



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

Me. Nelson Denker PG, Ciências Econômicas, Fecilcam [ndenker@fecilcam.br](mailto:ndenker@fecilcam.br)

### **1. Introdução**

Este artigo tem como objetivo geral analisar o processo de crescimento da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA, especificamente em relação a sua formação estratégias de crescimento, produtividade e introdução de novas tecnologias.

Para a análise das teorias de crescimento da firma e posterior verificação dos modelos que se adequaram aos adotados pela empresa COAMO utilizou-se como referencial teórico a teoria de Edith Penrose(2006), complementando-a com as obras Teoria Evolucionaria da Mudança Econômica de Richard R. Nelson & Sidney G. Winter (2005), Ensaio para Uma Teoria Histórica da Grande Empresa, de Alfred Chandler Jr. (1998) e Mudança Técnica e Transformação Industrial de Giovanni Dosi (2006).

Para Penrose uma firma representa mais do que uma unidade administrativa, trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre os diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas, dentre esses recursos, se destacam, principalmente os recursos gerenciais não comercializáveis, específicos da firma e endogenamente construídos.

Também foram apresentadas as formulações das teorias de Penrose relacionando-as quanto ao desempenho apresentado pela COAMO desde sua constituição, abordando os assuntos da aquisição, construção, recombinação de recursos, expansão para outros municípios do Estado do Paraná, estados de Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, diversificação, industrialização, sendo que a integração vertical pode atrair a firma para novos mercados bem como para novos tipos de produção, e através das exportações.

### **2. Referencial Teórico**

Nelson & Winter (1982) examinaram 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 pesquisa para imitação do padrão tecnológico dos concorrentes, por outro lado, pretenderam ainda demonstrar que o progresso técnico somados a uma forma de executar as atividades na direção do desenvolvimento, indicando, não obstante uma trajetória a ser cumprida.

Para Freeman (1982) as empresas que desejam sobreviver e expandir devem ser capazes de adaptar suas tecnologias básicas em tecnologias estratégicas para competição,



necessitando de alguma capacidade para desenvolver e lançar novos produtos ou mesmo implantar novos processos produtivos.

Penrose (2006) afirma que o crescimento da empresa revela-se uma consequência, não necessariamente uma intenção, gerada por forças internas da companhia e decorrente de uma melhor utilização que os empresários saibam fazer dos serviços dos recursos produtivos. Embora a capacidade administrativa restrinja o crescimento das empresas, essa capacidade é permanentemente gerada dentro dela. A indivisibilidade do processo produtivo leva a existência de recursos ociosos, que obrigam a firma a crescer, o que geralmente acontece a através da diversificação da produção.

À medida que a firma cresce os recursos que permitirão seu próprio crescimento futuro também se expandem necessariamente. A expansão das bases de operação da empresa cria um excesso de capacidade que força seu crescimento futuro.

Ainda segundo Penrose 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.

Partindo-se deste aspecto teórico, será verificado como se deu o crescimento e a consolidação da COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA, a qual é considerada, atualmente, a maior cooperativa agroindustrial da América Latina.

### **3. A Consolidação e o Crescimento da Coamo**

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. 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, 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. 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. 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. 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 setembro de 1982 começa a funcionar a indústria de óleo de soja em Campo Mourão, produzindo óleo bruto degomado, comercializado para outras refinarias, bem como inicia o planejamento estratégico para a implantação de sua segunda indústria: destilaria de álcool.

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.

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. Em 1990 a COAMO adquiriu indústria de óleo de soja em Paranaguá/PR, expandindo sua estrutura industrial. Novas aquisições, 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.

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. 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)

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.

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.

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, Marilândia do Sul e Moreira Sales.

Observando-se na tabela 01 que demonstra a evolução da capacidade de recebimento 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 01 - 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). 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.

#### 4. 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 02, que demonstra o volume de recebimento da empresa do ano de 1998 até o ano de 2007.

Tabela 02 - Recebimento (Milhões de Ton.)

ANO	RECEBIMENTO	ANO	RECEBIMENTO
1998	2,79	2003	4,31
1999	3,03	2004	3,90
2000	2,65	2005	3,89
2001	3,35	2006	3,69
2002	3,17	2007	4,24

Fonte: Coamo (2008) Elaborado pelo Autor (2009)

A tabela 03 mostra os ingressos e receitas de bens de fornecimento para os produtores, demonstrando que ao longo do período analisado, os produtores adquiriram os insumos e sementes, que foram recomendados pelo seu corpo técnico agrônômico, e disponibilizados pela COAMO em todos os seus entrepostos.

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

Tabela 03 - 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) Elaborado pelo Autor (2009)

## 5. 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 2007 a cooperativa recebeu os seguintes produtos: algodão, aveia, café, centeio, milho, soja, trigo, triticale, soja semente e trigo semente.

A tabela 04 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 sempre teve 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.

Tabela 04 – 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)-Elaborado pelo autor

## 6. O Processo de Industrialização

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



Dando continuidade ao seu processo de industrialização e diversificação de produtos, a 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. 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 já contava 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.

## 7. 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 (2006) afirma que a venda no mercado externo amplia a demanda potencial da firma, por não mais haver a limitação do mercado interno.

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.

Tabela 05 – Exportações em Milhares de reais

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) Elaborado pelo autor (2009)



Analisando a tabela 05, pode-se verificar que a participação das vendas no mercado externo da COAMO, tem importância significativa no faturamento total da empresa, com índices expressivos, partir do ano de 1998 com um índice de 12,47 chegando a 41,79% no ano de 2001, com índices sempre superiores a 20% nos demais anos.

## 8. Limites do Crescimento

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

Tabela 07 - Evolução do Patrimônio líquido em milhões de reais

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) elaborado pelo autor (2009)

Quando comparados o patrimônio líquido dos anos 1998 e de 2007 verificou-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 06, que mostra os valores obtidos pela firma, os valores distribuídos aos cooperados, bem como os valores retidos.

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

Tabela 06 - 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) elaborado pelo autor (2009)

Analisando a posição da empresa no ranking das 500 maiores empresas privadas por vendas segundo a revista Melhores e Maiores editada anualmente pela revista exame constatou-se que a COAMO, nos anos analisados ocupou posições de destaque.

Tabela 07 - 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) elaborado pelo autor (2009)

Continuando a análise pelo mesmo enfoque, observa-se na tabela 08 que ao nível do estado do Paraná, a empresa ocupou 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 08 - As 50 Maiores empresas do Comércio p/ 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) elaborado pelo autor (2009)



## 9. Conclusão

Pode-se verificar no decorrer 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.

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 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).



## 10 REFERÊNCIAS

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

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 a 2007

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

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

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

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 1999.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2000.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2001.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2002.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2003.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2004.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2005.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2006.

GALASSINI, J.A. **Relatório à diretoria**. Campo Mourão: COAMO, 2007.

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.

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

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