar processos permanentes de mobilização, organização e endogeneização de capacidades, competências e habilidades da comunidade. Ele é originário da mobilização de forças sociais solidárias e inteligentes quando a comunidade transforma-se no próprio sujeito do desenvolvimento no seu espaço de vida, ampliando suas margens de manobra e autonomia nas decisões a respeito de seus destinos (MORAES, 2000, p. 126).

Nas demais regiões do Brasil esse processo começa a ser analisado e deve exigir também uma nova arquitetura organizacional das cooperativas que, por questões de sobrevivência, necessitam se organizar para serem competitivas, com alianças e parcerias (RODRIGUES, 1999).

Esta modificação de gestão estratégica deve objetivar uma forma mais eficiente, sob o ponto de vista econômico, e com maior eficácia, sob a ótica social, de modo a garantir, em médio e longo prazo, que essas organizações tenham um continuado processo de crescimento, acompanhado do necessário sucesso nos mercados.

A palavra “organização” distingue-se da de “concentração”, por ser mais rica de conteúdo. Ela envolve um sentido sociológico, definido por Litterer *apud* Chiavenato (2004, p. 236) como: “[...] as organizações formais constituem uma forma de agrupamento social estabelecida de maneira deliberada ou proposital para alcançar um objetivo específico”. O processo de organização leva à formação de um todo sistemático, que permite definir a estrutura como unidade orgânica, cujos membros atuam solidariamente, na edificação de um sistema, do qual eles participam, conscientemente, através de decisões transmitidas da base para o vértice, em que se situam as entidades cooperativas de grau superior, totalmente identificadas como os interesses e aspirações das organizações cooperativas que lhe servem de suporte (FRANKE, 1983).

## **4 A GESTÃO ESTRATÉGICA**

A necessidade de aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam decorre, em parte, de estratégias nos negócios. Segundo Batalha (2001, p. 43) “a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas [...]”.

### **4.1 Padrões de Governança**

Muitos debates têm-se verificado no sentido de buscar modelos organizacionais às cooperativas no mundo inteiro. No Brasil as características apresentadas, frutos desses desdobramentos resultaram nas seguintes propostas que imprimem uma tendência de modificação nos padrões de governança do cooperativismo que inclui importantes aspectos a serem considerados como (OCB, 2004):

- intensificação da necessária separação entre propriedade e controle, por meio de profissionalização da gestão;
- conselho de administração com o novo papel de garantir o cumprimento do planejamento estratégico e das funções sociais da cooperativa;
- incremento das funções do conselho fiscal, assumindo este monitoramento e orientando auditorias periódicas na cooperativa com o auxílio de profissionais

experientes;

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

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

#### **4.2 As Alianças Estratégicas**

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

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

- qual o poder de barganha dos participantes?
- quem assume o papel de principal agente coordenador?
- quais são os benefícios para os envolvidos?
- qual o esforço (recursos humanos, financeiros, de informática etc.) que cada um deve despende?
- existem semelhanças culturais entre os participantes?
- há incompatibilidades estratégicas “relacionadas, por exemplo, ao interesse por um mesmo segmento de mercado – entre os participantes?”.
- os objetivos de cada participante, quais são?

A clareza das respostas a essas questões aumenta consideravelmente as chances de sucesso das alianças a serem estabelecidas.

#### **4.3 Redes de Empresas**

Se adotado como um conceito de Redes de Empresas, como sendo, uma estrutura de

ligações entre atores de um sistema social qualquer, neste sentido, Grandori e Soda *apud* Batalha (2001), apresentam alguns mecanismos importantes para a criação e sustentação de redes interempresas:

- criação de mecanismos de comunicação, decisão e negociação comum entre os parceiros, contínuas e sujeitas às melhorias constantes;
- controle e formas de coordenação entre os grupos envolvidos, como normas de comportamento e conduta de negócios comuns;
- alocação de responsabilidades horizontais entre unidades-chaves de cada empresa;
- criação de *staff* (apoio) comum, no caso de crescimento do número de integrantes da rede ou da ampliação do seu escopo de atividades;
- introdução a uma hierarquia de relações de formas de franquia ou consórcio;
- sistema de planejamento e controle, com foco nos comportamentos cooperativos;
- incentivo, como descontos para parceiros que adotam essa ou aquela tecnologia ou procedimento (para redução de custos logísticos, por exemplo);
- criação de mecanismos de seleção para a rede de parceiros, que tenham características e comportamentos próximos;
- suporte em termos de sistemas de informação (inclusive tecnologia de informação);
- suporte público em termos de infra-estrutura;
- desenvolvimento de confiança entre os parceiros, para que as redes evoluam e se perpetuem.

Essa rede de empresas pode representar uma forma organizacional adaptada a um ambiente em que a concorrência está cada vez mais acirrada e onde, em geral, sobrevivem os melhores.

#### **4.4 Planejamento Estratégico**

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

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

- sensibilização e motivação dos participantes (ganhos e compromissos esperados, formação da equipe responsável, cronogramas);
- definição da missão da cadeia (como o conjunto de agentes vê a sua missão junto à sociedade e quais são seus valores comuns);
- determinar os objetivos gerais da cadeia e de cada participante;
- segmentação das áreas de atuação da cadeia (como produtos e em quais mercados a cadeia pretende atuar);
- diagnóstico estratégico – análise interna e externa à cadeia (neste ponto deve ser dada uma atenção especial à análise dos mecanismos de coordenação existentes e potenciais);
- escolha dos objetivos específicos (quantificar objetivos);
- definição das estratégias possíveis (para o conjunto da cadeia);
- escolha da estratégia a ser implementada;



- implementação das estratégias selecionadas;
- controle dos resultados esperados.

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos citados neste artigo não esgotam as várias particularidades da região e das empresas cooperativas agroindustriais do Oeste do Paraná, mas servem como um referencial para a análise de seus desdobramentos no processo de gestão estratégica e de organização cooperativista no espaço local.

No campo da estratégia, alguns elementos se tornam evidentes para as cooperativas. Trata-se de um modelo de difícil gestão, pelos aspectos doutrinários – cada cooperado, um voto e, em geral, acaba por tentar suprir demandas muito heterogêneas, induzindo um aumento natural do peso político no processo decisório. A governança se torna muito complexa, e grande parte do esforço gerencial se concentra nela. Carecendo de profissionais na gestão, a cooperativa distancia-se do mercado, focalizando-se na produção. Pela heterogeneidade de interesses, acaba por ter problemas de escala e falta de foco nos negócios.

Observa-se atualmente entre os cooperativistas, uma nítida tendência a deixar de lado a cultura e as idéias em nome dos negócios, mas é bom lembrar que qualquer organização ou instituição baseia-se, antes de qualquer coisa, nas idéias e convicções de seus próprios membros. É preciso, portanto, que estejam bem claras as noções fundamentais que sustentam o cooperativismo, pois será em função delas, que se orientará qualquer atividade.

Por isso, cada vez mais a competitividade passa pelo necessário esforço doméstico da organização da cooperativa como agente sócio-cultural para incrementar, de forma crescente, a produtividade das atividades de seus cooperados. As cooperativas necessitam desempenhar este papel de canalizadoras dos esforços contínuos na busca de sustentar os relacionamentos de integração entre cooperados-cooperativa, cooperativas-cooperativas, cooperativas-centrais, visto que, os modelos de integração do passado devem ser retomados como algo novo para a sustentabilidade do desenvolvimento regional-local do Oeste do Paraná.

O atual posicionamento adotado pelas cooperativas, objeto desse estudo, sofreu várias críticas, consubstanciado em experiências vivenciadas e em conhecimentos apresentados pela literatura atual. Nesse sentido, relacionaram-se propostas de estruturação de uma nova gestão do cooperativismo, como estratégia capaz de maximizar resultados e gerar maior desenvolvimento regional que poderiam ser perfeitamente adotadas pelas cinco cooperativas singulares agroindustriais e pelas três cooperativas centrais do Oeste do Paraná.

Apesar de apresentar instrumentos que contribuiriam em muito com as práticas organizacionais mais adequadas à realidade institucional e às regras do jogo econômico, essas propostas, ainda estão longe de serem praticadas pelas cooperativas aqui apresentadas, por duas razões básicas: a primeira razão é de ordem do “*status quo*”, de fortes lideranças que poderiam ver ameaçadas as suas posições diretivas e, a segunda é de ordem institucional, cultural, ideológica e do ordenamento jurídico das cooperativas.

Com este enfoque, aprofundam-se as bases conceituais, gerando uma capacidade de observação do fenômeno global de integração dos mercados, para a aplicação do ferramental

estratégico a ser adotada pelas cooperativas.

Para concluir, fica aqui uma pauta de propostas que poderiam, seguramente, serem consideradas pelas cooperativas, para implementarem programas de gestão estratégica capaz de contribuir com o desenvolvimento regional do agronegócio cooperativo do Oeste do Paraná, seguimento esse, importante para milhares de pessoas que dependem da continuidade e do sucesso desses empreendimentos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. **Desenvolvimento Regional endógeno em um ambiente federalista. In: Planejamento e políticas públicas.** Brasília: IPEA, n.14. dez, 1996.

AZEVEDO, P.F. **Integração Vertical e Barganha.** São Paulo: Departamento de Economia FEA/USP, 1996. (Tese de Doutorado)

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

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

\_\_\_\_\_ Governança e Perspectivas do Cooperativismo, págs 8 a 10, **Revista Preços Agrícolas – ESALQ**, Piracicaba, ESP, Abr.1999.

\_\_\_\_\_ Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico. **XIV Seminário de Política Econômica. Cooperativismo e Agronegócio.** Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Economia Rural. Viçosa, outubro de 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2004, 492p.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.** São Paulo: Singular, 1997, 286p.

FRANKE, W. **Doutrina e Aplicação do Direito Cooperativo.** Porto Alegre: Pallotti, 1983, 148p.

MORAES, J.L.A. **Capital Social e Desenvolvimento Regional.** In: Dinizar Ferminiano (org.) Determinantes e Desafios Contemporâneos. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000, 228p.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <<http://w.w.w..ocb.org.br>> Acesso em 20 de outubro de 2004.

OCEPAR - Organização das Cooperativas Paranaenses. Disponível em: <<http://w.w.w.ocepar.org.br>>. Acesso em 20 de outubro de 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2003, 311p.

PERIS, A.F. **Estratégias de Desenvolvimento Regional: região Oeste do Paraná.** Edunioeste, 2003, 536p.

RODRIGUES, R. **A Segunda Onda,** Revista Preços Agrícolas – **ESALQ**, p.12-13, Piracicaba, ESP, Abr. 1999.