



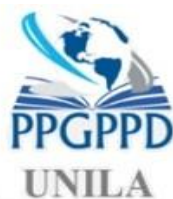
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)  
INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO (PPGPPD)**

**COOPERATIVISMO EM EVIDÊNCIA:  
O CASO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

**ANDREZZA CAROLINE BONKEVICH SUZIM**

**DISSERTAÇÃO**

Foz do Iguaçu  
2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)**

**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
DESENVOLVIMENTO (PPGPPD)**

**COOPERATIVISMO EM EVIDÊNCIA:  
O CASO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

**ANDREZZA CAROLINE BONKEVICH SUZIM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Políticas Públicas e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Basso

Foz do Iguaçu  
2023

ANDREZZA CAROLINE BONKEVICH SUZIM

**COOPERATIVISMO EM EVIDÊNCIA:  
O CASO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Políticas Públicas e Desenvolvimento.

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Basso  
UNILA

Prof. Dr. Gilson Batista de Oliveira  
UNILA

Prof. Dra. Geisiane Michelle Zanquetta de Pintor  
UNILA

Prof. Dr. Aldi Feiden  
UNIOESTE

Foz do Iguaçu, 27 de junho de 2023

Catálogo elaborado pelo Setor de Tratamento da Informação  
Catálogo de Publicação na Fonte. UNILA - BIBLIOTECA LATINO-AMERICANA – PTI

S968

Suzim, Andrezza Caroline Bonkevich.

Cooperativismo em evidência: o caso da Lar Cooperativa Agroindustrial / Andrezza Caroline Bonkevich Suzim. - Foz do Iguaçu, 2023.

95 f.: il., color.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento. Foz do Iguaçu - PR, 2023.

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Basso.

1. Cooperativismo. 2. Lar Cooperativa Agroindustrial (LAR). 3. Crescimento. 4. Faturamento. I. Basso, Prof. Dr. Dirceu. II.

CDU 631.115.8

## RESUMO

Esta pesquisa tem como tema central o cooperativismo e se baseia em uma metodologia de estudo de caso sobre a Lar Cooperativa Agroindustrial (LAR), fundada em 1964 a partir de 55 pequenos agricultores, chegando em 2023 com 13.004 associados e 25.390 funcionários. O estudo propõe responder sobre quais fatores explicam a dinâmica econômica alcançada pela LAR entre os anos de 2006 a 2022, analisando por meio dos faturamentos anuais publicizados em seus relatórios de balanços e relacionando-os com o mix de produtos, com o objetivo de verificar quais produtos respondem por esta dinâmica econômica obtida em um cenário de mercados cada vez mais competitivos. As análises foram realizadas a partir das metodologias de literaturas bibliográficas e documentais com os dados secundários dos balanços que foram deflacionados nesta pesquisa. Portanto, foram revisadas as bases do cooperativismo e a importância que o movimento possui desde o seu surgimento, partindo da primeira cooperativa moderna fundada até a criação e evolução da cooperativa analisada. Dessa forma, foi possível verificar que o cooperativismo, do modelo nascido na Inglaterra ainda no século XIX, possui características que foram replicadas no caso da LAR. A partir das análises dos resultados realizadas através dos balanços, observou-se que a dinâmica econômica praticada pela LAR no período analisado, alia questões de tomada de decisão estratégica junto ao contexto histórico, trazendo como fator decisivo a transição do perfil agrícola para o agroindustrial, incluindo a verticalização da produção, a garantia de insumo agrícola para a agroindústria e a oferta de diversos produtos aos associados, que somado ao crescimento e manutenção de seu mercado consumidor, fundaram e estabeleceram bases sólidas para que a LAR alcançasse uma média de 13% ao ano de crescimento real em faturamento no período analisado.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Lar Cooperativa. Crescimento. Faturamento.

## ABSTRACT

The central theme of this research is cooperativism and is based on a methodological case study of Lar Cooperativa Agroindustrial (LAR), founded in 1964 by 55 small farmers, which by 2023 had 13,004 members and 25,390 employees. The study aims to answer which factors explain the economic dynamics achieved by LAR between 2006 and 2022, by analyzing the annual revenues published in its balance sheet reports and relating them to the product mix, with the aim of verifying which products account for this economic dynamics achieved in a scenario of increasingly competitive markets. The analyses were carried out using bibliographic and documentary methodologies with secondary data from the balance sheets that were deflated in this research. Therefore, the foundations of cooperativism were reviewed, as well as the importance of the movement since its inception, from the first modern cooperative founded to the creation and evolution of the cooperative analyzed. In this way, it was possible to verify that cooperativism, the model born in England in the 19th century, has characteristics that have been replicated in the case of LAR. From the analysis of the results carried out through the balance sheets, it was observed that the economic dynamics practiced by LAR in the period analyzed, combines issues of strategic decision-making with the historical context, bringing as a decisive factor the transition from an agricultural profile to an agro-industrial one, including the verticalization of production, the guarantee of agricultural inputs for the agro-industry and the offer of various products to members, which, together with the growth and maintenance of its consumer market, laid the solid foundations for LAR to achieve an average of 13% per year real growth in turnover over the period analyzed.

**Keywords:** Cooperativism. Lar Cooperative. Growth. Revenue.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação entre taxas de índices de correção de inflação IPCA e IGP-M ao longo do período estudado (2006-2022). .....	9
Gráfico 2 – Taxa de variação entre dólar estadunidense e índice de inflação IGP-M com linhas de tendência (2006-2022). .....	10
Gráfico 3 – Relação entre número de associados anual e variação percentual ano a ano (2006-2022). .....	58
Gráfico 4 – Relação de número de associados por áreas de negócio (2014-2022)..	59
Gráfico 5 – Estrutura fundiária dos associados em hectares (2014-2022). .....	61
Gráfico 6 – Relação entre número de funcionários anual e variação percentual ano a ano (2006-2022). .....	62
Gráfico 7 – Relação percentual do número de funcionários por atividades (2014-2022). .....	63
Gráfico 8 – Relação entre o volume de recebimento de mandioca e vegetais em toneladas anual e variação percentual ano a ano (2006-2022). .....	64
Gráfico 9 – Volume de recebimento de grãos (soja, milho e trigo) em toneladas (2006-2022). .....	65
Gráfico 10 – Capacidade estática anual de armazenagem de grãos em toneladas distribuídas entre os estados de Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Paraná com linha de tendência (2016-2022). .....	66
Gráfico 11 – Relação entre recebimento de ovos postura caixa de 30 dúzias anual e variação percentual ano a ano (2006-2022). .....	66
Gráfico 12 – Relação entre recebimento de litros de leite anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	67
Gráfico 13 – Volume de recebimento de suínos para abate por cabeça anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	68
Gráfico 14 – Recebimento de aves de frango para abate por cabeça em 1.000 anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	68
Gráfico 15 – Produção de pintainhos por cabeça e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	69
Gráfico 16 – Produção de carne de frango <i>in natura</i> em toneladas anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	71
Gráfico 17 – Produção de leitões, matrizes, iniciadores e desmamados em cabeças	

anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2011-2022).....	72
Gráfico 18 – Produção de rações em toneladas anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022). .....	72
Gráfico 19 – Produção em percentual de rações por atividades sobre o total produzido anual (2011-2022).....	73
Gráfico 20 – Industrialização de carnes e linguiças em toneladas anual e variação percentual ano a ano (2006-2022). .....	74
Gráfico 21 – Industrialização de derivados de soja (óleo degomado, farelo e casca) em toneladas anuais (2006-2022).....	74
Gráfico 22 – Volume de comercialização por segmento em valores reais anual (2011-2022). .....	75
Gráfico 23 – Volume de exportações diretas e indiretas em valores reais de carnes, milho, soja e derivados anual (2006-2022). .....	76
Gráfico 24 – Volume de exportações diretas e indiretas em valores reais de empacotados, enlatados e vegetais anual (2006-2013).....	77
Gráfico 25 – Exportações diretas e indiretas em valores reais da linha seca terceiros e semente de soja anual (2016-2022).....	77
Gráfico 26 – Comparativo de exportações diretas e indiretas de carnes em valores reais e nominais anuais e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).....	78
Gráfico 27 – Comparativo de exportações diretas e indiretas de soja em valores reais e nominais anuais e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).....	79
Gráfico 28 – Comparativo de geração de impostos entre valor real e nominal anual e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022). .....	79
Gráfico 29 – Comparativo entre faturamento real e faturamento nominal e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).....	80
Gráfico 30 – Participação percentual das atividades no faturamento total anual (2010-2022).....	81



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 COOPERATIVISMO E ECONOMIA.....</b>	<b>12</b>
2.1 A GÊNESE DO COOPERATIVISMO MODERNO .....	12
2.1.1 Os Precusores e os Realizadores .....	16
2.2 A ECONOMIA E A COOPERAÇÃO .....	28
2.2.1 Gestão Cooperativa .....	30
2.2.2 Cooperativismo e Desenvolvimento .....	35
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL .....</b>	<b>38</b>
3.1 FUNDAÇÃO DA LAR E SUAS ORIGENS .....	38
3.2 AS PRIMEIRAS TRÊS DÉCADAS, SUAS DIFICULDADES E SUPERAÇÕES	45
3.3 A VIRADA DO SÉCULO E AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES .....	49
<b>4 ANÁLISE DO FATURAMENTO E MIX DE PRODUTOS .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A – COMPARATIVO ENTRE FATURAMENTO NOMINAL E REAL DEFLACIONADOS A PREÇOS DE 2006.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS ATIVIDADES NO FATURAMENTO TOTAL .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO A – UNIDADES DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL. ....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é um movimento que tem ganhado força e visibilidade nos últimos anos no Paraná, tanto no que diz respeito ao aumento da produção, do emprego, quanto com relação à participação econômica das cooperativas no Produto Interno Bruto (PIB) do Estado.

Dessa forma, o tema de estudo dessa pesquisa é o cooperativismo agroindustrial, a partir de um estudo de caso da Lar Cooperativa Agroindustrial (LAR). A LAR foi fundada em 1964 a partir de 55 pequenos agricultores que vieram do Rio Grande do Sul e Santa Catarina para a cidade de Missal no interior da região Oeste do Paraná, com o objetivo comum inicial de cultivar a terra, criar animais, extrair madeira e comercializar insumos; e chega em 2022 com mais de 13.004 associados, contando com 25.390 funcionários no mesmo ano (LAR, 2023b).

Em 2006 a Cooperativa faturou R\$ 972.590.412,00, já em 2020 faturou 10,781 bilhões, em valores nominais, e isso representou 5% do PIB agropecuário do Paraná (PARANÁ COOPERATIVO, 2021), em 2021 alcançou o volume de R\$ 16,447 bilhões, um crescimento de 56,2% comparado ao ano anterior e em 2022 alcançou mais 28,1% de crescimento com 21,068 bilhões faturados, se fossem considerados os valores nominais<sup>1</sup> (LAR, 2022). Os produtos da Cooperativa estão habilitados para alcançar mais de 80 países espalhados pelo mundo e seus cooperados se localizam nos estados de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul (LAR, 2023a).

No site institucional da Cooperativa (2023) é informado que a LAR é a terceira maior cooperativa do Paraná e que é uma cooperativa singular do ramo do agronegócio que mais gera empregos no país. De acordo com o jornal Valor Econômico (*apud* LAR, 2021), a cooperativa em estudo é uma das grandes do movimento cooperativista no Oeste do estado, ficando entre as 10 maiores do setor agropecuário no anuário do mesmo jornal ocupando o 7º lugar, já em faturamento a LAR passou de 101º lugar em 2019 na classificação geral, para a posição de 78º de acordo com o anuário em 2020, sendo a 11ª maior empresa da Região Sul do país (VALOR ECONÔMICO *apud* LAR, 2021).

A relevância do tema é dada ao saber que o movimento cooperativista,

---

<sup>1</sup> “O valor nominal seriam aqueles valores que não são ajustados pela inflação corrente da economia” (SUNO, 2022).

apenas no Brasil, conta com 18.887.168 cooperados, que representam 8% da população brasileira, reunidos em 4.411 cooperativas que geraram 493.277 empregos diretos em 2021, segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2022). No mundo, são 3 milhões de cooperativas, com 1 bilhão de cooperados que representam 12% da população mundial, de empregados conta com 280 milhões que representam 4% da população mundial (SISTEMA OCB, 2022).

Diante ao exposto, o estudo tem o propósito geral de responder a seguinte pergunta: quais fatores explicam a dinâmica econômica alcançada pela cooperativa LAR entre os anos de 2006 a 2022? A fim de respondê-la, tem-se como objetivo geral analisar o faturamento e sua relação com o mix de produtos da LAR, e assim, o objetivo específico é verificar se e quais produtos respondem pela dinâmica econômica obtida num cenário de mercados competitivos.

O estudo se baseia na perspectiva metodológica de um estudo de caso, no qual “a força exclusiva do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações [...]; em algumas situações, como a observação participante, pode ocorrer a manipulação informal” (YIN, 2015, p.13). Nesta pesquisa, ocorreu a observação participante, dado que a autora foi funcionária da cooperativa em estudo por 5 anos enquanto a pesquisa era realizada. Dentre os procedimentos metodológicos foram realizadas leituras a partir da literatura bibliográfica e da literatura documental, com dados secundários (relatórios anuais). Paralelamente, sobre os fatores explicativos, foram utilizados como aspectos metodológicos as análises publicizadas, matérias de jornais, artigos, publicações, em sites e revistas a fim de responder aos objetivos da pesquisa.

Com respeito aos dados secundários, para fins de comparação entre valores de períodos distintos, foi preciso deflacioná-los, isto é, “quando se analisa uma série de valores [...] é preciso ter o cuidado de deflacionar a série para não efetuar comparações de variáveis que são de fato heterogêneas, porque [são] avaliadas em momentos distintos” (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 76). Dessa maneira, a metodologia utilizada nesses casos é fazer o cálculo “trazendo para preços de um mesmo ano toda a série de valores — o que se faz por meio da utilização de índices de preço –, as comparações podem ser efetuadas de modo menos arbitrário” (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 76). Assim,

Para se avaliar a evolução real de uma variável entre dois momentos do tempo é preciso sempre descontar, de seu valor nominal, ou seja, de seu valor cotado nos preços do momento final, o efeito produzido sobre ele pela própria variação dos preços entre esses dois momentos (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 94).

Após esse ajuste de dados, é possível comparar dois valores em tempos distintos, pois “só são comparáveis valores que estão na mesma base. Um índice de preço permite exatamente que se faça a operação de conversão de uma série de valores nominais (valores em bases distintas) em valores de mesma base (ou valores reais)” (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 96).

A inflação pode ser avaliada através de números índices<sup>2</sup>, “mas os números índices não lidam apenas com preços. Um modo mais genérico de definir seu papel é dizer que: Os números índices têm por objetivo mensurar a evolução relativa de uma ou mais séries de dados ao longo do tempo” (PAULANI E BRAGA, 2007, pp. 96-97).

No Brasil, atualmente existem diversos índices que mensuram a inflação, o IPCA, por exemplo, é calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e “é o índice de referência do sistema de metas para a inflação e mede o preço de uma cesta de consumo representativa para famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022), porém, alguns outros índices utilizados são:

O índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC, calculado pelo IBGE), o índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA, também calculado pelo IBGE), o Índice Geral de Preços (IGP-M, calculado pela FGV/RJ, que foi, por muitos anos, o índice oficial de inflação do Brasil) e o índice de Preços ao Consumidor (IPC-Fipe, calculado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da USP) (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 96).

Para essa pesquisa, a metodologia utilizada foi calculada e ajustada por meio do Índice Geral de Preços - Mercado (IGP-M), que foi criado ao final da década de 1940, para medir além do movimento dos preços, mas também incluir as etapas da produção, e é divulgado mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV IBRE), no qual “o IGP<sup>3</sup> é um indicador mensal do

---

<sup>2</sup> “Considerando então as séries de dados que os números índices avaliam, podemos classificá-los em dois tipos distintos: os índices simples e os índices compostos. Os índices simples procuram medir a evolução de apenas uma série homogênea de dados. Os índices compostos são utilizados quando se torna necessário trabalhar com um conjunto de séries de natureza distinta” (PAULANI E BRAGA, 2007, p. 97), neste trabalho utilizou-se apenas os índices simples.

<sup>3</sup> “O IGP possui três versões com coleta de preços encadeada: o IGP-10 (com base nos preços apurados dos dias 11 do mês anterior ao dia 10 do mês da coleta), IGP-DI (de 1 a 30) e o mais

nível de atividade econômica do país, englobando seus principais setores” (FGV, 2023). O IGP-M é calculado levando em consideração:

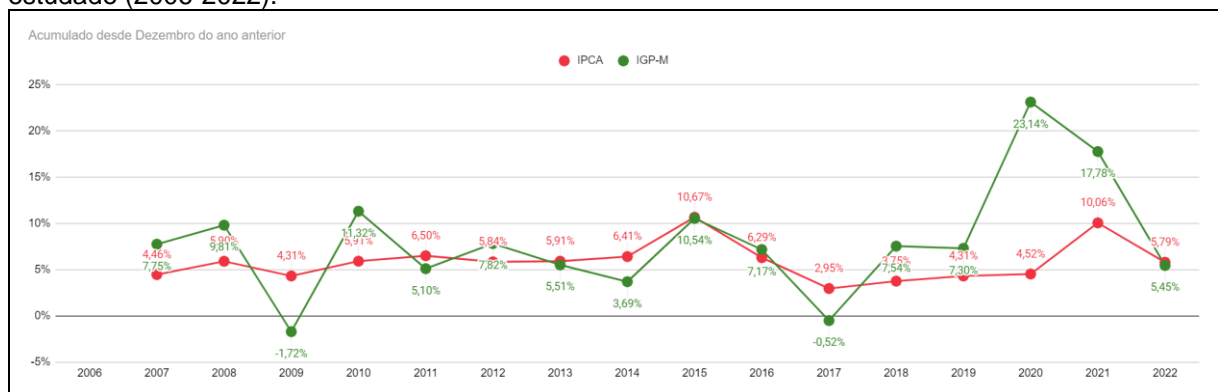
A variação de preços de bens e serviços, bem como de matérias-primas utilizadas na produção agrícola, industrial e construção civil. Dessa forma, o resultado do IGP-M é a média aritmética ponderada da inflação ao produtor (IPA, 60%), consumidor (IPC, 30%) e construção civil (INCC, 10%). Os pesos de cada um dos índices componentes correspondem a parcelas da despesa interna bruta, calculadas com base nas Contas Nacionais. Nesse contexto, o IPA é o indicador que monitora a variação de preços percebidos por produtores, ao passo que o IPC acompanha o comportamento dos preços que impactam diretamente o consumidor final. Por fim, o INCC apresenta os custos para a construção civil, em uma análise que leva em conta a variação de preços de materiais de construção e custo de mão de obra especializada (FGV, 2022).

A escolha de utilização do IGP-M se deu pelo fato de que ele engloba outras variáveis, que não apenas os preços finais aos consumidores, como o IPCA, “que tem por objetivo medir a inflação de um conjunto de produtos e serviços comercializados no varejo, referentes ao consumo pessoal das famílias” (IBGE, 2023), mas também:

Como o cálculo do IGP-M considera todo o processo produtivo, ele é altamente influenciado pelo dólar, uma vez que boa parte da matéria prima vem de fora. Outro ponto em que a moeda tem influência é em relação à exportação, pois, com o dólar alto, os produtores tendem a exportar mais, aumentando o custo das commodities no mercado interno, elevando os custos para consumo e produção (XP EDUCAÇÃO, 2022).

No Gráfico 1 é possível verificar a contraposição entre IPCA e IGP-M considerando suas variações, tendo como base o ano de 2006, que vai de encontro a data inicial onde se tem os dados publicizados da Cooperativa em estudo.

Gráfico 1 – Relação entre taxas de índices de correção de inflação IPCA e IGP-M ao longo do período estudado (2006-2022).



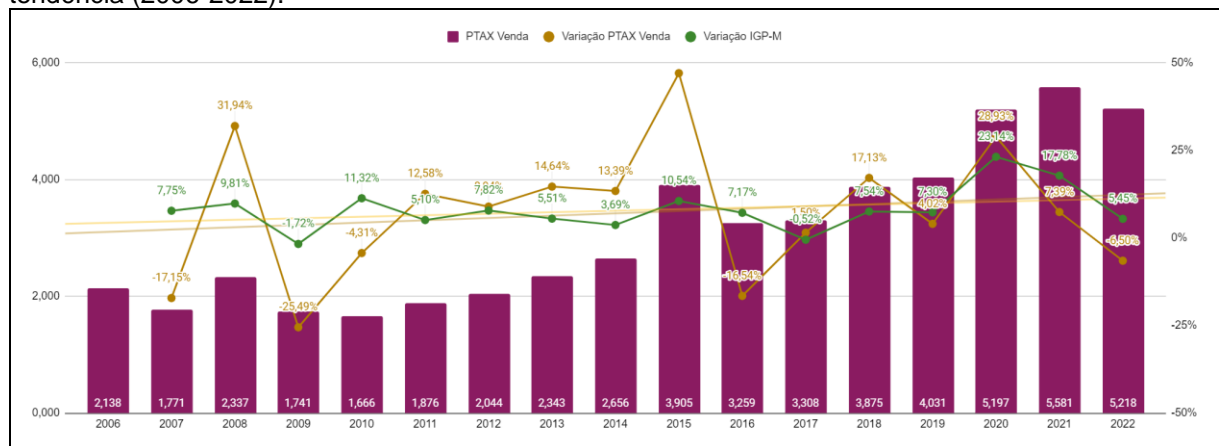
popular deles, o Índice Geral de Preços – Mercado, ou simplesmente IGP-M, que apura informações sobre a variação de preços do dia 21 do mês anterior ao dia 20 do mês de coleta” (FGV, 2023).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Banco Central do Brasil (2023).

Dessa forma, tendo em vista que a Cooperativa em estudo exporta e importa mercadorias, possui produtos que passam por toda a cadeia do processo produtivo, desde a produção de sementes, até a exportação do grão, ou em forma de óleo de soja ou até mesmo os cortes de frango congelados, por isso, a escolha do índice IGP-M, pois este tende a conseguir captar essas dinâmicas distintas.

Pode-se analisar em paralelo o comportamento das variações entre o índice IGP-M com a variação da taxa de câmbio do dólar, utilizada como referência pela Ptax Venda publicada pelo Banco Central do Brasil (Bacen) no último dia de cada ano analisado. No Gráfico 2, dividiu-se em duas análises, uma mostrando as taxas de câmbio para o dólar em cada ano e outra com as variações entre a Ptax Venda e o IGP-M com as linhas de tendências também. Com isso, consegue-se perceber que a tendência de variação entre o IGP-M e a Ptax Venda do dólar possuem movimentos semelhantes, corroborando com a escolha desse índice para melhor explicar os dados da Cooperativa, onde inclui sua relação também com o exterior.

Gráfico 2 – Taxa de variação entre dólar estadunidense e índice de inflação IGP-M com linhas de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Banco Central do Brasil (2023).

Para os dados em que não foram utilizados valores monetários, os números não sofreram tratamento, que foram sobre os produtos em si, como grãos e carnes, e relacionado a pessoas, como associados e funcionários. Para todos os gráficos utilizou-se, especialmente, as cores que a LAR aplica ao diferenciar suas áreas de negócio, sendo verde para a face Lar Agro, amarelo para Lar Foods, roxo para Lar Varejo e vermelho para área institucional.

Dessa maneira, a estrutura da dissertação divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro essa introdução, situando o leitor do que se desenvolveu ao longo desta pesquisa. O segundo capítulo, traz os conceitos e princípios do cooperativismo, especialmente em Gromoslav Mladenatz em seu livro “História das Doutrinas Cooperativistas”. Fez-se importante situar o leitor sobre o que é o movimento cooperativista, qual foi o motivo de seu surgimento, quais foram seus pensadores precursores e seus realizadores, que colocaram em prática o que entendiam por cooperação e como isso se desenvolveu na primeira cooperativa, para também realizar paralelos ao surgimento da própria LAR.

Para a construção do terceiro capítulo, onde se contextualiza a cooperativa em estudo, foi realizado um apanhado histórico por meio de revisão bibliográfica e estudo de materiais históricos, pesquisa em matérias e livros publicados, especialmente, nos livros institucionais da Cooperativa que marcaram os aniversários de 40, 50 e 55 anos de fundação da Cooperativa, intitulados como “Lar na história: os 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar”; “Uma História de Cooperação, Atitude e Amor – Lar 50 anos”; e “Lar 55 anos: passado, presente, realidade e imaginação”, com seus desafios, seu desenvolvimento ao longo do tempo, suas conquistas e alguns marcos importantes.

O quarto capítulo mostra as análises realizadas sobre o faturamento e mix de produtos, onde foi realizado um levantamento de dados secundários com base em números que estão publicizados no próprio site da Cooperativa contidos nos relatórios anuais de balanço desde 2006 até 2022, buscando os dados do faturamento, da produção, da comercialização, do recebimento das atividades e produtos, dos funcionários e associados, onde foram dispostos em planilha de trabalho utilizando-se de quadros e gráficos.

No último capítulo foram realizadas as considerações finais do trabalho que afirmam as decisões estratégicas da Cooperativa ao longo dos anos como decisórias. Observou-se que a mudança do perfil agrícola para agroindustrial e o mix de produtos nas primeiras fases da Cooperativa, bem como especialmente, a importância do setor de aves, soja e derivados nos dias atuais, explicam o status econômico alcançado no período analisado. Esse resultado visa promover o cooperativismo como um movimento legítimo e de resultados não apenas sociais, mas também econômicos e conjecturar possíveis gargalos para proporcionar outras perspectivas de crescimento ao movimento e à Cooperativa em estudo.

## 2 COOPERATIVISMO E ECONOMIA

Nesta seção, a abordagem referente ao cooperativismo, sua gênese e desenvolvimento remete à razão da existência do movimento cooperativista, dessa forma, poderá ser verificado se o motivo do nascimento da Lar Cooperativa Agroindustrial vai de encontro aos mesmos sentimentos, angústias e anseios ao surgimento da primeira cooperativa moderna que se tem registro na história, que foram os probos pioneiros de *Rochdale*, onde buscavam melhoria nas condições de vida, bem estar e desenvolvimento para os associados.

Além disso, também são importantes os estudos sobre alguns conceitos teóricos econômicos que se fazem presentes nas análises de crescimento e desenvolvimento, onde há um debate teórico entre ambos os conceitos.

### 2.1 A GÊNESE DO COOPERATIVISMO MODERNO

No que se refere à compreensão da gênese do cooperativismo agropecuário de alimentos da região Oeste paranaense é necessário partir da cultura associativa de seus fundadores aliado ao processo de formação, colonização e povoamento dessa região, que será detalhado no capítulo terceiro ao se falar da Lar Cooperativa Agroindustrial.

De acordo com Willers (2015, p. 133)

O colono do interior do sul do país, configurou-se no sujeito social coletivo que transformou o território da mesorregião Oeste paranaense. Esse colono, diante das adversidades enfrentadas, estruturou suas ações num forte comprometimento enraizado em sua cultura étnica-religiosa, tendo por objetivo central o compromisso de solidariedade e de cooperação que propiciaram a sobrevivência na nova terra.

Willers (2015, p. 133) também indicou em sua tese que “a fundação das sociedades cooperativadas veio de encontro aos interesses econômicos dos produtores rurais e não apenas aos do governo”. Dessa forma,

Do ponto de vista teórico, a cooperativa agropecuária é uma sociedade de pessoas. Então, podemos dizer que é uma associação de pessoas que tem por ofício o trabalho no campo, as quais são responsáveis pela produção agropecuária de alimentos. Essas pessoas, produtores rurais, têm na cooperativa uma instituição que lhes possibilita tanto a aquisição dos insumos necessários à produção agropecuária e à respectiva assistência técnica ao longo da produção, quanto à garantia do recebimento, da



armazenagem e da comercialização dessa produção. Ou seja, tem na cooperativa seu meio de sobrevivência enquanto produtor e a oportunidade de permanecer no campo (WILLERS, 2015, p. 130)

Segundo Mladenatz (2003, p. 22) “em todo tempo, existiu um espírito de cooperação, bem como realizações que muito se aproximavam das atuais formas cooperativas”, mas foi somente com “o regime econômico e jurídico moderno, o regime do liberalismo econômico e da liberdade do trabalho e da associação que criou as condições necessárias à criação das associações cooperativas de diferentes espécies” (MLADENATZ, 2003, p. 23).

O cooperativismo surge então a partir de insatisfação com a estrutura da sociedade, isto é, o capitalismo, que em última instância, busca a valorização do capital, ou seja, do dinheiro, e assim, buscar a reprodução desse capital por meio do lucro (MLADENATZ, 2003).

O capitalismo e sua livre expressão deveriam trazer liberdade às pessoas como um todo, de acordo com seus propagadores, pois “não devia existir uma oposição entre o interesse particular e o interesse geral. Cada um, pelo próprio jogo das circunstâncias, teria o lugar que lhe é devido por suas qualidades físicas e morais” (MLADENATZ, 2003, p. 24). Além disso, a livre concorrência nos setores deveria também trazer harmonia, tanto entre as necessidades de consumo, quanto as de produção (MLADENATZ, 2003).

No entanto, a evolução dos acontecimentos se mostrou contrária a essa doutrina do capitalismo, sobre a qual

Do ponto de vista econômico, a supressão das relações diretas entre produtor e consumidor, a existência do comércio sob todas as suas formas, o trabalho tendo por objetivo o lucro, visto que a satisfação das necessidades econômicas nada mais é do que um meio, levaram a um antagonismo maléfico dos produtores e consumidores, a crise de produção excessiva ou insuficiente, ao monopólio de certos ramos econômicos por um número restrito de grandes empreendedores capitalistas. A queda dos preços das mercadorias, característica do primeiro período da época capitalista, cessou e deu lugar a carestia da vida. Os salários, bem como a renda dos pequenos produtores independentes, não mais aumentaram em relação direta com a vida cara. Os interesses da massa dos trabalhadores e dos consumidores foram negligenciados (MLADENATZ, 2003, p. 24).

Dessa forma, cada vez mais aumentavam as diferenças sociais entre os grupos e classes, segundo MLADENATZ (2003), o que se sucedeu foi que:

Resultaram diferenças sociais maiores entre as classes e os grupos, e distâncias maiores nas condições ditadas pela sorte. Sempre existiram ricos e pobres. Mas nunca o enriquecimento ou o empobrecimento foi tão rápido

quanto no presente, na época moderna do capitalismo. A luta entre indivíduos, a luta entre grupos intensificou-se. Dessa luta saíram vencidos. Assim nasceram os problemas sociais dos tempos modernos: problema do proletariado industrial em sua luta contra os patrões capitalistas; problema dos pequenos artesãos independentes e dos pequenos comerciantes em sua luta contra as grandes empresas capitalistas, industriais e comerciais; problema da pequena propriedade rural, do proletariado rural etc. é natural que tenham surgido reações contra dos defeitos da atual ordem econômica e social. Essas reações podem provir seja da autoridade pública, o que atualmente significa dizer sobretudo do Estado, seja da iniciativa privada dos interessados. Uma das formas utilizadas pela iniciativa privada é a associação cooperativa livre em sua forma moderna (MLADENATZ, 2003, p. 25).

Schneider que também discorre sobre cooperativismo, descreve esse processo e ainda cita outros autores como Lasserre ilustrando a situação naquele momento como:

As condições miseráveis e desumanas, unidas a escandalosos contrastes com a burguesia, originaram o movimento operário. Após haver buscado em vão um remédio para sua situação em várias direções [...], os trabalhadores compreenderam paulatinamente que era necessária uma profunda mudança da ordem social e que sua única arma - já que não possuíam capital, nem cultura nem a legalidade (tudo isso estava do outro lado) - residia na associação, graças à qual seu número podia transformar a debilidade em força (LASSERRE, 1972 *apud* SCHNEIDER, 2012, p. 255).

Assim, pode-se compreender que o cooperativismo nasceu a partir de uma tentativa de organização em contraposição ao capitalismo, contudo, ela não surgiu para suprimi-lo, mas existe dentro dele. Dessa maneira, a cooperativa moderna, com especial atenção para a cooperativa industrial, “se propõe a transformar a organização econômica da sociedade por meio do estabelecimento de um regime baseado em associações de caráter econômico a serviço do interesse dos trabalhadores” (MLADENATZ, 2003, p. 27), a fim de emancipar a classe trabalhadora, e assim, buscarem por seus próprios interesses através de ajuda mútua. Assim, tem-se que “entre os agentes econômicos, o agricultor é o único que pode tornar-se, em larga medida ou inteiramente, independente do mercado econômico, isolando-se em sua unidade familiar” (MLADENATZ, 2003, p. 23). Portanto, entende-se que o agricultor pode produzir e existir sem necessidade de interferência do mercado dentro de sua própria economia de subsistência.

Oportuno se torna definir o que é uma cooperativa, como ela se caracteriza e a quem beneficia. Conforme o SEBRAE (2017), “cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade”. Dessa maneira, tem-se

que as cooperativas agroindustriais da região de pesquisa são caracterizadas:

Pela associação de um grupo de, normalmente pequenos produtores, em geral com 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 (ILHA, 2006, p. 31).

Para Neto (2015, pp. 184-185) “as sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas onde há a agregação inicial do fator de produção trabalho, sendo que nas assembleias-gerais cada associado tem apenas o direito a um único voto”.

Vale ressaltar a diferença entre sociedades cooperativas e sociedades de capital, onde as últimas são caracterizadas pelo montante de capital investido, e o voto é proporcional a esse número (NETO, 2015). A divergência também pode ser notada na distribuição dos resultados, “enquanto na cooperativa a distribuição do resultado é proporcional à atividade (trabalho) de cada sócio, em uma empresa de capital este resultado é dividido proporcionalmente ao capital investido por proprietário” (NETO, 2015, p. 190). Em outras palavras:

Quando falamos de cooperativas nos referimos a “associados”, “trabalhadores” e a “sobras” do exercício; quando tratamos de empresas de capital fazemos referência a “proprietários”, “investidores” e “lucros” da atividade empresarial. Portanto, há uma diferença fundamental, doutrinária, que é resguardada pela Aliança Cooperativa Internacional e pela Organização das Cooperativas Brasileiras (NETO, 2015, p. 191).

Faz-se importante e necessário estabelecer os demais conceitos que serão base para esta pesquisa e que se relacionam com o tema, nos quais pode-se encontrar diferentes termos, como: cooperativismo, cooperar, cooperação, cooperativa e cooperado ou associado que remetem ao ato de cooperar (REISDORFER, 2014), assim, tem-se que o cooperativismo também é entendido como:

Um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social [...]. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro”. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. [...] Assim, entendo que o cooperativismo é a escolha de um modo de vida, uma doutrina, um sistema, no qual as pessoas com atitude ou disposição consideram as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades socioeconômicas no ambiente em que vivem

(REISDORFER, 2014, p. 16).

Para os demais termos voltados ao movimento cooperativista, Reisdorfer (2014) também os define conforme elencado:

Cooperar – significa trabalhar simultânea ou coletivamente com outras pessoas na busca por um objetivo comum [...].

Cooperação – é entendido como o método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns, se propõem a constituir um empreendimento no qual os direitos de todos são iguais e as sobras alcançadas são repartidas somente entre os associados, de acordo com a sua participação na atividade societária. [...] Isto significa unir e coordenar meios e esforços de cada um para a realização de uma atividade comum, visando alcançar um resultado procurado por todos.

Cooperativa – é a associação de produtores, fabricantes, trabalhadores ou consumidores que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazerem uma variada gama de necessidades. Em outras palavras, pode-se enunciar que é uma associação de produtores, fabricantes e consumidores, constituída para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para intermediários. De outro modo pode-se dizer que são associações de pessoas, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (REISDORFER, 2014, pp. 15-16).

Para a OCB, o cooperativismo é

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo (OCB, 2022).

Todos os conceitos, apesar de possuírem algumas diferenças em sua descrição, a base do cooperativismo continua sendo a mesma, que é o esforço coletivo em busca de um futuro melhor.

### 2.1.1 Os Precusores e os Realizadores

Para que o cooperativismo nascesse, foi necessário que muitas pessoas comesçassem a pensar, imaginar, conjecturar ideias, formatos, possibilidades e ações de um novo *modus operandi* para aquela realidade. É por isso que os precusores desse movimento são tão importantes para a história do cooperativismo moderno, pois o surgimento da primeira cooperativa foi inspirado a partir de várias ideias desses precusores, suas doutrinas e ensinamentos.

Com relação às doutrinas do cooperativismo, tem-se oito tipos que também

se relacionam com outras doutrinas de vida e até outros movimentos sociais, que são: a concepção liberal; a influência da pedagogia social; os socialistas associacionistas; o socialismo moderno; os cristãos sociais; o solidarismo; o sindicalismo e as cooperativas; e o socialismo de guilda, de acordo com Mladenatz (2003), que afirmava que:

No pensamento de quase todos os precursores do movimento cooperativo moderno, o sistema cooperativo confundia-se com os sistemas preconizados pelos pioneiros de uma nova ordem baseada na socialização. Logo, o regime cooperativo confundia-se com o regime socialista. Por outro lado, uma parte dos verdadeiros fundadores do movimento cooperativo moderno – especialmente na Alemanha – era formada por adeptos quase sem reserva do pensamento econômico liberal. Da mesma forma, os dirigentes marxistas do movimento socialista consideravam a cooperativa uma instituição conforme os princípios do liberalismo econômico (MLADENATZ, 2003, pp. 165-166).

Ainda assim, “por outro lado, no seio do socialismo moderno, encontramos uma outra concepção, segundo a qual a ação cooperativa constituiria, para uma determinada categoria social, o proletariado, um instrumento da luta de classes” (MLADENATZ, 2003, p. 166).

Em cada uma das concepções citadas acima, tem-se pensadores da época, de acordo com Mladenatz (2003), na concepção econômica liberal, individualista, com o princípio de *self-help* (autoajuda) tem Schulze-Delitzsch, Hans Cruger, e em partes com Raiffeisen. Em última instância, de acordo com esse princípio, o objetivo da cooperativa seria apenas o de reparar os defeitos do capitalismo, fato este que contribuiria para a própria consolidação do regime capitalista (MLADENATZ, 2003).

Na segunda doutrina, da pedagogia social, tem-se pensadores como Pestalozzi e Fellenberg. Nos socialistas associacionistas com Robert Owen, que via a associação como um movimento de reação contra os defeitos do capitalismo, também em Saint-Simon, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc (MLADENATZ, 2003). Já no socialismo moderno com Ferdinand Lassalle, e para “Karl Marx, como seus discípulos, não dá grande importância ao cooperativismo como meio de edificação de uma nova ordem social. Não poderá se realizar a não ser pela conquista do poder político pela classe operária” (MLADENATZ, 2003, p. 185) e também na socialização dos meios de produção, contudo, acreditou que o cooperativismo é uma grande experiência social em que pode existir produção em larga escala sem existir uma classe soberana patronal (MLADENATZ, 2003). No entanto, dada a sua importância, o movimento cooperativista teve seu valor

apreciado pelo socialismo moderno, onde “as cooperativas de consumo formam assim, ao lado do sindicato e do partido político operário, um meio de emancipação do proletariado” (MLADENATZ, 2003, p. 194).

Para os cristãos sociais, eles viam “na associação cooperativa a forma econômica mais conveniente para criar a igualdade social no sentido cristão” (MLADENATZ, 2003, p. 209). Alguns nomes importantes do movimento foram Vansittart-Neale, Emmanuel Von Ketteler. Já a base do solidarismo diz respeito à solidariedade social, que pode ser encontrada em um representante importante como Bouglé.

No sindicalismo e as cooperativas, tem-se dois aspectos, sendo o primeiro, “à atividade prática dos movimentos cooperativo e sindical, no plano nacional e internacional. Em segundo lugar, a especial questão dos empregados assalariados das empresas cooperativas, diante dos quais essa se mostra como um patrão” (MLADENATZ, 2003, pp. 221-222).

Por fim, no socialismo de guilda, tem como seu objetivo “a abolição do regime de trabalho assalariado pela eliminação do patrão, ficando a organização da massa operária baseada no princípio da autoadministração” (MLADENATZ, 2003, p. 237), assim sendo, “a guilda é uma associação de trabalho que age em colaboração com os organismos que representam a coletividade. O socialismo de guilda encontrou a sua aplicação prática nas guildas de construção” (MLADENATZ, 2003, p. 238).

No Quadro 1 é possível visualizar o esquema sobre as doutrinas citadas, seus pensadores e suas concepções a respeito do cooperativismo.

Quadro 1. Doutrinas do Cooperativismo

Doutrina	Pensador	Concepção
Concepção Liberal	Schulze-Delitzsch	Concepção econômica liberal e individualista. Princípio de self-help (autoajuda) e liberdade de associação. Reconhece a importância das cooperativas de crédito como apoio ao cooperativismo. Cooperativa de produção como última etapa de desenvolvimento do cooperativismo. Princípios do capitalismo são imutáveis. O objetivo da cooperativa seria apenas o de reparar os defeitos do capitalismo, fato este que contribuiria para a própria consolidação do regime capitalista.
	Hans Cruger	Dirigiu a "União das Cooperativas" criada por Schulze, de 1896 a 1924. Focou nas cooperativas para uma organização mais racional.
	F. Raiffeisen	W. Viés mais social. Ideia de um fundo de reserva inalienável e indivisível assim como em Buchez.
	Victor-Aimé Huber	Caráter ético e social. A associação faz com que os mais necessitados possam usufruir das vantagens do capitalismo.

Pedagogia Social	Pestalozzi	Ideia de esforço pessoal pelo trabalho; de ajuda mútua; solidariedade social; interesse coletivo e exclusão da ideia de lucro. São fundamentais para a concepção da cooperativa moderna.
	Emmanuel Von Fellenberg	Discípulo de Pestalozzi. Assentou as bases para a "província pedagógica", instituto de renome com correspondentes como: Victor-Aimé Huber; Dr. William King; Robert Owen; E. T. Craig e discípulos de Fourier.
	Heinrich Zschokke	Publicou um romance camponês que contribuiu para a difusão dos princípios da base do cooperativismo.
	Giuseppe Mazzini	Influenciado por Pestalozzi. Cooperativismo como melhoria da situação da classe operária.
	Grundtvig	Com universidades populares favoráveis ao movimento cooperativista.
Socialistas Associacionistas	Robert Owen	A associação como um movimento de reação contra os defeitos do capitalismo – pregando a abolição do lucro. Owen é considerado o pai do cooperativismo inglês.
	Saint-Simon	Preconizava um "novo cristianismo", onde as qualidades morais e as concepções religiosas da sociedade condicionam suas bases econômicas. Organização coletiva, fraternidade e ajuda mútua.
	Charles Fourier, Philippe Buchez, Louis Blanc	Seguindo Owen, acreditavam que a cooperativa livre seria suficiente para resolver os problemas sociais.
Socialismo Moderno	Ferdinand Lassalle	Equivalente ao "socialismo proletário". Influenciado por Louis Blanc. Preconizava cooperativas operárias de produção. A ação cooperativa constituiria para o proletariado um instrumento da luta de classes; cooperativismo é uma grande experiência social em que pode existir produção em larga escala sem existir uma classe soberana patronal. Fazer da classe operária seu próprio patrão.
	Karl Marx	Não via o cooperativismo como um meio de edificação para uma nova ordem social.
Cristãos Sociais	Vansittart-Neale, J. M. Ludlow; Maurice Kingsley, Rudolf Todt, (John Bellers; Dr. King e Buchez - concepções cristãs)	Ideia de renovação da sociedade humana; reorganização da economia com base no cristianismo. Solidariedade baseada no amor cristão ao próximo. A associação cooperativa como a forma econômica mais conveniente para criar a igualdade social no sentido cristão. Abolição do lucro, da concorrência e do egoísmo. Vansittart-Neale e J. M. Ludlow prepararam o primeiro projeto de lei sobre cooperativismo (adotado em 1852, parlamento inglês).
	Emmanuel Von Ketteler	Influenciado por Lassalle e Victor-Aimé Huber.
Solidarismo	Leon Bourgeois, C. Bouglé	Solidariedade social, com o lema de um por todos e todos por um. Leon quis encontrar uma forma jurídica para o solidarismo e a proposição de um quase contrato social. Interesse pelo grupo e não no indivíduo.
Sindicalismo	Instituições, Victor Serwy, Albert Thomas	O sindicato profissional se esforça em obter condições mais igualitárias de trabalho, é uma organização de classe.

Socialismo de Guilda	Arthur I. Penty, R. Orage, I. G. Hobson, G. D. H. Cole, Charles Guide, H. Dubreuil, Ernest Poisson	Democratização da indústria, uma organização onde o operário tem o controle, responsabilidade e benefícios - princípio da auto administração. Colaboração dos sindicatos operários com as cooperativas. Preço justo organizado em todos os ramos das atividades econômicas, sem especuladores. A guilda é uma associação de trabalho que age em colaboração com os organismos que representam a coletividade.
----------------------	--	---

Fonte: MLADENATZ (2003).  
Organizado pela autora.

Os pensadores precursores do cooperativismo foram de suma importância para o desenvolvimento do movimento, surgiram pensadores na Inglaterra e França, que conduziram o progresso intelectual e também no desenvolvimento industrial da época, segundo Mladenatz (2003), como por exemplo, P. C. Plockboy (cujo pseudônimo era Peter Cornelius Van Zurickzee) e John Bellers. Assim, de acordo com Mladenatz (2003), ambos os autores contribuíram para a formação do que se considera como a concepção da cooperativa moderna, assim, ele resumiu em sete pontos, que foram:

1. A ideia – bem desenvolvida – de self help (auto-ajuda) que tem as massas miseráveis da população, tendo em vista a realização de uma vida mais humana.
2. Realização desse self help por meio da associação de pequenas forças econômicas, formando assim associações livres.
3. Economias coletivas constituídas por essas associações. As funções econômicas dos membros, em ligação com a produção e o consumo, são obtidas em comum por meio de uma empresa econômica.
4. Estrutura democrática dessas associações. Participam da direção e da administração todos os associados, que elegem dirigentes efetivos.
5. Ideia da supressão dos intermediários que não são úteis a engrenagem da vida econômica, revertendo-se o lucro deles para o produtor útil.
6. Relações orgânicas entre a indústria e a agricultura, entre produção e o consumo.
7. Passar das construções ideais utópicas aos programas de realizações práticas (MLADENATZ, 2003, pp. 34-35).

Acrescenta-se a tudo isso os realizadores que levaram o cooperativismo a efetivar-se na prática por meio de suas ações. Um nome importante é o de Robert Owen (1771-1858) que é considerado o pai da cooperativa inglesa, bem como do cooperativismo moderno em geral (MLADENATZ, 2003). Owen – nascido no País de Gales – teve uma vida modesta e iniciou sua vida de trabalho aos 9 anos como aprendiz de comerciante, aos 14 como empregado e aos 19 anos foi diretor de uma usina de tecelagem e dois anos depois foi sócio de uma grande empresa de tecelagem (em *New-Lanarck*). Nessa última experiência, de acordo com Mladenatz foi onde ele “se comoveu com o estado de miséria da massa operária e forjou seus



projetos<sup>4</sup> de reforma social, assim como medidas de ordem prática nesse sentido” (2003, p. 35).

A contribuição de Robert Owen para os princípios cooperativistas que hoje se conhece remete à primeira utilização do termo “cooperativa”, pois foi ele que o empregou – naquela época, ele a tinha como oposto da “concorrência”, como sendo uma troca equânime. De acordo com Owen, o preço deveria ser igual a quantidade de trabalho e habilidade dispendida para a produção de um bem, cujos preços das mercadorias eram fixados pelas horas de trabalho – sendo abolido o lucro nessas operações (Owen *apud* MLADENATZ, 2003), induzindo a um novo padrão monetário para a época, que seria a moeda-trabalho. Para essa experiência, foi fundada uma Bolsa de Troca<sup>5</sup> (Londres, 1832), onde os trabalhadores trocavam entre si produtos baseados no tempo de trabalho necessário para a produção de cada bem.

Nessa experiência<sup>6</sup> da Bolsa de Troca descansava a ideia da abolição do lucro comercial, e a partir dela surgiu a ideia de suprimir os intermediários. Em linhas gerais, Owen fazia campanha em favor da associação econômica integral e por isso,

---

<sup>4</sup> Algumas de suas ações foram a redução da jornada de trabalho, de 17 para 10 horas por dia, aumento de salários, proibição de trabalho infantil aos menores de 10 anos e ensino gratuito a eles. Além disso, buscou ofertar alojamentos e bens de consumo a preços justos para os operários. Essas medidas fizeram com que os estados material, físico e moral dos trabalhadores melhorassem, aumentando também o resultado da empresa e isso levou Owen a elaborar seu projeto completo de reforma social para o colocar em prática (MLADENATZ, 2003). Seu projeto baseava-se em uma cooperativa integral, onde produção e consumo eram feitos em comum. Ele “via a solução desse problema social na criação de comunidades baseadas na ideia de propriedade coletiva, espécies de colônias que deviam manter-se por seus próprios meios e produzir tudo aquilo que os membros tinham necessidade” (MLADENATZ, 2003, p. 37). Em outras palavras, nessa comunidade eles deveriam produzir tudo o que precisassem, desde a produção agrícola até a industrial, com a ideia de propriedade coletiva – isto é, a propriedade privada seria abolida e haveria capitalização comum das riquezas. A administração da colônia seria feita por grupos de pessoas, não sendo necessário chefes políticos, nem econômicos, onde a igualdade reinaría entre todos.

<sup>5</sup> Dessa Bolsa de Troca que acabou sendo fechada em 1834 dado alguns problemas (“a afluência dos produtos foi tanta que, muito rapidamente, a Bolsa viu-se obrigada a recusar as mercadorias oferecidas em pequenas quantidades ou que representavam apenas uma quantidade de trabalho significativa. [...] Especuladores também apareceram, apresentando mercadorias ruins e tomando, em troca, boas mercadorias que vendiam no mercado a preços superiores, obtendo assim ganhos que Owen se propunha justamente a suprimir. Além disso, a quantidade de trabalho necessária por cada produto era estabelecida de maneira bastante arbitrária por peritos contratados pelo estabelecimento. [...] O círculo de atividade – tanto para produção quanto para o consumo – era demasiadamente restrito, não se podia chegar a adequar a produção às necessidades do consumo. Por isso, muitos artigos não eram vendidos, seus estoques cresciam então dia a dia, enquanto outros artigos não eram mais encontrados no armazém. O associado que trazia suas mercadorias não encontrava os artigos de que necessitava para trocar pelos seus bônus de trabalho” (MLADENATZ, 2003, p. 41).

<sup>6</sup> Além disso, outra contribuição importante de Owen foi a ideia de uma cooperativa com bases internacionais, pois ele mesmo fundou a “Associação de todas as classes de todas as nações” (Londres, 1835), mas como não encontrou muitos adeptos na época, ele entendeu que ainda não era o momento para uma organização cooperativa internacional e então a transformou na instituição chamada “Universal Community Society of Rational Religionists” (1839), que de acordo com Mladenatz, “com o tempo, assumiu o caráter de uma seita de livres-pensadores, com formas eclesiásticas” (2003, p. 44). Mais tarde surgiu a Aliança Cooperativa Internacional.

de acordo com Mladenatz, é que Owen pode ser considerado precursor da cooperativa de consumo. “De fato, uma boa parte dos Pioneiros de Rochdale, os fundadores do cooperativismo moderno de consumo, foram adeptos de Robert Owen” (MLADENATZ, 2003, p. 41).

Doutor William King<sup>7</sup> (1780-1865) queria reunir o poder de consumo das pessoas, dado que na época, havia a ideia de que as riquezas advinham do comércio, nesse caso, ele defendia a criação de cooperativas de consumo. Nessa esteira, ele criou a primeira cooperativa de consumo (1827, em Brighton), e a partir daí foram criadas mais de trezentas desse modelo, contando até com congresso dessas cooperativas – porém não foram duradouras. Fato que influenciou também na criação da cooperativa de Rochdale, que foi a primeira cooperativa moderna de consumo (MLADENATZ, 2003; NETO, 2001).

François Marie Charles Fourier (1772-1837) foi na França o que Robert Owen foi na Inglaterra. Na França a ideia de cooperativa de produção foi a que teve mais predominância para emancipar os trabalhadores do capitalismo, com exceção dos pensamentos de Fourier (MLADENATZ, 2003). Era de uma família rica que perdeu seu dinheiro e por isso, Fourier passou a viver como empregado no comércio. Esse pensador “via a solução do problema social na constituição de vários grupos (ele chamava de ‘falanges’) que organizam sua vida em comum” (MLADENATZ, 2003, p. 51). Além disso, “os grupos econômicos a serem criados só darão bons resultados se forem formados por membros pertencentes a todas as classes sociais” (MLADENATZ, 2003, p. 52), ou seja, era preciso ter pessoas de várias classes para que o empreendimento pudesse ter sucesso.

De acordo com Mladenatz, a contribuição de Fourier para a cooperativa moderna é “a ideia de que o trabalhador deve ter uma parte do produto social proporcional à sua contribuição pessoal no trabalho coletivo. [... Além] da ideia de favorecer a parte que deve caber ao trabalho” (2003, p. 58). Adiciona-se ainda a

---

<sup>7</sup> De acordo com Mladenatz, King “pode ser considerado o mais qualificado dos teóricos do cooperativismo (2003, p. 45), tendo escrito várias revistas sobre o tema. Ele dizia que “tirar as classes operárias do estado de miséria e de dependência em que se encontram em relação às classes capitalistas só é possível pela cooperativa, que lhes dá a possibilidade de criar uma vida independente e um bom estado físico e moral” (KING *apud* MLADENATZ, 2003, p. 45). Sendo assim, ele partiu da ideia de auto-ajuda (self help), onde “a ação de emancipação da classe operária deve ser executada exclusivamente pelos próprios meios dessa classe” (MLADENATZ, 2003, p. 46), dessa forma, os trabalhadores organizados em cooperativas seriam libertos da dependência que existe em relação do capital, trabalhando dessa forma para seu próprio interesse, por meio de um capital próprio e coletivo, obtido por meio de suas reservas individuais iniciais.

contribuição da supressão dos intermediários entre produtor e consumidor final ao se falar em “armazém comunal”, nos quais funcionava da seguinte forma:

O camponês traz seus produtos para conservá-los, até a venda, em boas condições. Lá ele pode obter um adiantamento, a juros baixos, equivalente a dois terços do valor dos produtos depositados. O camponês também lá encontra artigos de consumo mais baratos, pois foram comprados na fonte. Os “Armazéns” comprarão uns dos outros as mercadorias necessárias, suprimindo assim os intermediários. Eis em germe a ideia da cooperativa de crédito, bem como a ideia da venda e do consumo em comum (MLADENATZ, 2003, p. 59).

De acordo com Mladenatz (2003), Philippe Buchez (1796-1865, discípulo de Saint-Simon 1760-1825) acreditando que os trabalhadores devem ajudar a si próprios, trouxe também a ideia de criação de um Banco Estatal do Trabalho, onde as reservas das cooperativas seriam alocadas a fim de transformar a sociedade em uma base mais cooperativa. Já Louis Blanc (1812-1882) acreditava que era a livre concorrência a causa da miséria. Defendia o direito ao trabalho por todos, e que a organização do trabalho levaria às associações de produção com a livre participação de cada um, tanto na indústria, quanto no comércio, crédito e agricultura, assim, os salários seriam de acordo com o que cada um produz com suas capacidades e consumindo segundo suas necessidades. Sobre os lucros, uma parte deveria ser destinada ao Estado (pelo empréstimo inicial para fundar a associação), depois distribuída aos membros, outra a um fundo de reserva como forma de seguro e por fim, ao fundo inalienável (como em Buchez, citado acima) (MLADENATZ, 2003). Foi por iniciativa de Blanc que a primeira associação de trabalhadores foi criada (MLADENATZ, 2003).

Portanto, os autores mencionados acima como precursores e realizadores contribuíram para criar essas concepções cooperativistas e pensaram em princípios de organização e funcionamentos desse movimento, e além disso, são também considerados fundadores da cooperativa moderna. Os pontos comuns em seus pensamentos são os que se seguem:

- 1) Inicialmente, a própria ideia de associação. A cooperativa realiza a associação das forças econômicas na busca do fim comum. Logo, recorre ao espírito de solidariedade e não ao espírito de competição dos associados. Estabelece o princípio do entendimento para toda a vida e não o de luta pela vida.
- 2) a cooperativa é uma ação de emancipação das classes trabalhadoras da nação. Parte-se da ideia de organização dos interesses do trabalho.
- 3) Essa organização do trabalho, essa ação de emancipação das classes operárias faz-se pela própria iniciativa dos interessados.
- 4) A cooperativa conclama o homem para que ele se

associe com seus semelhantes. Aqui, o capital é apenas o meio de realização dos fins da instituição. A cooperativa não busca o ganho, mas oferece serviços aos associados. 5) A cooperativa representa uma economia coletiva. Todas as funções econômicas são dos membros ou somente uma parte dessas são assumidas por uma empresa comum. 6) Cada unidade cooperativa não se considera isolada, mas somente uma célula de uma grande organização federativa a serviço do interesse geral. 7) essa organização é considerada perpétua. Pelos fundos acumulados por diferentes instituições ao longo dos anos, busca-se a acumulação de fundos coletivos, que vão contribuir para o desenvolvimento futuro do movimento (MLADENATZ, 2003, pp. 73-74).

A história da cooperativa moderna, além dos pensadores precursores indicados, está ligada também a três grandes acontecimentos, segundo Mladenatz (2003), que foram os Probos Pioneiros de *Rochdale*, Schulze-Delitzsch e Raiffeisen que são considerados como sistemas fundamentais e mostram as três categorias de trabalho, que correspondem a massa dos cooperados, que são: a classe operária industrial, a classe média das cidades e a massa dos pequenos agricultores. Contudo, “existem métodos intermediários, o que é natural em um movimento que penetrou em áreas extremamente variadas da atividade humana e que se desenvolve em circunstâncias locais econômica e socialmente diferentes” (MLADENATZ, 2003, p. 76). Além disso, existem outros sistemas cooperativos importantes para esse feito, como por exemplo, o de Haas, Luzzatti, Wollemborg, o sistema dinamarquês, os métodos da cooperativa agrícola francesa e outros (MLADENATZ, 2003).

A cooperativa de consumo que se organizou em *Rochdale*, que tinha “um programa completo contendo os princípios teóricos e as regras práticas de organização e de funcionamento das cooperativas de consumo” teve início em 1843, quando alguns tecelões de flanela do vilarejo de *Rochdale* (Inglaterra) se reuniram em conselho a fim de buscar soluções para sair da miséria em que se encontravam, em meio a situações de greve e de demissões em massa (NETO, 2015). No dia seguinte, fizeram uma greve que não teve sucesso, porém abriu ideias e possibilidades, e assim, “alguns socialistas, discípulos das ideias de Robert Owen, que conheciam os ensaios do Dr. William King, propuseram a criação de um armazém cooperativa de consumo” (MLADENATZ, 2003, p. 77).

Dessa maneira, os tecelões começaram a juntar dinheiro – levou um ano para arrecadar 28 libras esterlinas – para dar início a cooperativa, uma para cada membro. Eles possuíam um programa para se basear, tendo como objetivo obter ganho e melhorar as condições de vida dos associados, através de um capital

poupado e dividido por ações de uma libra. Com isso, eles buscaram abrir um armazém de vendas; comprar/construir casas para os membros; produzir bens que os membros entendessem serem necessários; bem como a compra ou aluguel de terras para cultivo; além de vislumbrar a organização total da cooperativa, nas áreas de produção, distribuição, educação e seu próprio governo, contando ainda com o auxílio a outras cooperativas (MLADENATZ, 2003). Em 28 de outubro de 1844 fez seu registro comercial com o nome de *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, em 28 membros que se autodenominavam como “probos pioneiros”. Com 10 libras esterlinas anuais, alugaram uma casa para servir como o armazém que foi inaugurado mais tarde, em 21 de dezembro de 1844 (MLADENATZ, 2003).

Já naquela época, eles conseguiram regulamentar a cooperativa em sua estrutura organizacional com um presidente, um tesoureiro, um secretário, sendo estes escolhidos por meio de eleição semestral; contando também com administradores e auditores, que auxiliavam nas tomadas de decisão juntamente com as assembleias. Deliberaram também que as compras no armazém seriam feitas todas à vista, sob pena de multa. Em sua regulamentação, continham informações sobre a admissão de novos membros, sobre a distribuição de benefícios e de medidas de ordem, divididas entre as regras que são sobre o funcionamento da empresa e as que se referem à estrutura da sociedade (MLADENATZ, 2003; NETO, 2015). Logo, sua estrutura era democrática, onde cada associado tem direito a um voto, independentemente de sua cota social; qualquer associado pode ser eleito ao conselho de administração; a distribuição do excedente proporcional às compras efetuadas; seleção de membros (por caráter e honestidade); neutralidade política e religiosa; contribuição com seu papel social (obras sociais). Vale ressaltar que os pioneiros tinham em seu programa etapas de desenvolvimento que a cooperativa deveria alcançar.

Os Pioneiros de Rochdale<sup>8</sup> foram tão importantes que seus princípios são

---

<sup>8</sup> Alguns pontos importantes sobre o funcionamento da cooperativa ter dado certo é a venda ser feita à vista; as mercadorias serem vendidas a preço corrente do varejo do mercado; e ter grande volume de vendas. Há que se ter em consideração que os pioneiros de Rochdale observaram as experiências anteriores de armazéns para realizar seu próprio experimento e obter sucesso (MLADENATZ, 2003). Também haviam deveres estabelecidos para todos os membros, que foram: “a) Gaste o que ganhou somente em coisas de estrita necessidade. Evite qualquer outra despesa. b) Só toque com parcimônia na sua poupança. c) Faça o melhor uso de seu lazer para seu progresso intelectual, para o qual são criadas nossas bibliotecas e nossas salas de leitura. d) Honre nosso movimento, sabendo esperar com paciência o tempo melhor que um dia surgirá” (MLADENATZ, 2003, p. 92).

utilizados até os dias de hoje no movimento cooperativista, como por exemplo, o princípio voltado ao federalismo, onde eles mesmos formaram uma federação por meio de um armazém atacadista ainda em 1853, nove anos após sua própria fundação, “a sociedade cooperativa associa pessoas para satisfazer em comum certas necessidades, as diferentes células cooperativas, aplicando o princípio da solidariedade, associam-se para exercer em comum certas funções, particularmente de provisão e de produção” (MLADENATZ, 2003, p. 97). Adiciona-se ao fato de que “foram os Pioneiros que conceberam e colocaram em prática a ideia da produção própria para atender as necessidades de consumo” (MLADENATZ, 2003, pp. 99-100).

Contudo, anteriormente a experiência de Rochdale, já existiram outras cooperativas de consumo, nas palavras de Mladenatz:

Embora as cooperativas de consumo se tenham constituído antes da de Rochdale, e sem nenhuma ligação com esta última, na Inglaterra e em outros países, como a França, onde o movimento começou entre 1830 e 1850 em Lyon, os Probos Pioneiros merecem ser chamados os criadores do movimento cooperativo moderno de consumo, porque conseguiram precisar – e isso desde o começo – os verdadeiros princípios de organização e de funcionamento dessas cooperativas, estabelecendo ao mesmo tempo um sistema cooperativista completo, e também porque exerceram uma influência decisiva sobre as cooperativas da Inglaterra e dos outros países (MLADENATZ, 2003, p. 100).

O iniciador do movimento cooperativista na Alemanha foi Hermann Schulze-Delitzch (nascido em 29 de agosto de 1808), considerando seus estudos em direito, teve como primeiras iniciativas voltadas ao cooperativismo em 1849 com a criação de: “1) uma caixa de socorro para os casos de doença e de óbito, em que os direitos dos membros na assembleia geral eram iguais; 2) uma associação de marceneiros para o abastecimento em matérias-primas, com base na responsabilidade solidária dos membros” (MLADENATZ, 2003, p. 102). Já em 1859, ele fundou a primeira sociedade de crédito, sempre se baseando na ideia de autoajuda dos sócios. Poucos anos depois, em 1863, ele elaborou um projeto de lei<sup>9</sup> sobre cooperativas encaminhado ao Parlamento prussiano da época, e assim, em 27 de março de 1867,

---

<sup>9</sup> Em seu projeto dizia que a cooperativa deve ser mantida sob a égide de autoajuda, sem intervenção estatal ou de terceiros/filantropos. A base financeira deve ser própria, ou seja, por meio de cotas dos associados. Precisa-se ter um fundo de reserva. Os ganhos são distribuídos aos sócios; o capital recebe um dividendo. Responsabilidade solidária dos sócios para com todos. As regras técnicas e econômicas são seguidas, mesmo que na cooperativa. Ter determinado equilíbrio entre capital próprio e de empréstimo. Para as cooperativas de crédito, indicou a necessidade de ter muitos associados e clientes e realizar apenas operações bancárias voltadas ao comercial (MLADENATZ, 2003).

foi promulgado o primeiro código cooperativo, que se baseava no projeto de Hermann.

Outro nome de grande valia para o cooperativismo é o de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (nascido em 1818, Alemanha) que criou o tipo de cooperativa rural. Fundou junto com 60 moradores a sociedade beneficente de Flammersfeld para ajudar os agricultores necessitados. Assim,

Os associados subscreviam de uma maneira solidária um capital de 5.000 táleres. A atividade principal voltava-se contra o comércio usurário do gado. A sociedade comprava as reses e as cedia aos habitantes mediante pagamento anual, geralmente em 5 anos. Mas logo se constatou que o agricultor também tinha outras necessidades que não podia atender, essa sociedade começou a conceder créditos em dinheiro. Para obter os fundos necessários, anexou-se a essa sociedade uma caixa de poupança. Assim, pois, de caixa de socorro, a instituição tornou-se uma instituição de crédito e de poupança (MLADENATZ, 2003, p. 110).

Raiffeisen fundou a primeira federação das cooperativas de crédito (1872), depois (1876) se reuniu com as demais federações criadas e fundou o instituto central de crédito, sob a forma de uma sociedade anônima (MLADENATZ, 2003). De acordo com Mladenatz, as características do sistema de Raiffeisen foram:

1. A cooperativa parte da ideia da auto-ajuda dos interessados. Mas essa ideia afasta a intervenção da autoridade pública.
2. A limitação territorial da cooperativa.
3. [...] A qualidade do membro que interessa no mais alto grau.
4. A cooperativa não dispõe de capital próprio formado das cotas subscritas e depositadas pelos associados, de modo que todo habitante que tiver necessidade dos serviços da empresa comum e que satisfizer às condições de moralidade impostas pela cooperativa pode aí ingressar.
5. A base financeira da cooperativa é formada pela responsabilidade solidária e limitada assumida pelos membros para as obrigações contraídas pela sociedade.
6. A base financeira da empresa é consolidada por meio do fundo de reserva formado dos excedentes obtidos pela empresa.
7. A cooperativa não visa obter lucro. Todo excedente obtido vai para os fundos de reversa e para as obras sociais.
8. Gratuidade das funções, com exceção do secretário-contador (para segurança na cooperativa, o desenvolvimento do espírito de solidariedade e a economia de despesas gerais).
9. Caracteriza-se pelo predomínio da cooperativa de crédito e de poupança.
10. Do ponto de vista da política de crédito das caixas raiffeisenianas, a característica principal é a concessão dos créditos de longo prazo (2, 4, 6, 10 anos).
11. O sistema Raiffeisen é um sistema centralista, precisamente porque se baseia em pequenas unidades cooperativas (MLADENATZ, 2003, pp. 115-118).

Como instituições que representam o cooperativismo na atualidade, existe a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) com sede em Bruxelas (Bélgica). Fundada em 1895, foi também a primeira organização independente e não governamental a quem as Nações Unidas concederam o status de órgão consultivo, de acordo com a

Ocepar (2019). Seu objetivo é o de promover e fortalecer as cooperativas autônomas no mundo, bem como promover e defender os valores do cooperativismo; favorecer o progresso econômico e social dos povos, contribuindo assim com a paz e a segurança internacionais. A modo de conhecimento, a ACI tem mais de 800.000 cooperativas e 810.000.000 cooperados.

Os princípios básicos do cooperativismo possuem origem no início da história do cooperativismo mesmo e estão respaldados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). O Paraná manteve-os e de acordo com o Sistema Ocepar (2019) são eles, em ordem: adesão voluntária e livre; gestão democrática e livre; participação econômica dos cooperados; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

## 2.2 A ECONOMIA E A COOPERAÇÃO

É importante frisar que o processo de desenvolvimento da agricultura no país passou por intensas transformações, assim, “o que era uma atividade de subsistência e a autossuficiência tornou-se uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento” (NETO, 2015, p. 184). Por conseguinte, tem-se que o sistema agroindustrial se retroalimenta com vários atores e relações econômicas, que vão desde os insumos, passando pelo processamento até a distribuição destes para o consumidor (NETO, 2015).

Não se pode esquecer do papel econômico, administrativo e técnico que as cooperativas precisam realizar para poder manter sua perenidade, dando ênfase na importância da profissionalização das cooperativas e essa ideia vai de encontro ao que dizia Schneider (2012), pois, “a maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deveu, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico administrativa” (SCHNEIDER, 2012, p. 252). Dessa forma, tem-se que:

A cooperativa não é uma entidade beneficente ou filantrópica, mas é sempre uma empresa. Quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa igualmente na sua pretendida projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição [...]. A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara definição dos objetivos e meios, e que demanda disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos.



Busca resultados econômicos, segundo critérios de crescente produtividade e qualidade. Em função disso, deve assegurar a capitalização da cooperativa, seja através de estratégias de auto capitalização, seja pelo acesso ao capital de terceiros, porém, sem comprometer a sua autonomia (SCHNEIDER, 2012, pp. 252-253).

Ainda que exista essa necessidade da racionalização e maior profissionalização nos negócios nas cooperativas, é preciso entender que as cooperativas se diferenciam de empresas, que são voltadas especificamente para o mercado, assim sendo,

O diferencial cooperativo é que tal empresa está a serviço de uma “associação de pessoas”, que como entidade social coletiva opta por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre eles; dirige, controla a empresa e dela demanda não a busca incondicional do lucro, mas, sim, a busca da eficiência e eficácia que redundem em crescente satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados/coproprietários. Enquanto associação de pessoas, a empresa cooperativa segue uma “racionalidade social” que, segundo os exigentes parâmetros da racionalidade, requer a constante busca da eficiência social e o benefício de todos, conforme os critérios de operacionalidade e lealdade de cada associado (SCHNEIDER, 2012, p. 253).

Indubitavelmente os aspectos econômicos são extremamente importantes e por certo que a doutrina e ideologia por trás do processo cooperativo são também imperativos para manter a perenidade da organização. A racionalidade econômica precisa ser levada a modo de obrigação diária para os cooperados e funcionários das cooperativas, sem isso não haverá bons resultados financeiros e a cooperativa pode entrar em falência. Já o sentimento de cooperação – que é importante para o movimento cooperativo como um todo – diz respeito ao modo de visão e trabalho, assim sendo,

A doutrina cooperativa situa-se na linha do dever ser, não numa dimensão impositiva, mas como um apelo às consciências, próprio da educação em prol da solidariedade, para se optar por uma proposta comportamental na sua atividade econômica e social, que conduza a uma sociedade e a um sistema econômico alternativo, mais solidário, justo, autônomo, democrático e participativo (SCHNEIDER, 2012, p. 254).

A participação do Estado na constituição das cooperativas vai de encontro a intervenção estatal na economia. No Brasil existe a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com sede em Brasília, criada em 1971, nos termos da Lei 5764/71 com o objetivo de representar legalmente o cooperativismo nacional e também atuar

como um órgão técnico consultivo ao governo. A história<sup>10</sup> do cooperativismo no Brasil tem diversos fatos importantes que corroboram para que o cooperativismo esteja cada vez mais consolidado no país, contudo, não cabe ao escopo desta explanação realizar uma revisão de todos os acontecimentos.

No cooperativismo brasileiro existem sete ramos (agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; trabalho, produção de bens e serviços; saúde e; transporte) (SISTEMA OCB, 2023) contudo, neste trabalho o foco é o setor agropecuário, que envolvem as cooperativas do tipo “de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado. Essas cooperativas geralmente cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos” (OCEPAR, 2019), mas também podem atuar no fornecimento de insumos, recepção e classificação da produção, industrialização e comercialização da produção, bem como em assistência técnica e extensão rural, que é o caso da LAR.

Cabe ressaltar as instituições que respaldam o cooperativismo paranaense, que formam o Sistema Ocepar que é produto de três sociedades sem fins lucrativos voltados à representação, fomento, desenvolvimento, capacitação e promoção social das cooperativas do estado, são elas: o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) 1971, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) 1999 e a Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar) 2003, que participam da OCB.

### 2.2.1 Gestão Cooperativa

Primordialmente, precisa estar claro que as cooperativas ou empreendimentos cooperativos, como chamado por Neto (2001) “são organizações atuantes no *agribusiness* como formas eficientes de coordenar as relações de contratos, bem como de possibilitar tanto a redução de riscos para o produtor como a agregação de valor às *commodities* agropecuárias” (NETO, 2001, p. 235).

De acordo com Neto (2001, p. 236) “as economias empresariais estão

---

<sup>10</sup> No próprio site do Sistema Ocepar há um quadro que contém todos os marcos históricos do cooperativismo brasileiro, partindo da primeira cooperativa criada no mundo, Rochdale. Para maiores informações, acessar: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-02>, de 28/11/2019.

situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias formadas a partir da ação coletiva espontânea”. Dessa maneira, tem-se que “a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva” (NETO, 2001, pp. 236-237).

Como forma de organização e gestão, as cooperativas precisam ter, ao menos, um organograma básico, sendo “a assembleia-geral como órgão máximo de decisões, um conselho fiscal com atribuições de fiscalização da execução orçamentária da cooperativa e um conselho de administração, com atribuições de proceder à gestão[...]” (NETO, 2001, pp. 237-238). Essas necessidades indicadas por Neto (2001) são muito semelhantes à estrutura de gestão que os pioneiros de Rochdale faziam uso na primeira cooperativa moderna de consumo.

Assim, “nas sociedades cooperativas, o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e seu proprietário ou ainda gestor transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada” (NETO, 2001, p. 238). Em suma, sendo o movimento cooperativo uma forma de organização dos produtores rurais, possuem um desempenho diferente das demais empresas não cooperativas, ainda que possam ter estratégias semelhantes, se diferem na estrutura organizacional e com a distribuição de sobras, assim, “estas organizações de trabalho podem vir a usufruir de vantagens, quando comparadas a outras empresas no que diz respeito à coordenação dos sistemas agroindustriais” (NETO, 2001, pp. 238-239).

Neto (2001) elenca uma série de possíveis problemas de desempenho que podem acontecer nas cooperativas, como: a) não haver divisão entre proprietário da cooperativa e seus administradores, levando em consideração que os associados são ao mesmo tempo usuários e donos, e podem não ter a experiência necessária para administrar um negócio e também possibilita ações voltadas mais ao indivíduo do que à cooperativa; b) dificuldade de capitalização da cooperativa; c) a questão doutrinária da não existência do lucro, que pode ocorrer a maximização de ganho do produtor ao invés da cooperativa como um todo, levando a cooperativa em uma máxima eficiência física na utilização de insumos em oposição a eficiência econômica; c) a adesão e saída livres imprimem uma situação frágil contratual; d) a

necessidade de tomar decisões rápidas que pode ser inviabilizada pela obrigatoriedade de se ter assembleias-gerais para esse fim.

Em suma, “o empreendimento cooperativo, devido à sua estrutura doutrinária, tem algumas dificuldades de gestão que deverão ser analisadas e trabalhadas de modo a permitir a sua melhor performance econômica e social” (NETO, 2001, p. 242). Portanto, é preciso que haja profissionalização tanto dos produtores rurais, quanto para os cargos de gestão da cooperativa e seus funcionários e a educação é um dos caminhos para isso.

Do mesmo modo, focando nas necessidades do mercado para se manter competitiva e crescer é preciso que as cooperativas pensem e trabalhem com: a ampliação da responsabilidade do conselho fiscal; incentivo à inovação; alianças estratégicas; participação de capital externo; emissão de títulos; atenção às demandas dos consumidores e oportunidades, que são pontos que precisam de incentivo dentro do cooperativismo e na contemporaneidade, se tornaram primordiais para modernizar a gestão das cooperativas e não apenas isso, para que a cooperativa se mantenha, “pois possibilitam um novo padrão de crescimento, de capitalização e uma situação de um importante aumento da confiança do sistema financeiro para com as cooperativas, devido à melhoria do monitoramento e auditoria” (NETO, 2001, p. 245).

As cooperativas também tem vantagens dentro do movimento quando se fala em coordenação dos sistemas agroindustriais, isto é, as cooperativas podem coordenar a produção agrícola dos associados, onde “pode ocorrer por meio do controle de qualidade tanto dos insumos utilizados, quanto do processamento da *commodity*, podendo chegar até o controle de qualidade na distribuição” (NETO, 2001, p. 240), auxiliando nas decisões de o que produzir, quando e como fazê-lo. Além disso, pode haver aumento da eficiência junto às assembleias-gerais quando se fala em planejamento estratégico, partindo desde o plantio ou criação até a venda ao consumidor final.

Como fundamentos da gestão cooperativa, Neto destaca quatro momentos históricos, sendo o primeiro o 10º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde foi abordado e determinado o tema sobre autogestão, onde informou: “este momento é importante, pois a partir dele e da promulgação da Constituição em 1988, o sistema cooperativista brasileiro não depende da ação e da intervenção do Estado em seu

funcionamento” (NETO, 2001, p. 240). O segundo momento importante é a abertura comercial do país, onde:

O processo de abertura comercial do Brasil, que se iniciou no fim da década de 80 e que vai exigir paulatinamente novos padrões de eficiência do empreendimento cooperativo, dado o aumento da concorrência. Esta situação colocou a empresa frente a novas oportunidades e ameaças, tanto para a ampliação dos mercados interno e externo, como na busca de parcerias e na racionalização de custos (NETO, 2001, p. 241).

Anos depois, outro momento importante ocorreu o “Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional” em Manchester (1995), onde foram discutidos e reafirmados os princípios fundamentais do cooperativismo, como a democracia, direito de um voto para cada associado, remuneração limitada ao capital, estrutura e capitalização da cooperativa, e foi adicionado a responsabilidade para com a comunidade (NETO, 2001), assim, mais uma vez, se “[...] estabelece uma nítida diferença entre a empresa cooperativa e a empresa não-cooperativa, realça as vantagens da arquitetura doutrinária do cooperativismo e também os limites para uma nova abordagem da sua estrutura de capital [...]”. (NETO, 2001, p. 241). E por fim,

O quarto fato é a fase de reforma do Estado no Brasil e a conseqüente transformação da política pública, que implica na diminuição da presença deste no funcionamento da economia, determinando novos desafios aos negócios privados. Esta mudança também é responsável por possibilitar para o movimento cooperativista um sistema financeiro próprio, através dos bancos cooperativos, indicando a possibilidade da existência no médio prazo de um novo padrão de financiamento e capitalização para as empresas cooperativas (NETO, 2001, p. 241).

Essa menor presença do Estado fez com que a população buscasse preencher esses espaços, fato este que influencia o crescimento de movimentos associacionistas, como “[...] segmentos do cooperativismo, como o de trabalho, de saúde, de serviços e de educação, que aparecem como formas organizadas da população preenchendo-as em lacunas deixadas pelo afastamento do aparato estatal” (NETO, 2001, p. 241).

Outro fator decisivo para a estratégia das cooperativas é a verticalização ou integração vertical de processos, que de acordo com Porter (1976) é a combinação de processos produtivos, com distribuição, vendas e o que mais possa se relacionar com o bem produzido, neste caso, a empresa estará assumindo essas responsabilidades e precisa gerenciá-las também, mas está participando e decidindo

sobre toda a cadeia produtiva daquele processo ou produto.

Portanto, Neto elenca questões básicas para uma cooperativa, como sendo:

a. A questão da gestão da empresa cooperativa vista sob a ótica da eficiência empresarial em um ambiente econômico internacional aberto e competitivo, objetivando a solidificação da cooperativa, aliado à necessária eficiência social deste empreendimento, dada a responsabilidade da empresa para com o cooperado; b. a autogestão do sistema cooperativista, tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento da eficácia econômica e social das sociedades cooperativas, de modo que os objetivos sociais do movimento estejam garantidos e possam ser alcançados com tranquilidade; c. a questão do financiamento e da capitalização da empresa cooperativista, tanto através dos novos bancos cooperativos, como por meio da abertura de seu capital à participação do capital de risco de terceiros, respeitando os princípios doutrinários da cooperação ou ainda por meio do estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas cooperativas e não-cooperativas (NETO, 2001, pp. 241-242).

Neto traz à tona o conceito de uma nova e repaginada cooperativa, que está e precisa ser mais ágil, mais moderna, flexível, estar atenta às mudanças, acompanhada de eficiência econômica, e certamente, precisa abrir seus mercados para conseguir acessar “a diversas fontes alternativas de capital, para que seja possível cumprir com a sua função primordial, que é o aspecto social da cooperativa inserindo o cooperante e sua empresa em um mercado confiável e estável, possibilitando o seu crescimento” (NETO, 2001, p. 242).

Convém ponderar que:

A gestão da empresa cooperativada deverá ser ao mesmo tempo uma atividade voltada diretamente para os desejos dos consumidores de serviços e produtos no mercado e, por outro lado, ser sensível às necessidades de crescimento e consolidação das diversas empresas associadas ao empreendimento cooperativista. Cada associado é uma empresa que deverá crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo (NETO, 2001, p. 242).

Portanto, a cooperativa deve sempre estar atenta às necessidades do mercado consumidor interno (que são os clientes finais que compram os produtos) mas também de seu mercado consumidor interno, que se pode dizer que são seus próprios associados, que em um momento são os trabalhadores que fornecem os insumos, em outro momento são os donos e diretores da cooperativa, e em outro momento podem ser os consumidores finais também.

Faz-se necessário assinalar que a cooperativa precisa ter resultado econômico para alcançar seu papel social primordial, em suma “cumprindo com a sua responsabilidade junto ao seu quadro associado, se esta for um

empreendimento econômico de sucesso de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados” (NETO, 2001, p. 242).

## 2.2.2 Cooperativismo e Desenvolvimento

O conceito de desenvolvimento na economia já foi muito discutido, especialmente no pós-guerra (1945<sup>11</sup>), com a finalidade de deixar para trás o desemprego, a miséria, desigualdades políticas, econômicas e sociais e alcançar a melhora nas condições de vida (OLIVEIRA, 2002).

No que se refere a parte econômica, precisa-se considerar que existe uma discussão sobre os termos “crescimento” e “desenvolvimento”, bem como nos indicadores que medem essas variáveis. Em outras palavras:

O debate acerca do conceito de desenvolvimento é bastante rico no meio acadêmico, principalmente quanto à distinção entre desenvolvimento e crescimento econômico, pois muitos autores atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para se chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocupar como tais incrementos são distribuídos (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

Para Oliveira (2002, p. 40), “o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social”.

Enquanto Paulani e Bobik (2010, p. 254) consideram como um indicador de desempenho econômico importante, como sendo “o sistema de contas nacionais e a consequente mensuração dos agregados possibilitam uma avaliação quantitativa (ou seja, em termos de valor) do produto que uma economia foi capaz de gerar num determinado período de tempo”, pois mostra a capacidade de geração de renda e o nível de utilização da capacidade produtiva em uma economia, mas quando o

---

<sup>11</sup> “O documento de maior importância dessa época, no que tange a questões de desenvolvimento, é a Carta das Nações Unidas, divulgada em abril de 1945, na Conferência de São Francisco. Cabe lembrar que foi em São Francisco, nesse mesmo ano, a criação oficial da Organização das Nações Unidas (ONU), composta inicialmente por 51 países, cuja finalidade primava pela manutenção e melhoramento dos níveis de qualidade de vida, ou seja, tinha como propósito contribuir para a elevação dos níveis de desenvolvimento em todos os sentidos do termo. Desde sua criação, a ONU está empenhada em: promover o crescimento e melhorar a qualidade de vida dentro de uma liberdade maior; utilizar as instituições internacionais para promoção do avanço econômico e social; conseguir cooperação internacional necessária para resolver os problemas internacionais de ordem econômica, social, cultural ou de caráter humanitário; e promover e estimular o respeito aos direitos humanos e as liberdades fundamentais de toda a população do globo, sem distinção de raça, credo, sexo, idioma ou cor” (OLIVEIRA, 2002, p. 39).

assunto é qualidade de vida da população, estes se mostram inadequados<sup>12</sup>. Em resumo, “o desenvolvimento, em qualquer concepção, deve resultar do crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida” (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

Contudo, a extensa discussão entre ambos os termos extrapola o escopo desta pesquisa. Utilizar-se-á a definição de crescimento econômico encontrada em Paulani e Braga, onde

O crescimento econômico diz respeito à elevação do produto agregado do país e pode ser avaliado a partir das contas nacionais. Desenvolvimento é um conceito bem mais amplo, que leva em conta a elevação da qualidade de vida da sociedade e a redução das diferenças econômicas e sociais entre seus membros” (2007, p. 255).

Portanto, “ainda que o crescimento econômico seja fundamental para o processo de desenvolvimento, o último não se reduz ao primeiro” (PAULANI, BRAGA, 2007, p. 255). Assim, o produto agregado é um indicador que mede o quanto um país produz, ou seja, o quanto é gerado de renda em um determinado período, indicando uma medida do desempenho econômico de uma nação (PAULANI, BRAGA, 2007). Por sua vez, a análise do produto *per capita* traz em sua equação a existência da população, pois quanto maior for a população, maior será a magnitude do produto, de acordo com Paulani e Braga (2007), que será o produto agregado dividido pela população total. Dessa forma, “mesmo se estivermos investigando apenas o desempenho econômico, ou seja, o crescimento econômico, não é a elevação do produto agregado total que devemos observar, mas a elevação do produto *per capita*” (p. 257).

Nesta pesquisa, utilizar-se-á a definição de Oliveira (2002) para o desenvolvimento, dessa forma:

Desenvolvimento nada mais é que o crescimento – incrementos positivos no produto e na renda – transformado para satisfazer as mais diversificadas necessidades do ser humano, tais como: saúde, educação, habitação, transporte, alimentação, lazer, dentre outras (OLIVEIRA, 2002, p. 40).

---

<sup>12</sup> Por exemplo, ao se “mensurar o desempenho, é necessário confrontar o tamanho do produto com o tamanho da população, ou seja, a variável realmente importante não é o produto agregado, mas o produto *per capita*. A China, por exemplo, possui o quarto maior PIB do mundo. No entanto, considerando o produto *per capita*, isto é, o produto total dividido pela população, seu desempenho cai para 80º” (PAULANI, BRAGA, 2007, p. 254). Outro problema é a destruição de renda, onde mesmo que se tenha uma geração de renda significativa, se sua destruição não for realizada da maneira mais igualitária possível, a qualidade de vida e bem-estar da população não será suficientemente digna.



Portanto, entende-se que o crescimento importa, porém ele não significa, necessariamente, desenvolvimento, em outras palavras:

Ampliação do produto é importante, mas não traz por si só desenvolvimento. Pensar em desenvolvimento é, antes de qualquer coisa, pensar em distribuição de renda, saúde, educação, meio ambiente, liberdade, lazer, dentre outras variáveis que podem afetar a qualidade de vida da sociedade (OLIVEIRA, 2002, p. 43).

Nesse sentido, “o crescimento econômico, apesar de não ser condição suficiente para o desenvolvimento, é um requisito para superação da pobreza e para construção de um padrão digno de vida” (OLIVEIRA, 2002, p. 41). Em síntese, é condição necessária ter crescimento econômico para poder realizar todas as melhorias na qualidade de vida que o chamado desenvolvimento precisa.

Outro viés da literatura econômica alia o desenvolvimento com a industrialização, sobre o qual as indústrias participam da economia com “[...] incrementos positivos no nível do produto, no assim chamado crescimento econômico. Isso ocorre, principalmente, devido à ampliação da atividade econômica advinda dos efeitos de encadeamento oriundos do processo de industrialização” (OLIVEIRA, 2002, pp. 43-44). Esse período histórico é bem demonstrado por Oliveira (2002) ao discorrer como aconteceu nos países latino-americanos:

Na América Latina e no Brasil, durante as décadas de 1950, 1960 e 1970, as políticas de desenvolvimento enfatizavam a necessidade de promover o crescimento do produto e da renda por meio da acumulação de capital e da industrialização baseada na estratégia de substituição de importações. Essa estratégia visava produzir internamente o que antes era importado. Para tanto, protegiam-se os produtores internos da concorrência estrangeira por meio de taxas e tarifas de importação, além de uma série de benefícios concedidos pelos governos, que acreditavam ser a industrialização a chave do desenvolvimento (OLIVEIRA, 2002, p. 44).

Esse ponto de a industrialização ser a chave do desenvolvimento, junto com as ações de doação de terra dos governos para povoamento de regiões distantes e até então (quase) sem desenvolvimento algum, estão alinhados com o período de fundação da cooperativa em estudo (1964) com a marcha para o Oeste do estado com o efeito de levar o desenvolvimento para a região.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Para entender a posição que a cooperativa em estudo alcançou no período analisado é importante revisitar o passado e perceber quais foram os pontos essenciais que se desenvolveram para que a cooperativa fosse criada e crescesse ao longo do tempo. Portanto, na construção desse contexto, foram utilizados materiais históricos que corroboram com a visão do cooperativismo, da união, do interesse voltado ao cooperado e crescimento de todos.

Não cabe nesta dissertação discorrer sobre toda a história da cooperativa, pois ela própria possui três livros institucionais publicados sobre sua história, que são: “Lar na História. Os anos 40 da Cooperativa Agroindustrial Lar”<sup>13</sup> (2005); “Lar 50 anos. Uma história da cooperação, atitude e amor” (2014) e “Lar 55 anos: passado, presente, realidade e imaginação” (2019), contando sua história: “resgatar o passado é importante porque explica o que se faz no presente, orientando os próximos passos” (FREY, 2019, pp. 08-09). O intuito é buscar elementos importantes da história com o propósito de entender a Cooperativa, seu surgimento, crescimento e contribuições ao longo dos anos, e assim, como resultado busca responder aos objetivos desta pesquisa.

#### 3.1 FUNDAÇÃO DA LAR E SUAS ORIGENS

A criação da cooperativa teve início na década de 1960 e inclui em sua história a família, a colonização, religião e cooperativismo. A data exata de sua fundação, segundo o livro “Lar 55 anos” ocorreu em 19 de março de 1964 por 55 pequenos agricultores na vila de Missal (atualmente é um município), que anteriormente, pertencia ao município de Medianeira (PR), que é onde se situa a sede atual da cooperativa. Naquela época, o nome era “Cooperativa Mista Agrícola Sipal LTDA. (Comasil)”, depois passou para o nome de “Cooperativa Agropecuária

---

<sup>13</sup> Para o primeiro livro: “Foram 12 meses de pesquisas. 46 entrevistas feitas com pioneiros, dirigentes, autoridades, agricultores e funcionários da Cooperativa. A esse material somaram-se também 15 depoimentos de pioneiros, coletados ainda em 1994. O autor vasculhou, ainda, um arquivo fotográfico composto por aproximadamente 67 mil fotos. O texto-base segue, a partir de 1980, a cronologia das 209 edições, ou 4.810 páginas, dos periódicos ‘Informativo Cotrefal’, ‘Lar Sicredi’ e ‘Lar’. Foram consultadas também 24 edições de ‘O Exemplar’ e várias obras que abordam a trajetória histórica da região. Pode-se considerar que quase 100% das fontes utilizadas são primárias, memórias vivas, terrunhas, de raízes” (RODRIGUES apud MARIN, 2005, p. 10).

Três Fronteiras LTDA., em 1973” (Cotrefal) e depois “Cooperativa Agroindustrial Lar, em 2001” e atualmente “Lar Cooperativa Agroindustrial”.

O livro especial de 40 anos da Cooperativa, “Lar na História” destaca como foi o início da cooperativa, que passou pela colonização das terras do Oeste paranaense, doação de terras do governo do estado e a igreja com a figura de padres incentivando o movimento cooperativo:

Tudo começou no ano de 1956. Bispos representando as dioceses de Londrina, Maringá, Palmas, Jacarezinho e Foz do Iguaçu (na época Prelazia) foram até o governador do Estado Moysés Lupion e solicitaram um “auxílio financeiro” para que pudessem melhor atender as almas católicas. O governador, sensibilizado, encaminhou projeto de lei à Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, pedindo autorização para doação de uma área de terras às instituições eclesásticas. O projeto foi aprovado e deu origem à Lei n.º 2672, que autorizava o governo do Estado a ceder 5.000 alqueires – mil para cada diocese – a “título de auxílio para formarem os respectivos patrimônios”. Esses 5.000 alqueires estavam e estão localizados no município de Missal. Era a chamada Gleba dos Bispos, a ‘Bispolândia’ [...]. Foi em cima dessa Gleba, só colonizada no início da década de 1960, que em 25 de julho de 1963 surgiu o povoado de Missal. [...] Bem antes do início da colonização efetiva de Missal surge a figura do neobandeirante padre José Backes. Como religioso do clero secular, depois de passar por várias paróquias gaúchas, Backes chegou no Paraná e fez amizade com o bispo de Jacarezinho, dom Geraldo Sigaud, teórico e prático do clero conservador. Munido de uma procuração das dioceses, que se dispunham a lotear a Gleba dos Bispos para reverter o dinheiro em benefício da Igreja, o religioso acertou com a Sipal Colonizadora, de Curitiba, a divisão e comercialização da área, atendendo a “função social” baseada nos ensinamentos da encíclica Mater et Magistra<sup>14</sup>, do Papa João XXIII. E o método deveria ser o sistema cooperativista da colonização, que está bem detalhado na biografia do padre José Backes (MARIN, 2005, pp. 17-18).

Em virtude de seu trabalho para com esse propósito, o primeiro organizador e dirigente eleito da Cooperativa foi o próprio Padre José Pascualino Backes que era um “religioso do clero secular, foi indicado por dom Geraldo Sigaud, bispo de Jacarezinho, para administrar e colonizar através do sistema cooperativista a antiga ‘Gleba dos Bispos’” (FREY, 2019, p. 14).

Uma passagem do livro “Lar 55 Anos” conta como foi fundada a LAR:

Há mais de meio século, depois de muitos encontros e conversas na recém-fundada “Bispolândia”, depois vila, distrito e município de Missal, um grupo de pequenos agricultores vindo do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina,

<sup>14</sup> Segundo o livro, “Mater et Magistra, (Mãe e Mestra), do Papa João XXIII, documento que analisa com profundidade as questões sociais no início dos anos 60. Ao tratar da questão agrária, João XXIII assim se pronuncia: ‘Os trabalhadores da terra devem sentir-se solidários uns dos outros, e colaborar na criação de iniciativas cooperativistas e associações profissionais ou sindicais’. E mais: ‘É-nos grato expressar, aqui, nossa complacência àqueles filhos nossos que, em diversas partes do mundo, se ocupam em organizações cooperativistas’” (MARIN, 2005, p. 38).

de origem alemã e católicos, atendeu ao convite do padre José Pascualino Backes (1915-1988) “para estruturar uma cooperativa”. [...] E assim aconteceu em 19 de março de 1964, data consagrada a São José. Numa sala improvisada, na boca da noite, reuniram-se cerca de 20 agricultores, de um total de 55 que haviam comprado cotas-partes, para formar um empreendimento que passou a chamar-se Cooperativa Mista Agrícola Sipal Ltda. – Comasil, depois Cotrefal e atualmente Lar. O tempo, em sua marcha inexorável, não faz o relógio parar. Muitos fundadores faleceram. Em 2019, porém ainda viviam seis para contar o que lembram da fundação da Lar. A memória quase sempre falha, mas ainda sobram recortes da vida passada e do tempo presente (FREY, 2019, p. 158).

No ato de fundação, o livro discorre sobre alguns aspectos de seus fundadores, o trecho seguinte ilustra como ocorreu na prática:

Os fundadores eram todos de origem alemã, católicos, e a grande maioria agricultores, pequenos proprietários rurais. 90% dos colonos tinham e tem área superior a 60 hectares. Além dos colonos e do padre Backes, estavam presentes comerciantes, um professor primário e o ex-prefeito de Itapiranga, Arthur Goerck. O mais idoso era Anton Dasenbrock, com 69 anos. Os mais jovens, Silvino Heck e Primino Mayer, ambos com 22 anos. Todos os fundadores adquiriram 1000 quotas-partes no valor de Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros). Na mesma noite foi eleita a primeira diretoria da Cooperativa, que ficou assim composta: Presidente: padre José Backes; suplente: Julio Paetzold [...] (MARIN, 2005, pp. 25-26).

A primeira sede se confundia com um galpão em meio a busca pela abertura de estradas de terra e o mato, a Imagem 1 mostra como era esta primeira sede da LAR em Missal, cujas condições na época eram mais precárias.

Imagem 01 – Primeira sede da Lar Cooperativa Agroindustrial em Missal, de 19 de março de 1964.



Fonte: Lar Cooperativa Agroindustrial 2022 (site).

A Imagem 2 mostra como era a sede da LAR quando esta foi transferida para a cidade de Medianeira, já com uma estrutura maior e para um centro urbano mais desenvolvido na época.

Imagem 02 – Sede da Lar Cooperativa Agroindustrial em Medianeira, a partir de 1970.



Fonte: Lar Cooperativa Agroindustrial 2022 (site).

Já a Imagem 3 mostra como é a sede administrativa atual (2022) com prédio e outras construções em conjunto, demonstrando a evolução ao longo dos anos da sede administrativa da Cooperativa.

Imagem 03 – Sede atual da Lar Cooperativa Agroindustrial em Medianeira (a partir de 2014).



Fonte: Lar Cooperativa Agroindustrial 2022 (site).

Vale pontuar que alguns acontecimentos da época estão muito ligados a colonização da cidade de Missal e a criação da Cooperativa, como por exemplo, os imigrantes que vieram da Alemanha para o Brasil, como foram se articulando, crescendo e se desenvolvendo mais ao Sul do país e o motivo de terem vindo para o Oeste do Paraná, como pode ser conferido:

Os imigrantes alemães chegaram ao Vale do Rio dos Sinos, região de São Leopoldo, precisamente no dia 25 de julho de 1824. Para marcar a data, ainda hoje se comemora o Dia do Colono. Mas o que tem a ver a imigração alemã com a história da Lar? Tudo a ver. Inclusive na lista dos 55 fundadores temos a presença de três ‘Deutschen’, alemães de nascença, os Dasenbrock, pai e filho, e Aloys Johann Hark. Outros fundadores eram filhos, netos e bisnetos de imigrantes alemães e com outra singularidade: seguidores da religião católica.

Alemães e descendentes repovoaram a Região Missioneira do Rio Grande do Sul, no início do século XX. A região havia sido devastada, mais precisamente os Sete Povos das Missões, na guerra guaranítica, em 1756, para atender interesses das coroas de Portugal e Espanha. E na Região Missioneira, que hoje compreende entre outros os municípios de Cerro Largo, São Paulo das Missões, Santo Cristo, Santo Ângelo e Santa Rosa, os alemães e seus descendentes roçaram capoeiras, capões, derrubaram mato, queimaram, plantaram, suaram, abriram estradas, contrataram professores comunitários, ergueram igrejas, casaram e tiveram muitos filhos. Em média, 10 por família. E as terras foram ficando pequenas, para tantos herdeiros. E fracas, devido ao uso intensivo do solo, ausência de práticas conservacionistas e falta de adubação adequada. [...]

Enquanto as dificuldades aumentam, vem a notícia de que uma nova colônia agrícola está surgindo a uns 600 quilômetros de distância, na direção norte. Diante do quadro de miséria que se avizinha, surge a pergunta: o que fazer? Uma alternativa é partir. Nova migração. Nova fronteira agrícola para o outro lado do Rio Uruguai. No Paraná, perto da tríplice fronteira diferente do Sul, “pois lá no Rio Grande a terra está de pé; aqui, está deitada”, segundo a visão do pioneiro Alberto Wendling.

Não só a “terra deitada”, o preço, segundo a linguagem popular, era de “barbada”. Verdade. Em todos os depoimentos, os pioneiros declaram que com o dinheiro de uma colônia (24 hectares) de terra vendida no Rio Grande dava para comprar duas e até três colônias no Paraná. Terra boa, excelente para plantar fumo, milho, feijão – e sem a terrível formiga. Paradoxalmente, a região tinha estradas de péssima qualidade. E o Rio Ocoy, que no tempo de chuvas fortes não dava passo. Também não tinha escolas, nem hospital. Era preciso fazer, construir, agregar, participar e associar (MARIN, 2005, pp. 18-19).

O movimento de fundação da cooperativa também pode ser visualizado nos trabalhos de Ben (2011) e Schallenberger (2009), trazendo a ideia de um padrão de colonizadores com costumes culturais, religiosos e de trabalho comuns para trazer para a nova cooperativa em formação. Com o depoimento acima, pode-se perceber que devido às más condições do trabalho com a terra, a população crescendo e os espaços de terras cultiváveis estavam cada vez menores, pragas nas plantações e

preços mais altos, a fundação da LAR era vista como vida nova e melhor, com mais oportunidades do que os fundadores possuíam em sua morada anterior.

Cumprе assinalar que o papel do Estado nesse movimento, onde

O Oeste paranaense era visto pelo poder público na década de 1960 como grande potencial para ampliar a fronteira agrícola, mesmo sendo a região habitada por povos indígenas que viviam da coleta e da caça. A Igreja, o governo de Estado e a empresa colonizadora estabelecida para se apropriaram do espaço, concreta (rodovias, ferrovias, comércio) e abstratamente (língua, informação, ideologias, leis), efetivando a ocupação dessa fronteira [...] (BEN, 2011, p. 42).

Ainda que o ato de fundação tenha se dado em 19 de março de 1964, foi somente em 23 de julho de 1965 que a Cooperativa, na época, Cooperativa Mista Agrícola Sipal Ltda. – Comasil, foi registrada na Junta Comercial de Foz do Iguaçu sob o número 525, até então a Cooperativa era informal, ou seja, ilegal aos olhos da lei, bem como eram também as titulações das terras, fatos que dificultavam até mesmo em adquirir financiamentos com bancos dada a informalidade em que se encontrava na época. Como resultado, as atividades oficiais iniciaram em 1º de dezembro de 1965, onde houve a separação da Cooperativa Lar da Colonizadora Sipal – Sociedade de Incremento à Propriedade Agrícola Ltda., assim, a colonizadora passou todos os bens móveis e as terras como doação para a LAR (MARIN, 2005).

Interessante dizer que foi somente em 16 de janeiro de 1966 que aconteceu a primeira Assembleia Geral Ordinária (AGO), onde foi eleito um novo presidente (Elmundo Brod) e teve o início do registro dos cooperados (MARIN, 2005). A modo de conhecimento, o impasse da legalidade das terras apenas se deu em “8 de fevereiro de 1968, através da resolução 33 do IBRA<sup>15</sup>, as terras eram definitivamente regularizadas” (MARIN, 2005, p. 30). A partir da legalidade da Cooperativa foram viabilizados os financiamentos com as instituições financeiras e assim, puderam realizar investimentos na industrialização de seus insumos.

Portanto, pode-se perceber e também refletir sobre as dificuldades enfrentadas naquela época, especialmente ao se falar em cidade de interior, em meio a matas, animais selvagens, sem muitas estradas, acessos precários e sem recursos, mas com a determinação em fazer dar certo e ter uma boa qualidade de vida. Em consonância com o acatado, tem-se o cooperativismo como um marco para

---

<sup>15</sup> Instituto Brasileiro de Reforma Agrária, órgão governamental extinto.



o projeto de colonização da região, que trouxe também crescimento e desenvolvimento para a população.

### 3.2 AS PRIMEIRAS TRÊS DÉCADAS, SUAS DIFICULDADES E SUPERAÇÕES

Na década seguinte, 1970, houve a transferência da sede da Cooperativa de Missal para Medianeira, que estava sob alicerce do Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC) junto a questão geográfico-logística, de que a Cooperativa estivesse próxima a uma das principais vias de escoamento do estado, a BR-277, junto a um centro urbano maior<sup>16</sup>. A partir disso, a LAR entra em sua terceira fase, cuja primeira foi sua fundação e a segunda fase foi a de legalização. É na terceira fase que a LAR inicia sua agroindustrialização, que ganhou impulso “nos anos de 1980 e 1990 com a conquista de mercados, mudança de razão social, consolidação de marcas, geração de empregos, incentivo a modernas técnicas de agricultura, suinocultura, gado leiteiro e avicultura [...]” (MARIN, 2005, pp. 30-31).

É preciosa a contribuição de Ben (2011) no que diz respeito a essa mudança de cidade sede da Cooperativa<sup>17</sup>:

[...] A territorialização da Cooperativa Agroindustrial Lar em Missal – Medianeira, teve papel fundamental para desenvolver a proposta do governo. Estimulada por programas desenvolvidos com maior destaque a partir da década de 1970, a agricultura foi sendo desenvolvida nas pequenas propriedades e a territorialização da modernização da agricultura foi sendo gradativamente introduzida pelo cooperativismo (BEN, 2011, p. 43).

Em 1973, a Comasil passou a ser Cotrefal (Cooperativa Agropecuária Três

---

<sup>16</sup> A transferência foi aprovada pelos cooperados em uma Assembleia Extraordinária que aconteceu em 16 de dezembro de 1970 (MARIN, 2005). Assim, “no início da década de 1970, o Incra e outros organismos oficiais elaboraram um projeto destinado ao fortalecimento do cooperativismo paranaense. Essa proposta, que se materializou no Projeto Iguaçu de Cooperativismo – PIC, voltado para as regiões Oeste e Sudoeste do Paraná, previa em alguns casos a extinção de cooperativas singulares consideradas inviáveis, ou sua absorção por entidades maiores, e a transferência de cooperativas situadas em distritos para sedes municipais” (MARIN, 2005, p. 53). Os organismos oficiais que participaram do projeto foram: a Coordenadoria Regional do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra); Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) e Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa).

<sup>17</sup> A ação governamental, com o programa “Marcha para Oeste” do governo Vargas, representa uma ação conduzida para promover a ocupação da fronteira e a territorialização de migrantes (descendentes de italianos, de alemães, de poloneses) no Oeste do Paraná com intuito de desenvolver práticas agrícolas em parcerias com o sistema cooperativista que já era desenvolvido no Rio Grande do Sul, principalmente de onde provinham os imigrantes no processo de expansão da lógica capitalista (BEN, 2011, p. 43).

Fronteiras), alterando assim sua razão social. Nessa década também se tem o início da mecanização agrícola<sup>18</sup>, cultivo de soja em larga escala e maior estrutura para armazenagem, dado o crescimento alcançado em número de associados para a época, foi necessário expandir os armazéns graneleiros para as cidades de Medianeira, São Miguel do Iguazu e Santa Helena, todos na região Oeste Paranaense (FREY, 2019, p. 23), que começam a ser referência para os demais municípios. Conta-se também com a primeira frota de caminhões próprios da Cooperativa para escoar a produção de grãos, como a soja, milho e trigo.

Nessa mesma década, foi criada a atual Frimesa Cooperativa Central<sup>19</sup> (antigamente chamada de Sudcoop, Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda.) em 1977, onde a LAR é uma das cinco proprietárias, que fez com que a produção de leite e criação de suínos aumentassem (FREY, 2019, p. 23).

Já na década de 1980, houve a aquisição da primeira indústria, que foi a chamada Oleolar, na cidade de Céu Azul (1982) (MARIN, 2005), que processava soja e produzia óleo bruto degomado e farelo, que é um marco para a Cooperativa, por ser o início de sua industrialização (BEN, 2011) e também pelo fato de que foi da Oleolar que surgiu o nome “Lar” para a Cooperativa, pois esta passou a ser percebida como “Lar” pelo próprio público em geral graças ao óleo produzido com o nome da marca (Oleolar). Também foi criada a Transportadora Cotrefal Ltda. – Transcotrefal nesse mesmo ano (15/11/1980) (SETTI, 2014).

Nessa época, já existiam diversos programas internos que se voltavam aos princípios do cooperativismo, como os comitês educativos que foram “considerados como órgãos consultivos do Conselho de Administração” (SETTI, 2014, p. 98) com formação cooperativista por meio de reuniões técnicas, palestras, encontros; clubes de mães; e atividades com os jovens da área rural. Foram criados os supermercados da Cooperativa, cujo projeto inicial tinha a previsão de serem 13 lojas, que ao longo dos anos se tornaram 16 até a atualidade (2020). Além disso, a fim de melhorar a comunicação da diretoria com seus associados, criou-se um programa de rádio e um jornal impresso, na época chamado de “Informativo Cotrefal” (que circulou até 2007)

---

<sup>18</sup> Cabe destacar também que a Cooperativa cultivou algodão nessa década, porém dada a falta de mão-de-obra, a praga do bicudo e maior competitividade na produção ao Centro-Oeste do país, acabou inviabilizando sua produção na região de atuação da LAR (FREY, 2019).

<sup>19</sup> A atual Frimesa foi adquirida por um grupo de cooperativas do Oeste e Sudoeste do Paraná da massa falida do Frigorífico Medianeira, uma empresa do Grupo Ruaro (FREY, 2019). A Frimesa é uma cooperativa central composta por cinco cooperativas singulares, que são: LAR, C. Vale, Primato, Copacol e Copagril (FRIMESA, 2022).

e depois surgiu a “Revista da Lar”. Iniciaram concursos de produtividade de milho e soja, e diversos trabalhos de conservação de solos e plantio direto (FREY, 2019, p. 35). Um fato interessante na história da LAR é que, pelo menos, desde a década de 1970 há o reconhecimento e homenagem aos pioneiros da Cooperativa, esse ato é tido como uma tradição até os dias atuais.

No ano de 1982, o relatório de balanço da Cooperativa trouxe um crescimento de 28% se comparado ao ano anterior (isso já descontada a inflação), de acordo com Setti, esse foi um movimento natural devido às mudanças implantadas, isto é, “foi consequência da diversificação que estava em curso e, principalmente, do início do funcionamento da indústria de óleo [e ainda]: suínos e leite em 1981; farelo, óleo de soja e arroz no relatório de 1982; girassol, tremoço e mamona em 1983” (SETTI, 2014, p. 106).

Na década de 1980, a Cooperativa passou por uma reestruturação na gestão administrativa, Ignácio Aloysio Donel (1965 até 1991) passa o cargo de diretor presidente após 26 anos para o engenheiro agrônomo Irineo da Costa Rodrigues (1991 –), assim um novo organograma é colocado em prática.

Nesse novo perfil se inicia um projeto de diversificação das atividades rurais, contando com os já existentes, que eram grãos e suínos, expandiu-se para: abate de aves, com um frigorífico em Matelândia, 1999<sup>20</sup>; ovos e vegetais (Itaipulândia, 1998)<sup>21</sup>; e mandioca (Missal, 1994). Em 1996 se constituiu a Lar Paraguai<sup>22</sup> com sede em Cidade do Leste, que trabalha com a venda de insumos, recepção e comércio de grãos (FREY, 2019). A produção de sementes de soja teve seu início na cidade de Xanxerê (Santa Catarina, 1996). O programa 5S (ferramenta de gestão direcionada para utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina) é

---

<sup>20</sup> A inauguração da primeira Unidade Industrial de Aves (UIA) é um marco da Cooperativa, foi inaugurada em 23 de julho de 1999, sendo o primeiro dia a operar em 09 de setembro de 1999, fato que gerou novas opções de trabalho aos cooperados e agregou valor aos negócios, tanto para os cooperados e quanto para a cooperativa (SETTI, 2014). Já em 27 de março de 2000, teve-se o início do segundo turno na produção, e o abate passou de 60 mil para 140 mil aves por dia. Em 12 de abril de 2000 embarcou o primeiro lote de frangos para o exterior; em 15 de março de 2001 a LAR tornou-se habilitada para exportar frangos para a Europa; em 08 de julho de 2002 a Cooperativa passa a poder exportar peito de frango para o McDonald's (SETTI, 2014).

<sup>21</sup> A unidade de vegetais foi desativada em 2012, de acordo com a Cooperativa, esse fato deveu-se pela inviabilidade econômica causada por condições climáticas e pelos incentivos fiscais concedidos em outros Estados para essa produção (FREY, 2019, p. 54).

<sup>22</sup> A Lar Paraguai inicialmente era chamada de Transportadora Cotrefal SRL, tinha a finalidade de comprar grãos para a cooperativa do Brasil e vender insumos aos parceiros do país vizinho, o Paraguai. Quando a Cotrefal mudou o nome para Lar, a empresa do Paraguai também alterou o nome para Lar Paraguai. Em 2013, a Lar Paraguai tinha 9 unidades, espalhadas em Alto Paraná, Canindeyu, Caaguazú e Naranjal (SETTI, 2014).

implantado na sede administrativa e depois nas propriedades rurais. Houve a criação da Escola Vocacional Agropecuária (EVA, 1992), depois chamado de Centro de Desenvolvimento e Treinamento (CDT) e em 2022 passou a se chamar “Lar Escola de Formação” (passou por uma revitalização e modernização) com cursos de formação e treinamento técnico a associados e funcionários (localizado na divisa entre Medianeira e Missal).

Ainda nesta década, devido às condições econômicas do país, “as cooperativas, responsáveis pela organização da produção brasileira, reivindicavam um plano de recuperação amplo, que permitisse o alongamento das dívidas para que voltassem a dar suporte aos milhares de associados” (SETTI, 2014, p. 132), assim nasceu o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (Recoop), que foi lançado em 04/09/1998, por meio da Medida Provisória nº 1715, que formalizou o Recoop e criou também o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop).

Dessa maneira, a LAR e as demais cooperativas do estado (57) e do país (650) na época, se candidataram para os recursos do programa, onde era necessário submeter um projeto completo, o da LAR “previa a profissionalização da gestão cooperativa, a organização e profissionalização dos agricultores, a capitalização, a reestruturação e o projeto de monitoramento, entre outras exigências” (SETTI, 2014, p. 132). Ao todo, o projeto da Cooperativa somou R\$ 13.494 milhões entre o alongamento do perfil da dívida e novos investimentos, que foi aprovado após análise do Comitê Executivo do Recoop na capital do país (SETTI, 2014).

Nessa linha de análise, os anos de 1990 imprimiram a mudança de perfil da Cooperativa, que passou de cerealista para agroindustrial, transformando grãos em proteína animal, tendo como pano de fundo a abertura econômica do país, junto a globalização e competição entre os mercados (SETTI, 2014), buscando qualidade, eficiência, redução de custos e desperdícios, ganhando mais margem nos negócios, mitigando riscos, trazendo geração de emprego, renda, novos investimentos em outras fábricas, dinamização da economia regional, apoiando e dando segurança ao agricultor. Dessa forma, o novo perfil da Cooperativa, agora fornecedora de insumos e beneficia a produção também, caracterizando-se ainda mais como agroindustrial, que transforma os produtos agropecuários em industriais (BEN, 2011).

### 3.3 A VIRADA DO SÉCULO E AS GRANDES TRANSFORMAÇÕES

Os anos 2000 trazem maior consolidação, crescimento e especialização da Cooperativa, com capitalização, modernizações, escala e maior segurança para os cooperados, como um breve resumo dos acontecimentos, tem-se:

Significativa ampliação das atividades pecuárias<sup>23</sup>– aves, suínos, leite e ovos [...]. São criados os Comitês por atividade – Coopersui, Cooperaves, Cooperovos, Cooperagri e Cooperleite. Constituem um canal importante para o repasse de informações técnicas aos produtores rurais através de reuniões periódicas [...]. Os associados incrementam a produção de grãos<sup>24</sup> (principalmente soja e milho). A produtividade cresce com o uso de sementes transgênicas. A Cotrefal altera sua razão social para Cooperativa Agroindustrial Lar. Nova logomarca é criada. Com o objetivo de expandir negócios e atender a demanda crescente de grãos para a pecuária, a Lar se instala em Mato Grosso do Sul. O ponto de partida é Vila Marques (2002), no município de Aral Moreira, fronteira seca com o Paraguai (FREY, 2019, p. 61).

A década de 2010 é marcada por grandes obras e investimentos, contando com instalações de: duas Unidades Produtoras de Leitões (UPL, Itaipulândia, 2005, abriga 5.500 matrizes e Serranópolis, 2010, abriga 5.350 matrizes); uma Unidade Produtora de Pintainhos (UPP, Santa Helena, 2006, capacidade de 8,7 milhões de ovos/mês); Unidade Incubadora de Ovos (UIO, Itaipulândia, onde era a unidade de vegetais, anteriormente, capacidade para incubar 8,3 milhões ovos/mês); Unidade de Recria de Aves (URA, Santa Helena, capacidade de 1,2 milhões aves/ano); Unidade Produtora de Desmamados (UPD, Santa Helena, 2018, capacidade para 10 mil matrizes); Unidade Industrial de Rações e Unidade de Recria de Novilhas (São Miguel do Iguaçu).

Tiveram muitas obras de ampliação e modernização, como a do complexo industrial da cidade de Céu Azul que contém a Unidade Industrial de Soja (UIS), dentre muitas outras. A Cooperativa está em constante construção de novas

<sup>23</sup> Na pecuária, os “grãos passam a ser transformados em proteína animal, num ciclo produtivo que se complementa. Em 2009, o abate de frangos no frigorífico em Matelândia totaliza 34,8 milhões de aves/ano. A Frimesa recebe 183 mil suínos/ano prontos para o abate. A produção de ovos chega perto de 200 mil caixas de 30 dúzias cada uma ao ano. E a média de produção do gado leiteiro alcança 25 litros de leite por vaca/dia” (FREY, 2019, p. 74).

<sup>24</sup> Os números corroboram as afirmações, no que diz respeito à recepção de grãos, do período que compreende os anos de 2000 a 2009, houve recordes sucessivos na LAR. Onde, “em 2001, por exemplo, entraram 3,256 milhões de sacas de soja nos armazéns da Cooperativa. No final da década, esse volume já era duas vezes e meia maior: foram 8,512 milhões de sacas em 2008 e 8,088 milhões de sacas no ano seguinte. Já a recepção de milho comercial, que se situava na faixa de 2,4 milhões de sacas no início da década, evoluiu para um patamar acima de 9 milhões de sacas/ano no último triênio dos anos 2000. O melhor resultado registrou-se em 2008, quando a Cooperativa recebeu 9,619 milhões de sacas de milho comercial” (FREY, 2019, p. 72).

unidades, ampliações ou melhorias. A rede de postos de combustíveis passa de duas para sete unidades (dois em Medianeira e um em Céu Azul, Missal, Serranópolis do Iguaçu, em Santa Helena e em Santa Terezinha de Itaipu) e de supermercados chega a 15 lojas. Há a construção do novo Laboratório Central, a inauguração do novo Centro Administrativo da LAR e o Lar Centro de Eventos (2016) (Medianeira) (FREY, 2019).

Há também um incremento na Unidade Industrial de Aves (UIA, de 1999), onde o abate passou de 150 mil para 340 mil aves/dia em 2019. No mesmo ano, a Cooperativa também assume o antigo Frigorífico Chapecó, surgindo assim a Unidade Industrial de Aves 2 (UIA2, em Cascavel) (FREY, 2019). Cabe ressaltar que a LAR também tem a Unidade Industrial de Carnes (UIC), inaugurada em 2 de setembro de 2004, que fica anexa a UIA<sup>25</sup> (Matelândia), que produz carnes prontas ou semiprontas, cozidas ou assadas, em cubos ou tiras, temperadas ou inteiras.

A importância dessas unidades industriais é bem ilustrada no caso de Matelândia, quando em 1999 ao ser inaugurada a primeira unidade industrial de abate de frangos foram criados 600 empregos de forma direta, já de impostos “o ICMS gerado somente dessa atividade industrial foi de R\$ 937.646,00. Em 2013, o número de empregos já passou dos 3.800 e o ICMS chegou a R\$ 24,1 milhões, um crescimento de 2.471% obtido em 14 anos, ou, num cálculo simples, 176% ao ano” (SETTI, 2014, p. 241), em valores nominais. Matelândia em 2013 era o 111º lugar no Estado em habitantes (com 16.077) e na arrecadação estava em 55º lugar (SETTI, 2014).

A expansão no estado do Mato Grosso do Sul também foi intensificada, contando com 26 unidades de atendimento aos associados e estruturas de armazenagens em 16 cidades, todas contaram com melhorias no período, como aumento da capacidade estática e etc. (FREY, 2019).

Em virtude disso, a Cooperativa tinha já em 2013, no ano do cinquentenário 8.700 cooperados e 6.500 funcionários, e fecha o ano de 2020 com mais de 11.900 associados e mais de 22.100 trabalhadores (LAR, 2021). Muito desse crescimento se deve ao fato de que a LAR sempre buscou viabilizar seus negócios, incluindo o sexto princípio do cooperativismo, que é a intercooperação, onde buscou associação

---

<sup>25</sup> A modo de conhecimento, os investimentos na área foram significativos, sendo em 2005 com R\$ 42,1 milhões; 2006 com R\$ 19,1 milhões; 2007 com R\$ 41,9 milhões; 2008 com R\$ 95,2 milhões, 2009 com R\$ 15,3 milhões; 2010 com R\$ 196,1 milhões; 2011 com R\$ 72,4 milhões; 2012 com R\$ 58,1 milhões e 2013 com R\$ 119,9 milhões (jan-nov. 2013) (SETTI, 2014).

com as cooperativas centrais: Cotriguaçu (1975), Frimesa (1979) e Coodetec (1995, Cooperativa Central de Pesquisa Agrícola). Além disso, “em 1983 constituiu a CrediFronteiras (atual Sicredi Vanguarda), e em 1996 atravessou fronteiras para produzir sementes em Xanxerê (SC) e ampliar a produção de milho e soja no Paraguai; e no Mato Grosso do Sul, em 2002” (SETTI, 2014, p. 135).

Devido a existência das indústrias, a Cooperativa precisa estar em constante modernização, adequação às necessidades do mercado mundial, estar consoante com programas de qualidade e sempre buscar aumentar sua competitividade, com isso, o trabalho no campo também precisa ganhar atenção dobrada, pois é de lá que a matéria-prima da indústria nasce.

Inadequado seria esquecer que a segurança e qualidade dos alimentos é um fator essencial para quem trabalha com agroindústria, por isso, de acordo com o Balanço de 2022 da Cooperativa, possuem diversas certificações<sup>26</sup> e contam com a “manutenção da certificação de 121 parâmetros de análises, de acordo com a norma ISO 17025 no Laboratório Central; em 2022 realização de 355.782 análises no Laboratório Central e, mais 405.460 análises nos demais laboratórios de processo” (LAR, 2022). Além disso, também fazem parte do cotidiano as auditorias (internas e externas) nos processos industriais e administrativos.

Além disso, a preocupação com o meio ambiente também foi intensificada por meio de ações como reflorestamento, patrocínio em iniciativas nas propriedades rurais, alcançando associados, estudantes e entidades civis (FREY, 2019). Existem limites no campo onde os associados podem ou não aplicar determinada atividade no que diz respeito às questões ambientais para que não haja sobrecarga ambiental, e também para que outros agricultores se beneficiem de alguma atividade, não deixando lugar para monopólio na produção no campo. Na Cooperativa há um setor específico de gestão ambiental voltado para essas questões (criado em 2003). Há também o Programa Prioridade Ambiental Lar para adotar boas práticas com o meio ambiente que estejam em concordância com as estratégias da Cooperativa, além da gestão da qualidade e segurança dos alimentos, contando com diversas

---

<sup>26</sup> Algumas das principais certificações que possuem são: “BRCGS (Padrão Global de Segurança dos Alimentos); GMP (Boas Práticas de produção de ingredientes para alimentação animal); *Halal* (Norma islâmica para a produção de alimentos); IFS *Global Markets* (Avaliação da Segurança e Qualidade de Produtos Alimentícios); SMETA (Padrões de Ética Comercial e Responsabilidade Social); Programa Suíno Certificado Frimesa; ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade); ISO 17025 (Sistema de Gestão da Qualidade para laboratórios); Instrução Normativa 29/2011 (Certificação de Armazéns de Cereais) (LAR, 2022).

certificações reconhecidas a nível mundial (LAR, 2021).

No que diz respeito à responsabilidade ambiental trabalha com cinco frentes: cultura e gestão ambiental; ar; resíduos sólidos; água e efluentes; e energia. Dessa forma, cada frente possui suas ações, tais como: “cultura e gestão ambiental” com dia da água (plantio de mudas nativas em nascentes recuperadas pela LAR com alunos de escolas municipais); semana do meio ambiente com palestras; dia da árvore com plantio de mudas; e capacitações sobre legislação ambiental e boas práticas. Na face “ar” existe o monitoramento e manutenção da qualidade do ar, nas unidades de recepção de grãos e nas indústrias; e plantio de árvores. Em “resíduos sólidos” participam de logística reversa voltada a reciclagem; e destinação adequada e redução de resíduos nas unidades produtoras. Em “água e efluentes” obteve-se a recuperação de 50 nascentes nas propriedades dos associados, somente em 2022 – ao todo informaram que já revitalizaram 233 nascentes; e reuso e redução de consumo de água nas unidades industriais e de abate. Já na face “energia”, fazem o aproveitamento de biogás para geração de energia elétrica, segundo o balanço de 2022 (LAR, 2022).

Acrescenta-se a tudo isso a iniciativa e criação de um selo próprio para a área conhecida como ESG - *environmental, social and governance*, que se preocupa com as práticas ambientais, sociais e de governança, junto a um conjunto de metas a serem realizadas até 2025 que se relacionam com a responsabilidade ambiental, social e de governança já trabalhadas.

No quesito responsabilidade social, a Cooperativa em 2022 teve diversas ações realizadas, como: programa cooperjovem, onde participaram 810 pessoas entre alunos e professores na disseminação da cultura cooperativista; palestras e reconhecimentos para o dia da mulher; para o autismo; para nutrição; arrecadação e doação de alimentos, produtos de higiene e beleza, brinquedos, cestas básicas para diversas instituições, como o Hospital do Câncer (Cascavel) e Lar dos Idosos (Matelândia); participa das campanhas de conscientização com palestras e exames em Setembro Amarelo, Outubro Rosa e Novembro Azul; contando com programa de acompanhamento de gestantes (nas 4 indústrias de aves) e patrocínio cultural para concertos didáticos e música para crianças e a comunidade (LAR, 2022).

A LAR participa do programa Jovem Aprendiz, que oportuniza aos jovens adentrar no mercado de trabalho, em 2022 contou com 848 jovens aprendizes, de acordo com o Balanço 2022.



Em 2017 a Cooperativa implantou uma nova governança<sup>27</sup>, onde foram criadas três superintendências, sendo: a de Negócios Agrícolas (composta pelas divisões de insumos; comercial de grãos; operacional de grãos e a divisão da Lar Paraguai), a Administrativa/Financeira (que contém divisão administrativa e a financeira) e a de Suprimentos e Alimentos (que contém a divisão de alimentos e a divisão pecuária). Portanto, as decisões da gestão dos negócios são colegiadas e integradas, entre a Diretoria Executiva e as superintendências baseadas nas diretrizes que foram definidas pelos Conselhos de Administração e Fiscal (FREY, 2019).

Como tradição e cultura, a LAR realiza a Assembleia Geral Ordinária (AGO) anualmente onde a diretoria executiva apresenta o relatório de balanço do exercício anterior, os temas de interesse dos cooperados são discutidos e colocados em votação, como por exemplo, para os cargos de conselho fiscal (mandato de um ano), de administração (incluída a diretoria executiva, com mandato de quatro anos) (FREY, 2019). Além disso, “antes da AGO, um grupo de associados reúne-se para definir as chapas oficiais que concorrerão ao Conselho Fiscal e ao Conselho de Administração” (FREY, 2019, p. 111).

Cabe ressaltar os valores que a Cooperativa carrega, bem como a missão e a visão que busca. Como valores são: 1. Respeito às pessoas e ao meio ambiente; 2. Ética e honestidade; 3. Compromisso com resultados; 4. Inovação e aprendizado contínuo; 5. Integridade com fornecedores, clientes e comunidade; 6. Crença em Deus. A missão é “promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, de forma sustentada, através da agregação de valores à produção agropecuária” (LAR, 2022). Sua visão é “ser a melhor cooperativa agroindustrial do Brasil, sendo percebida pelos clientes através da excelência de seus produtos e serviços” (LAR, 2022).

A estrutura de negócios atualmente é composta por três faces, que são a: Lar Agro, Lar *Foods* e Lar Varejo. Na primeira, se divide em agrícola e pecuária, onde na parte agrícola, os focos são os insumos agrícolas, assistência técnica, produção de avicultura, suinocultura, ovos comerciais e leite. Para isso, conta com 54 unidades entre os estados de ação (Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul) de

---

<sup>27</sup> A estrutura da governança corporativa também é composta, além dos Conselhos de Administração e Fiscal, fazem parte as auditorias interna e externa (KPMG) e os comitês Central e de Atividades; e algumas ferramentas utilizadas a fim de auxiliar nessa gestão são: o plano estratégico, orçamento, código de conduta e as certificações como ISO e BRC (FREY, 2019).

recepção e armazenagem de grãos (soja, milho e trigo), além de duas indústrias de processamento de soja (uma no Paraná e outra no Mato Grosso do Sul). Na parte de insumos agrícolas, possui 31 unidades de atendimento com sementes, fertilizantes, corretivos, micronutrientes e defensivos (LAR, 2021). As localizações de todas as suas unidades podem ser visualizadas no anexo 1.

Na parte pecuária, tem como pilar a viabilização das pequenas propriedades rurais por meio da avicultura, suinocultura, ovos comerciais e leite, de acordo com o site institucional (LAR, 2021), chegou a alcançar até 2021 quatro plantas frigoríficas abatendo mais de 925 mil aves/dia; com suínos equivalentes a 30 mil matrizes<sup>28</sup> e assim, aproximadamente com 700 mil leitões por ano; na postura de ovos, são gerados 27 milhões de ovos por mês destinados ao mercado interno, esse número advém de 96 produtores; no leite são produzidos 61 mil litros por dia, posteriormente destinados a Frimesa (LAR, 2021).

Na face Lar *Foods*, é voltada para os produtos industrializados de frango, no site há o catálogo de todos os produtos, tanto em português quanto em inglês. Já a face Lar Varejo, conta com 15 lojas de supermercados e 7 postos para atender a comunidade em geral distribuídos pela região Oeste do Paraná (LAR, 2021).

Cumprir assinalar que a LAR possui sua própria frota de veículos para suprir suas demandas de logística e transporte, com o total de 1.211 veículos em 2022, incluindo caminhões, carretas, motos, empilhadeiras, caminhonetes, vans, ônibus, veículos leves, dentre outros (LAR, 2022).

A LAR possui participação em outras cooperativas e empresas, assim, estão compostas em sua estrutura societária: a Lar Trading Corporation com 100%; a Lar Transportes Ltda com 99,99%; Lar SRL<sup>29</sup> com 99,99%; a Frimesa<sup>30</sup> Cooperativa Central com 24,43%; a Cotriguaçu<sup>31</sup> com 23,93% e a Cooperativa Sicredi Vanguarda com 2,35%, de acordo com o relatório de Demonstrações Financeiras de 2020<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Os animais tem por destino a Frimesa Cooperativa Central. A produção própria de leitões da Cooperativa teve seu início em 1988 ao ser criada a primeira Unidade Produtora de Matrizes (LAR, 2021).

<sup>29</sup> Lar Paraguai.

<sup>30</sup> A Frimesa é uma cooperativa central composta por cinco outras cooperativas, que são: Copagril, C. Vale, Copacol, LAR e Primato.

<sup>31</sup> A Cotriguaçu é uma cooperativa central composta por quatro cooperativas, que são: C. Vale, Coopavel, Copacol e LAR.

<sup>32</sup> No relatório de demonstrações financeiras de 2022, a Cooperativa informa suas entidades controladas, continuando com a Lar Trading Corporation (100%); Lar Transportes (99,99%); Lar SRL (participação indireta, 99,99%); incluindo WBILL Participações Societárias Ltda (100%); Granjeiro Alimentos Ltda. (participação indireta, 100%); e Lar Coop Corretora de Seguros Ltda. (100%).

No que diz respeito à educação e desenvolvimento das pessoas, que está com concordância com um dos princípios do cooperativismo, são ofertados diversos cursos em ambientes digital e presencial, tanto com foco nos associados quanto nos funcionários. Para os funcionários, os assuntos são direcionados para: cultura, excelência operacional, liderança e negócios, incluindo cursos de industrialização de rações, graduação tecnológica em gestão da produção industrial, somente “em 2022 foram 1.509 eventos de capacitação, 28.683 participações e um total de 441.938 horas de treinamento” (LAR, 2022, p. 10).

Para os associados, em 2022 foram realizados “267 eventos com um total de 10.440 participações divididos entre programação variada para jovens, mulheres e liderança dos associados” (LAR, 2022, p. 10), com diversos cursos, como por exemplo, curso de drones, tecnologia de aplicação e turma de graduação em gestão integrada do agronegócio (esta última também direcionada aos funcionários).

Outros cursos ofertados ao longo dos anos são: turmas de formação de bombeiros civis; de torneiros mecânicos; mantém um programa de incentivo à conclusão de ensino fundamental. Interessante dizer que a Cooperativa criou uma universidade corporativa em 2020 visando trazer maior estrutura organizacional para o ensino e capacitação com respeito às necessidades estratégicas (LAR, 2020).

Com relação aos eventos, a LAR participa em várias feiras, *workshops*, fóruns, premiações e reconhecimentos, tanto nacionais quanto internacionais, alguns dos exemplos ocorridos em 2022 foram: o evento periódico chamado de “Dia de Campo” que é um evento técnico e ocorre há mais de 20 anos, que “apresenta tecnologias e o potencial das culturas de soja e milho em pequenas estações demonstrativas. Evidenciam-se o manejo adequado do solo, rotação de culturas, novas cultivares e cuidados fitossanitários” (FREY, 2019, p. 131), ou seja, levam mais conhecimento aos associados, tanto sobre as culturas da região, quanto sobre as melhores técnicas para o cultivo, com o fim de alavancar a produtividade e a produção de cada cooperado; o “Lar Day” evento voltado para fortalecer o relacionamento com os parceiros, fornecedores, compradores e instituições financeiras; *workshops* de inovação da agricultura, da pecuária e de melhoria contínua; fórum de soja, dentre outros (LAR, 2022). Além disso, a participação em feiras internacionais, como: SIAL em Paris (Salão Internacional da Alimentação) e

*Gulfood* em Dubai para alavancar novos negócios e fortalecer os já existentes e a feira em São Paulo do SIAVS (Salão Internacional da Avicultura e Suinocultura). A LAR também sedia vários eventos, como foi o “Encontro Estadual de Cooperativistas Paranaenses” em dezembro de 2019, que foi realizado no Lar Centro de Eventos e contou com a participação da então ministra da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil, o governador do Paraná, o presidente da Ocepar e aproximadamente 2.000 cooperativistas (FREY, 2019).

A Cooperativa desenvolve um programa de inovação desde 2016, que “envolvem seis fases: gestão de ideias, inovação aberta (participação de universidades e da comunidade), gestão do conhecimento, pesquisa, desenvolvimento e inovação, recursos para inovação e transformação digital” (FREY, 2019, p. 140), onde podem participar os funcionários, associados e parceiros, contribuindo assim com ideias de melhoria e/ou de inovação nos processos, no desenvolvimento de novos produtos e etc., onde com esse programa em 2022 foi estimada uma economia de até R\$ 47,4 milhões em processos administrativos e industriais (LAR, 2022).

Existem aplicativos para clientes, funcionários e família associada para acessar os dados da conta, produção agrícola e assuntos financeiros, bem como consultar cotações em tempo real de grãos e os benefícios do cartão institucional (Larcard<sup>33</sup>), que é o Lar Digital. Além disso, também possui o Lar em Casa, um aplicativo que possibilita a realização de compras nas redes de lojas de supermercados sem sair de casa (LAR, 2021), com isso surgiu o Lar Conecta em que o cliente final recebe informativos pelo celular sobre ofertas exclusivas para quem está cadastrado no programa da Lar Varejo, atendido pelos supermercados e postos, indicando uma maior proximidade com o mercado consumidor.

A Lar Cooperativa Agroindustrial criou em 2021 a Lar Cooperativa de Crédito (Lar Credi), que passou para 2022 com 6.300 sócios e já passou R\$ 100 milhões em ativos totais, é mais um ramo de negócio criado pela LAR para fazer frente às demandas do mercado, que aumentou sua competitividade e atende também nas necessidades financeiras de seus associados e funcionários, segundo o Balanço 2022.

---

<sup>33</sup> O cartão Larcard possibilita realizar compras nos supermercados, postos e unidades da Cooperativa, que divide o público entre: clientes, associados, funcionários e alimentação empresarial (LAR, 2021).

A Cooperativa criou também um novo ramo de negócios que é a Lar Máquinas em 2022 que possui variadas opções em máquinas e equipamentos agrícolas, que conta com o serviço pós-venda com assistência técnica e peças, e já inaugurou três concessionárias oficiais de uma marca específica (Mahindra, marca indiana), uma em cada cidade (Medianeira e Maringá no Paraná e Amambai no Mato Grosso do Sul) (LAR, 2022).

Criou também em 2022 a Lar Coop Corretora De Seguros Ltda, cuja gestão dos seguros é realizada pela Lar Credi, para também atender a demanda de associados e funcionários, com seguros para diversos ramos, como por exemplo: máquinas e equipamentos agrícolas, benfeitorias rurais, residências, automóveis, energia solar e de aviários e aves vivas – estas duas últimas foram as demandas trazidas pelos associados e também para assegurar o estoque de aves da Cooperativa já em alojamentos, de acordo com o relatório de balanço de 2022 (LAR, 2022).

Como remate, a própria cooperativa informa em seu relatório de demonstrações financeiras de 2022 que:

A sociedade possui uma estrutura própria de recebimento, secagem, armazenamento de cereais, lojas de insumos e atendimento, composta por 78 (setenta e oito) unidades, 12 (doze) indústrias, uma rede de 16 (dezesesseis) supermercados, 01 (uma) unidade produtora de matrizes de suínos, 02 (duas) unidades de recria de aves, 03 (três) unidades produtoras de desmamados, 01 (uma) unidade incubadora de ovos, 01 (uma) unidade de produção de pintainhos, 01 (uma) unidade de beneficiamento de sementes, 02 (duas) unidades produtoras de leitões, 01 (uma) unidade de tratamento de madeira, 01 (uma) central de inseminação de suínos, 01 (uma) unidade tecnológica e 03 (três) unidades de revenda de máquinas agrícolas (LAR, 2023, p. 10).

Conforme pode ser entendido, a LAR conseguiu alcançar a diversificação que almejou em seu início, trazendo a diversificação para além de produtos, mas de renda para seus associados. Possui esse relacionamento diferente com o associado, que é também proprietário, fornecedor e cliente da Cooperativa. Outros pontos favoráveis são que há autossuficiência em grãos (em última instância, em ração animal), ou seja, consegue utilizar em suas indústrias e ainda sobra para comercializar no mercado interno e externo; há também certa dispersão geográfica entre os negócios que estão espalhados em alguns estados e no país vizinho, o Paraguai, fato que mitiga os riscos dos negócios.

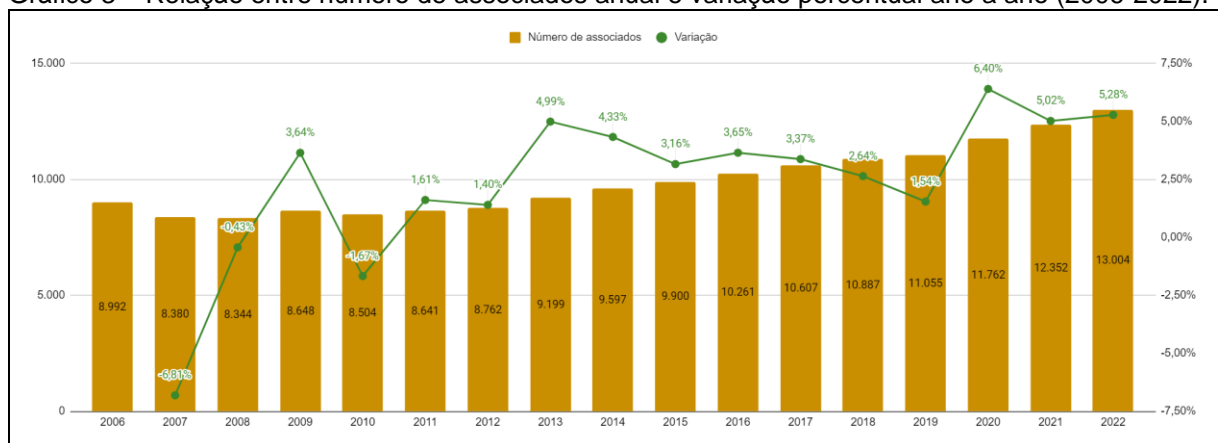
## 4 ANÁLISE DO FATURAMENTO E MIX DE PRODUTOS

Neste momento, faz-se necessário uma análise mais aprofundada com respeito aos relatórios anuais disponibilizados pela cooperativa, com o objetivo de levantar seu faturamento ao longo do período em análise, bem como verificar quais produtos compõem e explicam o faturamento alcançado, a fim de explicar a dinâmica econômica da LAR aliando também a seu contexto histórico.

Dessa maneira, foram analisados todos os relatórios<sup>34</sup> de balanço disponibilizados pela Cooperativa no próprio site, a fim de verificar o que explica a evolução de seu faturamento no período de análise com base em seu mix de produtos.

Primeiramente, é importante ressaltar que a existência de uma cooperativa se deve aos seus associados, é por eles e para eles que a cooperativa tem sua razão de existir. Sendo assim, no Gráfico 3 é possível verificar a evolução no número de associados da LAR desde o ano de 2006 até 2022, onde pode-se verificar o número de associados a cada ano e também o percentual de variação com relação ao crescimento no número de associados ao longo do tempo em comparação sempre com o ano anterior, que é o padrão utilizado nesta pesquisa.

Gráfico 3 – Relação entre número de associados anual e variação percentual ano a ano (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

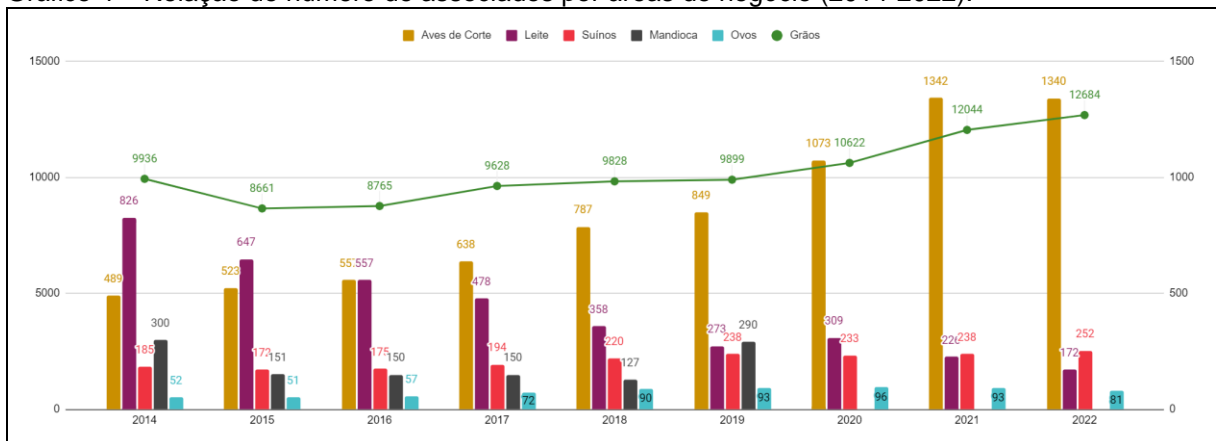
O crescimento em número de associados se comparado ao ano inicial de

<sup>34</sup> Os relatórios disponíveis no site são a partir do ano de 2010. As análises partem desde o ano de 2006, pois no relatório de 2010 tem todos os dados que foram utilizados fazendo uma comparação com os quatro anos anteriores. Para alguns dados, as informações foram divulgadas apenas em anos posteriores, por isso a comparação só inicia naquele determinado ano.

análise (2006) foi de 44,62%, onde em 2006<sup>35</sup> haviam 8.992 associados e em 2022 finalizou o ano com 13.004. A média de crescimento ano a ano foi de 2,38% dentro de todo o período dos 17 anos analisados, cujo maior percentual deu-se no ano de 2020 (com 11.762 associados) com 6,40% de crescimento se comparado ao ano anterior de 2019, seguido por 2022 (13.004 associados) sendo 5,28% de variação positiva e depois 2021 (12.352 associados) com 5,02% de crescimento.

Em 2022 o número de associados alcançou o patamar de 13.004 pessoas, que se dividem entre as áreas de negócio da Cooperativa, considerando que alguns associados atuam em mais de uma cultura. As áreas de negócios atuais são: grãos (soja, milho e trigo); aves de corte; leite; suínos; ovos postura e ovos férteis. O Gráfico 4 ilustra essa divisão e também demonstra como as áreas de negócios evoluíram ao longo do tempo.

Gráfico 4 – Relação de número de associados por áreas de negócio (2014-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Cabe informar que nos balanços analisados, a informação de quantidade de associados por atividades apenas foi divulgada a partir do ano de 2014, por isso a análise inicia apenas naquele ano até 2022. Para melhor visualização, optou-se por isolar apenas a variável de “grãos” no gráfico, pois é a cultura em que mais se tem associados trabalhando, onde em 2014 havia 9.936 chegando no último ano analisado, em 2022, com 12.684, um aumento de 27,66% em associados. Para “aves de corte”, a atividade passou de 489 associados em 2014 para 2022 com 1.340 associados, um crescimento total de 174,03%, apontando o aquecimento e

<sup>35</sup> Entre os anos de 2006 a 2010 houve uma diminuição no número de associados, que de acordo com o Balanço de 2010, isso se deveu ao fato de que os associados com mais de dois anos sem operação com a Cooperativa foram desligados, conforme previa o estatuto (LAR, 2011).

importância que a atividade alcançou na Cooperativa. Esse movimento também é explicado pelo total de plantas industriais de proteína animal que a Cooperativa alcançou, sendo quatro plantas no total em 2022.

Já a atividade de “leite” tinha em 2014 o total de 826 associados, porém em 2022 possuía apenas 172 produtores, uma queda de 79,18% no número de associados. Entre os anos de 2016 a 2017, a Cooperativa informou, por meio de seu Balanço (2018) que o setor vinha sofrendo com valores altos dos insumos na produção e pelo baixo consumo no mercado interno. Em 2018 já com 358 produtores, a Cooperativa informou em seu relatório de Balanço (2019) que devido à grande concorrência na produção leiteira por parte de empresas nacionais, a Frimesa – que é a cooperativa responsável por industrializar o leite produzido pelos associados da LAR – não conseguiu suportar os preços praticados naquele ano. Em 2019 houve a transferência da gestão de campo e de preços ao produtor repassada para a Frimesa, onde antes era responsabilidade da LAR, de acordo com o relatório de balanço de 2019.

A atividade de suínos teve no ano de 2014 o total de 185 produtores e em 2022 estava com 252 associados nessa atividade, uma alta de 36,22%, pequena em número absoluto, porém significativa a modo percentual. Essa alta no número de produtores se explica por meio de diversos fatores, como: a ampliação da capacidade da Frimesa em receber esses suínos; e, portanto, mais e novos investimentos nas unidades da LAR voltadas à atividade, como possuindo no total de duas unidades produtoras de leitões, três de leitões desmamados, uma unidade produtora de matrizes e uma central de inseminação (LAR, 2023a). Seguidos por melhores indicadores zootécnicos nas unidades de produção de leitões e desmamados; melhora na conversão alimentar dos animais; melhoria genética; vacinas; cursos de capacitação para produtores; aumento na produtividade; certificação nas granjas (padrões da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (Adapar) e Programa Suíno Certificado – da Frimesa). Em 2018, por exemplo, foi adquirida uma unidade produtora de leitões com 3 mil matrizes na cidade de Toledo, no Paraná, de acordo com o Balanço de 2018. Outro ponto importante nessa alta foi a “Peste Suína Africana” (2019 e 2020) que atingiu os animais em alguns países do mundo, fator que propulsou o mercado brasileiro, especialmente nas exportações para a China, de acordo com os balanços da Cooperativa de 2019 e 2020.

Para os associados da atividade de “mandioca” tinha em 2014 o número de

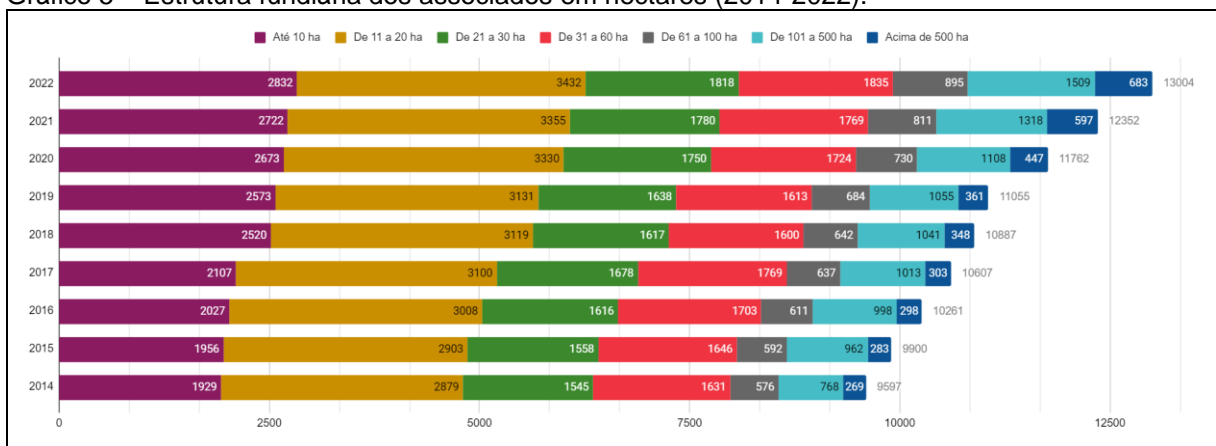


300 associados e teve fim em 2019 com 290 produtores, variando entre os anos intermediários, no final ficou com variação negativa de 3,33%, pois a Cooperativa optou, estrategicamente, por findar com a atividade, sem dar maiores detalhes no relatório de balanço de 2019.

Para “ovos postura”, cuja atividade é voltada para produção, tinha em 2014 a soma de 52 produtores, em 2022 ficou com 81 associados, apontando um crescimento de 55,77%. Esse volume está aliado a boas práticas de produção e sanitário; produção verticalizada; processos automatizados; e novos investimentos em adequação e ampliação. A atividade de “ovos férteis” teve início de publicização de dados a partir do balanço do ano de 2020, constando com 10 associados; passando para 2021 e 2022 com 14 produtores, por isso esses dados não constam no Gráfico 4.

A Cooperativa também possui uma classificação entre os associados no que diz respeito à estrutura fundiária, que também só possuía divulgação nos balanços anuais a partir do ano de 2014, onde pode ser melhor visualizado no Gráfico 5, onde a maior parte dos associados são pequenos e médios produtores rurais.

Gráfico 5 – Estrutura fundiária dos associados em hectares (2014-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

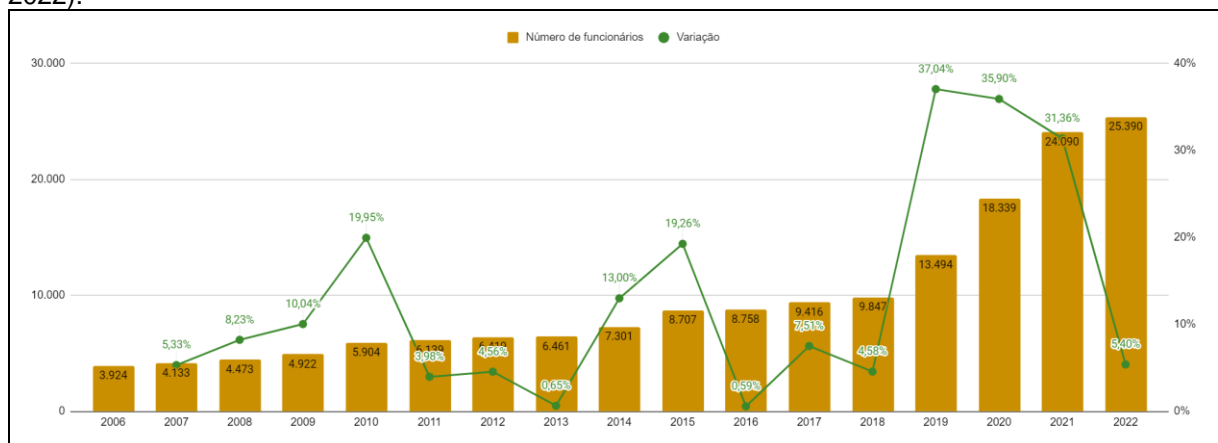
Na estrutura fundiária tem-se a divisão realizada pela própria Cooperativa entre: até 10 hectares (ha); de 11 a 20 ha; de 21 a 30 ha; de 31 a 60 ha; de 61 a 100 ha; de 101 a 500 ha; acima de 500 ha. Dentro do período analisado, comparando 2014 com 2022, a estrutura fundiária aumentou em número de associados, sendo: com "até 10 ha" com 46,8% de crescimento; "de 11 a 20 ha" com 19,21%; "de 21 a 30 ha" com 17,67%; "de 31 a 60 ha" com 12,51%; "de 61 a 100 ha" com 55,38%; "de

101 a 500 ha" com 96,48% e "acima de 500 ha" com 153,90% de crescimento. Fato este que acompanha o crescimento em números gerais dos cooperados.

Seguido da importância dos associados, tem-se os funcionários da Cooperativa, sobre a qual o crescimento em número se comparado ao ano inicial de análise (2006) com 3.924 funcionários para chegar em 2022 com 25.390 foi de 547,04%. A média de crescimento ano a ano foi de 12,96% dentro de todo o período dos 17 anos analisados, cujo maior percentual deu-se no ano de 2019 com 37,04% de crescimento se comparado ao ano anterior, seguido pelo ano de 2020 sendo 35,90% de variação positiva e depois em 2021 com 31,36% de crescimento.

Importante se faz ressaltar que esses aumentos significativos em número de funcionários foi produto de incrementos na primeira Unidade Industrial de Aves (Matelândia-PR), sobre a qual o abate das aves passou de 150 mil para 340 mil aves por dia no ano de 2019 e nesse mesmo ano, fundou-se a segunda Unidade Industrial de Aves (Cascavel-PR), explicando os 37,04% de crescimento; em 2020 foi inaugurada a terceira Unidade Industrial de Aves (Rolândia-PR), com crescimento de 35,90% em funcionários e em 2021 com a quarta Unidade Industrial de Aves (Marechal Cândido Rondon-PR), com incremento de 31,36% em funcionários, assim as expansões, melhorias e aquisições da Cooperativa propiciaram o aumento significativo em funcionários, especialmente nos últimos quatro anos. Essa variação anual partindo de 2006 até 2022 pode ser melhor visualizada no Gráfico 6, onde constam o total de funcionários ano a ano, bem como a variação percentual de cada período com relação ao ano anterior.

Gráfico 6 – Relação entre número de funcionários anual e variação percentual ano a ano (2006-2022).

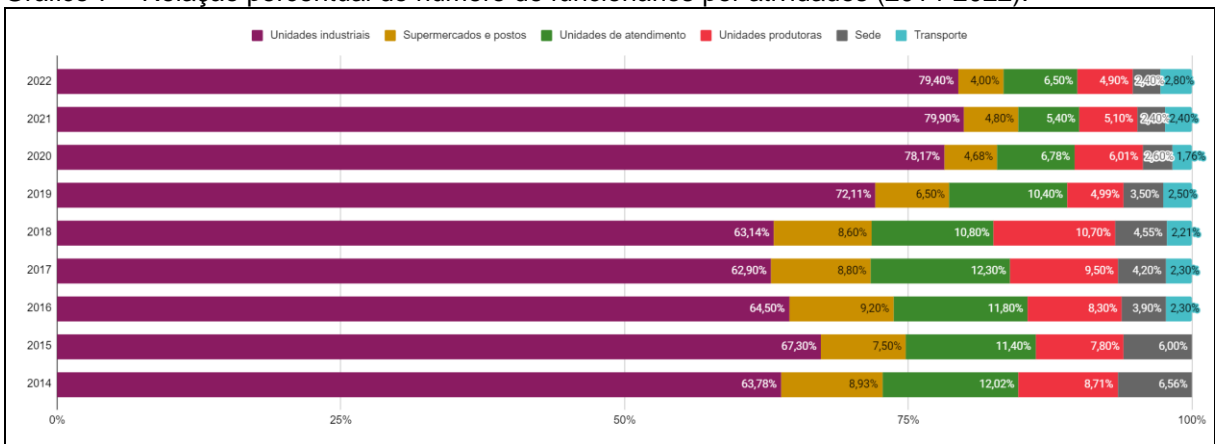


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

A modo de conhecimento, em 2022 do total dos 25.390 funcionários, 48,54% eram mulheres e 51,46% eram homens, de acordo com o relatório de balanço da LAR de 2022.

No Gráfico 7, tem-se a distribuição dos funcionários por atividade dentro da Cooperativa, com dados que estavam publicizados nos balanços somente a partir do ano de 2014. Pode-se notar que os funcionários que estão nas atividades industriais são de maior número, chegando em 2022 com 79,40% sobre o total, depois as unidades de atendimento têm 6,50%, as unidades produtoras com 4,90%, os supermercados e postos de combustíveis possuem 4,00% do total, a área de transporte corresponde a 2,80% e a sede administrativa tem 2,40% sobre o total de funcionários. Essa distribuição dos funcionários está vinculada ao aumento no número de trabalhadores ao longo dos anos junto à aquisição de novas unidades industriais de aves, que oportunizaram mais empregos e renda nas regiões de atuação.

Gráfico 7 – Relação percentual do número de funcionários por atividades (2014-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No que tange ao mix de produtos, atualmente a Cooperativa atua com seis atividades, que são: grãos (soja, milho e trigo), aves de corte, leite, suínos, ovos postura e ovos férteis, que fazem referência ao recebimento, produção e industrialização dessas atividades.

Ao longo dos anos, algumas atividades eram realizadas, porém atualmente (2023) já não fazem mais parte dos negócios da LAR, como é o caso da produção de mandioca e de vegetais. A produção de mandioca iniciou em 1994 com o intuito de diversificar as atividades rurais, contudo, o negócio durou até o ano de 2019,

após estudos realizados pela Cooperativa onde esse produto passou a não fazer mais parte da estratégia pretendida. Já a produção de vegetais, que iniciou em 1998 no mesmo sentido de diversificar a produção rural, teve seu fim em 2012, devido a inviabilidade econômica, induzidas pelo clima e incentivos fiscais em outros Estados para essa produção (FREY, 2019), por isso a produção foi repassada para parceiros e somente depois produzida é inserida a marca “Lar” no produto final. O Gráfico 8 mostra a evolução em toneladas dos números nos dois produtos, onde no recebimento de mandioca havia em 2006 o montante de 29.163 e finaliza em 2019 com apenas 21.902 toneladas, uma queda de 24,90%. Já o recebimento de vegetais, tinha em 2006 o total de 11.623 toneladas, para chegar em 2012 com apenas 2.181 toneladas, uma queda de 432,92%, trazendo também a variação percentual ano a ano dos volumes das atividades.

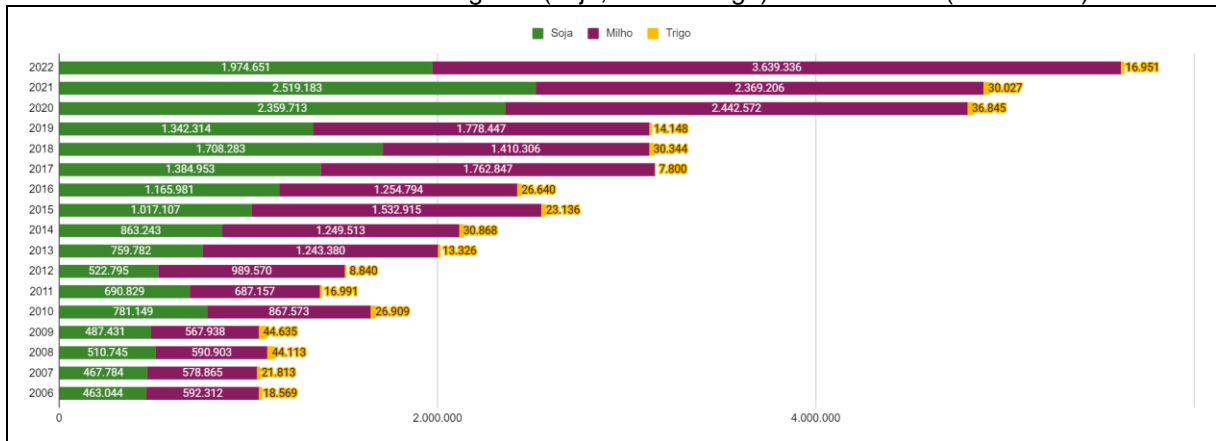
Gráfico 8 – Relação entre o volume de recebimento de mandioca e vegetais em toneladas anual e variação percentual ano a ano (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Para a face “Lar Agro” tem-se a área agrícola e a pecuária. No que diz respeito à agrícola, o Gráfico 9 mostra o recebimento de grãos nos armazéns da Cooperativa medidos em toneladas. O volume em recepção de grãos depende muito do clima, das chuvas ou secas, pois depende do plantio correto e uma colheita satisfatória, sobre esses itens é possível haver previsibilidade, porém os números previstos nem sempre acontecem conforme calculados.

Gráfico 9 – Volume de recebimento de grãos (soja, milho e trigo) em toneladas (2006-2022).



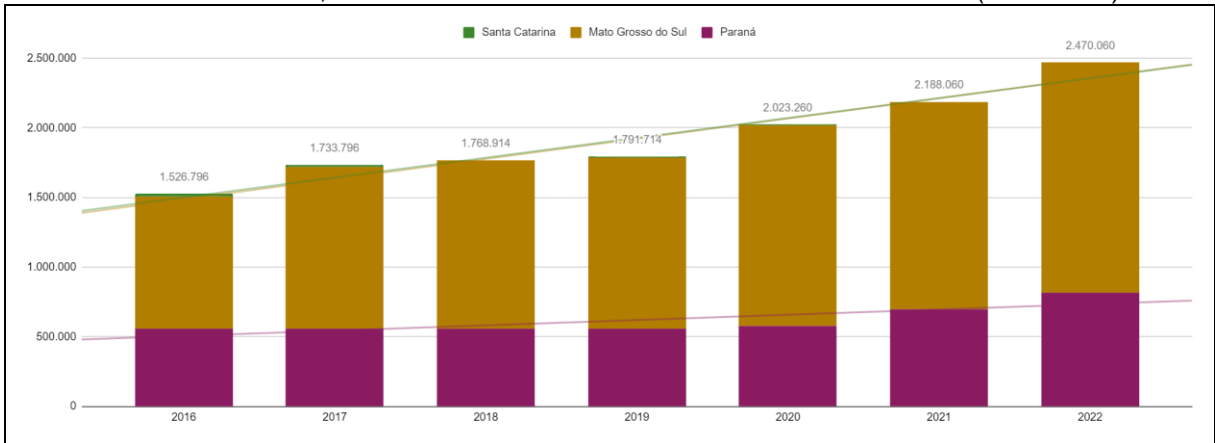
Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Em 2022, conforme pode ser visualizado acima, o volume na recepção de soja caiu 21,62%, já o de milho teve grande alta, alcançando 53,61% referente ao ano anterior e o trigo caiu 43,55% em 2022 se comparado a 2021. De acordo com o balanço de 2022 da Cooperativa:

No ano de 2022 tivemos uma grande seca afetando a cultura da soja, que reduziu a produção do Oeste paranaense em 80%, sendo uma das maiores dos últimos anos [...]. No Mato Grosso do Sul a seca ocasionou em média redução em 35% sua produção [...] (LAR, 2023).

Faz-se importante mencionar que o aumento no número de grãos recebidos ao longo dos anos está vinculado também ao aumento da capacidade estática dos armazéns da Cooperativa, que podem ser visualizados no Gráfico 10, com uma comparação ano a ano desde 2016, ano em que tais dados começaram a ser divulgados nos relatórios de balanço anuais. De acordo com o balanço de 2022, a Cooperativa dispõe de 59 unidades de recepção de grãos, divididas entre os estados do Mato Grosso do Sul (MS) com 34 unidades, do Paraná (PR) com 24 unidades e Santa Catarina (SC) com 1 unidade. Sobre a capacidade estática desses armazéns, tem-se no MS com 1.649.300 toneladas, Paraná com 818.760 toneladas e Santa Catarina com 2.000 toneladas.

Gráfico 10 – Capacidade estática anual de armazenagem de grãos em toneladas distribuídas entre os estados de Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Paraná com linha de tendência (2016-2022).

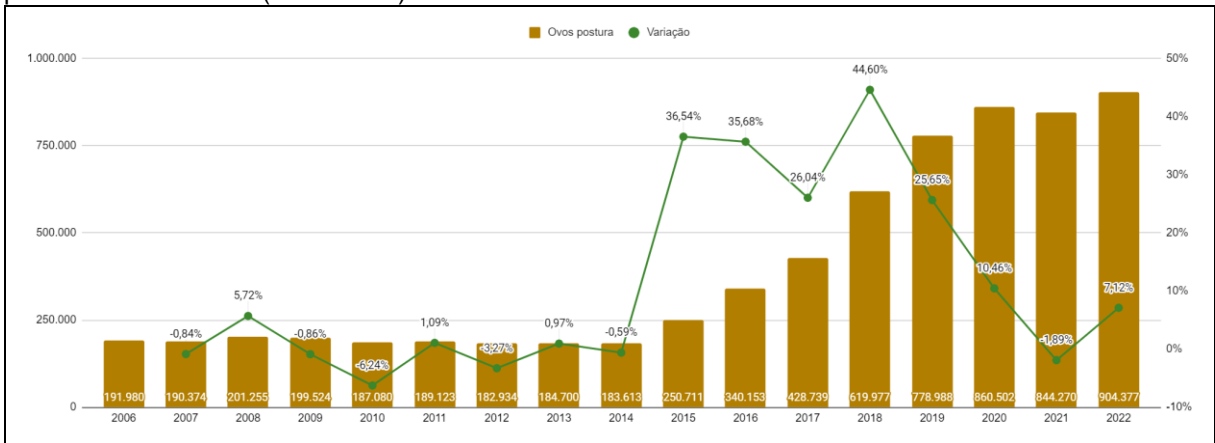


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Em termos percentuais, os armazéns do Paraná desde 2016 até 2022 tiveram 45,82% de aumento em sua capacidade estática; já os armazéns do Mato Grosso do Sul tiveram aumento de 73,68%; por sua vez, o armazém em Santa Catarina (Xanxerê) teve queda de 87,26%, pois naquele estado o armazém serve apenas de apoio e não há atividade com relação a plantio de grãos, mas sim é uma unidade de beneficiamento de sementes.

No Gráfico 11 pode-se notar a evolução da atividade de ovos postura por meio de caixas com 30 dúzias cada, onde entre os anos de 2006 a 2014 se mantinha de forma mais linear sem muitas oscilações em montantes, mas a partir de 2014 as quantidades aumentam a cada ano, somente em 2021 houve uma queda de 1,89% em relação a 2020, porém em 2022 a variação já é positiva para 7,12%.

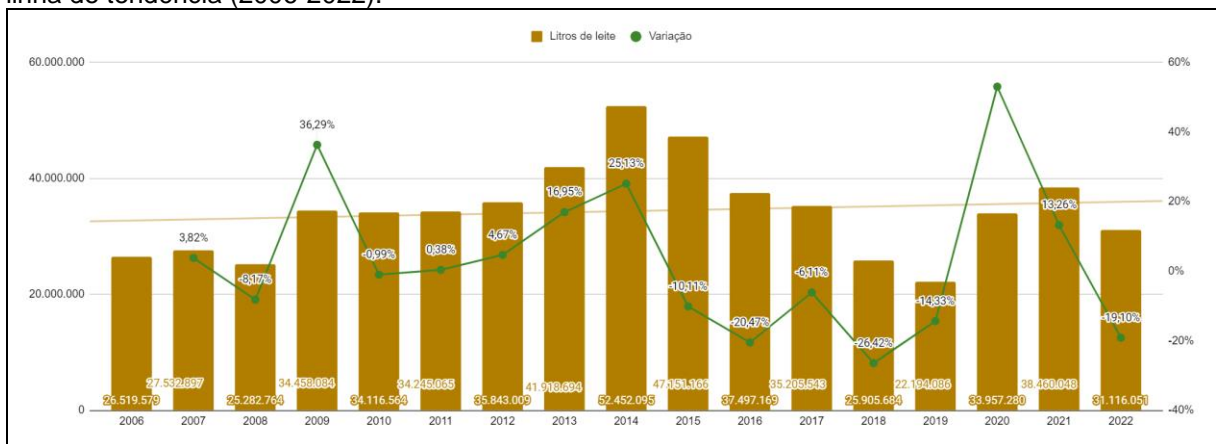
Gráfico 11 – Relação entre recebimento de ovos postura caixa de 30 dúzias anual e variação percentual ano a ano (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No Gráfico 12, mostra o histórico de recebimento de litros de leite ano a ano e a variação percentual, apesar de existirem altas e baixas no recebimento, entre 2006 e 2022 obteve-se alta de 17,33%. Porém, ao se analisar a variação entre 2021 e 2022, a entrega teve queda de 19,10%. Essa diminuição no recebimento de litros de leite vai de encontro à diminuição dos associados produtores de leite, onde conforme o Gráfico 4 – Relação de número de associados por áreas de negócio (2014-2022) onde mostra que houve queda de 79,18% nos associados da atividade, passando de 826 associados em 2014 para 172 em 2022, a que a Cooperativa atribui a preços altos dos insumos utilizados no processo produtivo, o baixo consumo no mercado interno e a concorrência devido aos preços praticadas, com isso, a LAR repassou a responsabilidade da gestão do campo e de preços para a Frimesa.

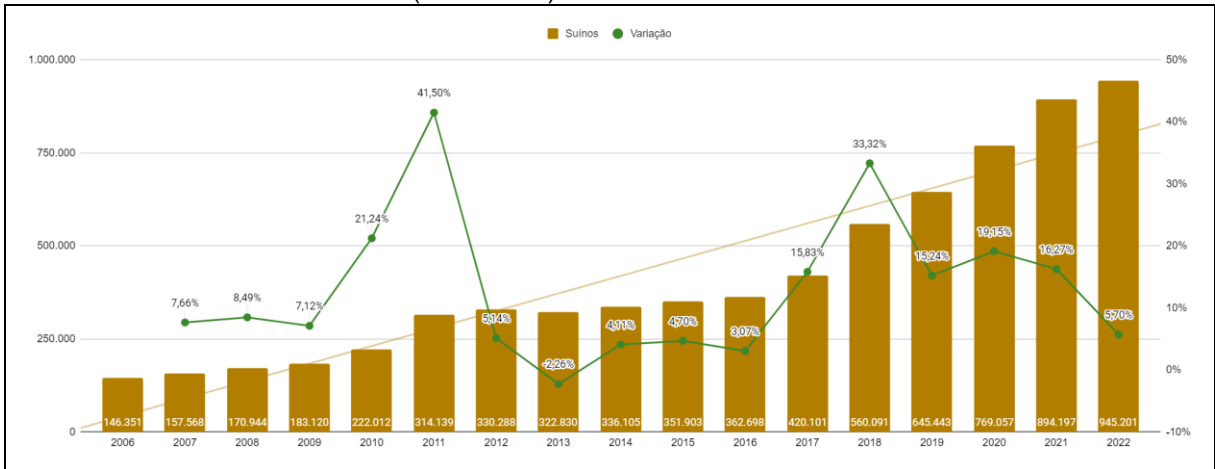
Gráfico 12 – Relação entre recebimento de litros de leite anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No recebimento de suínos para abate por cabeça, conforme pode ser visualizado no Gráfico 13, desde 2016 o recebimento vem aumentando consideravelmente em uma linha de tendência. A LAR entrega os suínos prontos para abate para a Frimesa Cooperativa Central e outras empresas. Assim, de 2006 com 146.351 mil suínos/cabeças entregues, chegou em 2022 com 945.201 mil suínos, uma alta de 545,85%. Os números expressam que o crescimento acompanhou o aumento do número de associados vinculados à suinocultura, às demandas da Frimesa e do mercado consumidor aliados ao aumento do consumo dessa proteína.

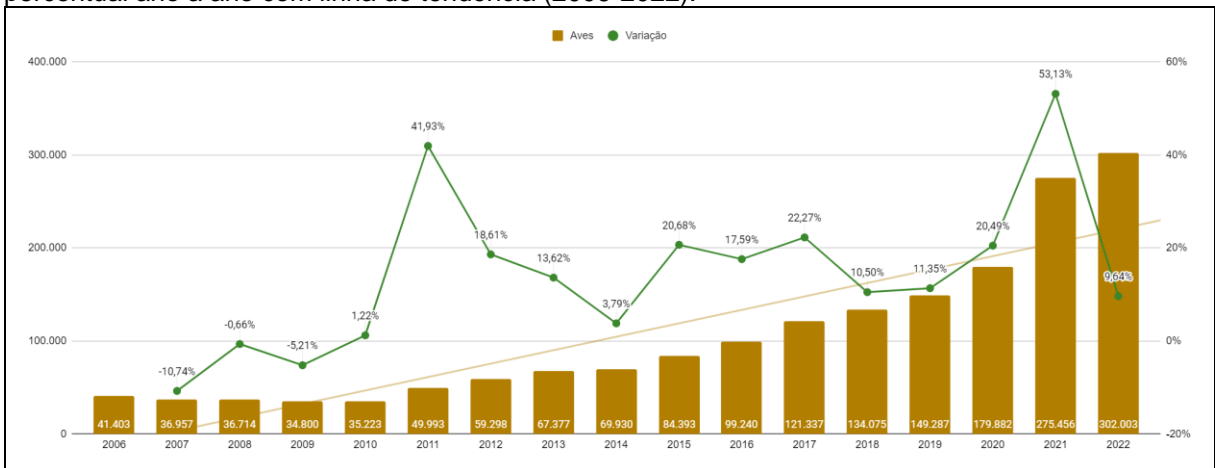
Gráfico 13 – Volume de recebimento de suínos para abate por cabeça anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No que diz respeito ao recebimento de aves para abate, o Gráfico 14 mostra a evolução ao longo dos anos em 1.000 desde 2006 até 2022. Em 2006 o recebimento para abate em cabeças de aves era 41.403.000. Em 2022 o recebimento ficou em 302.003.000, um aumento de 629,42% no total. Sendo que em 2006 existia apenas uma unidade industrial e ao final de 2022 somam-se 4 unidades industriais de aves. De acordo com os dados de balanço de 2022, no mesmo ano a Cooperativa alcançou o marco de mais de um milhão de aves abatidas por dia. Esse crescimento está vinculado ao aumento no número de associados para essa atividade e às quatro plantas industriais, bem como as ampliações em suas capacidades de recebimento e produção.

Gráfico 14 – Recebimento de aves de frango para abate por cabeça em 1.000 anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).



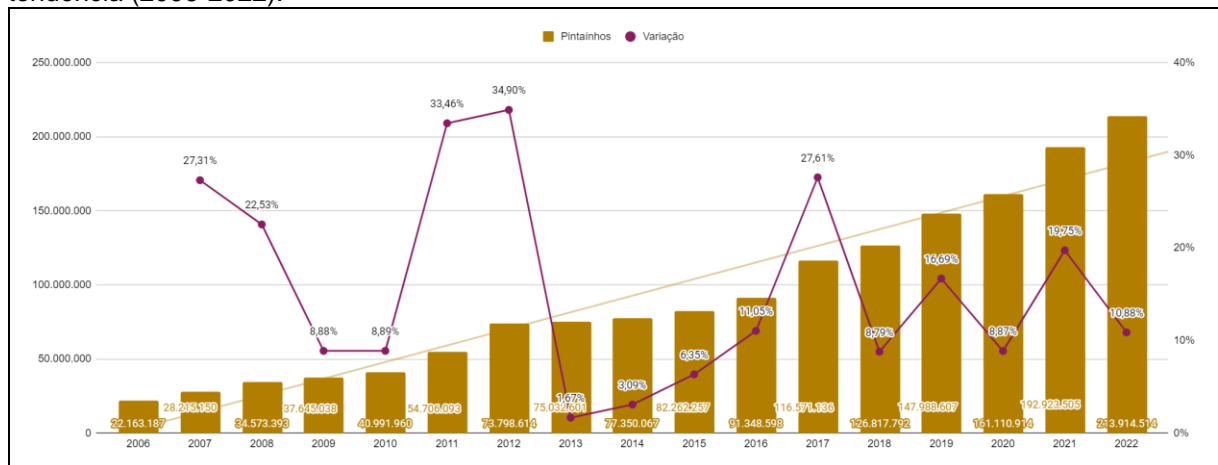
Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).



Com respeito a produção, essa também se divide entre as atividades e áreas de negócios, que são a produção de pintainhos; de carne de frango; de leitões e matrizes; de rações; depois tem a industrialização da carne e linguiça de frango; e de soja.

A produção de pintainhos passou de 22.163.187 cabeças em 2006 para 213.914.514 cabeças em 2022, um aumento de 865,18% entre os dois períodos, com uma média de crescimento anual de 15,67%. Essa evolução pode ser verificada no Gráfico 15. Esse aumento na produção de pintainhos alia-se ao aumento no recebimento de aves para abate, vinculado ao aumento da produção de carnes, produto das quatro plantas industriais de aves.

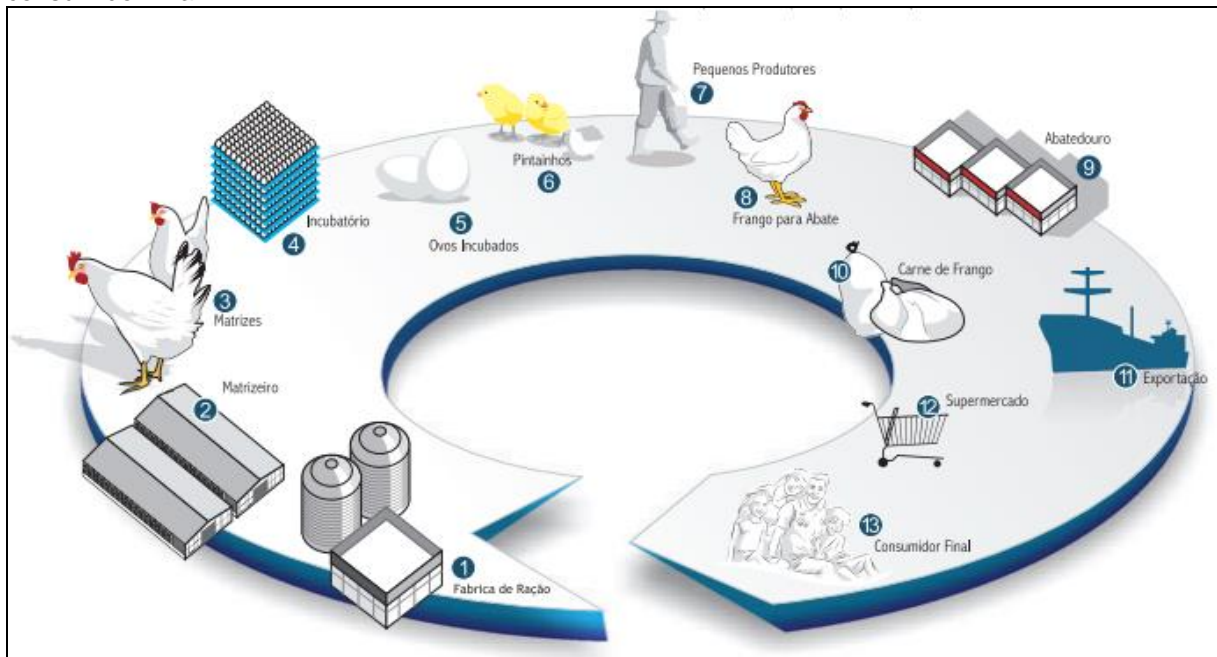
Gráfico 15 – Produção de pintainhos por cabeça e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Convém ponderar que a cadeia avícola da Cooperativa ilustrada na imagem 4 inicia com a fábrica de rações (1), que são destinadas aos matrizeiros (2), depois com as matrizes (3) onde possuem um incubatório (4), que posteriormente esses ovos incubados (5) geram os pintainhos (6) que são direcionados aos produtores rurais (7) onde são criados até se tornarem frangos prontos para abate (8), depois são encaminhados aos abatedouros (9), que são as unidades industriais, onde são transformados em carne de frango (10), de diversos cortes, onde uma parte delas é destinada à exportação (11) e outra parte é para o mercado interno, que são distribuídos entre os supermercados (12) até chegar ao consumidor final (13).

Imagem 4 – Cadeia avícola da Lar Cooperativa Agroindustrial desde a fábrica de ração até o consumidor final.



Fonte: Relatório e Balanço 2012 da Lar Cooperativa Agroindustrial.

A imagem 5 mostra de forma ilustrativa os produtos prontos para a venda ao consumidor final após a matéria-prima passar por todo o ciclo avícola explicado na Imagem 4. No site, a cooperativa divide os produtos em algumas categorias, que são: bandejas congeladas (cortes de frango congelados diversos), batatas (formato palito), empanados (cortes e formatos diversos), envelopados congelados (cortes de frango congelados diversos), envelopados resfriados (cortes de frango resfriados diversos), IQF (linha de *Individually Quick Frozen* ou seja, congelamento rápido individualizado de cortes diversos), linguiças (cortes e formatos diversos resfriados ou congelados), miúdos (congelados – coração, fígado e moela), molhos especiais (cortes e formatos diversos resfriados ao molho), ovos (em caixas de tamanhos diversos), quentes (anéis de cebola e batata palito prontos pré-fritos e congelados), temperados (cortes diversos temperados congelados) e vegetais<sup>36</sup> (brócolis, couve-flor e mix de vegetais e de legumes congelados).

<sup>36</sup> Vale lembrar que a linha de vegetais e batatas são produzidas por parceiros para a marca Lar.

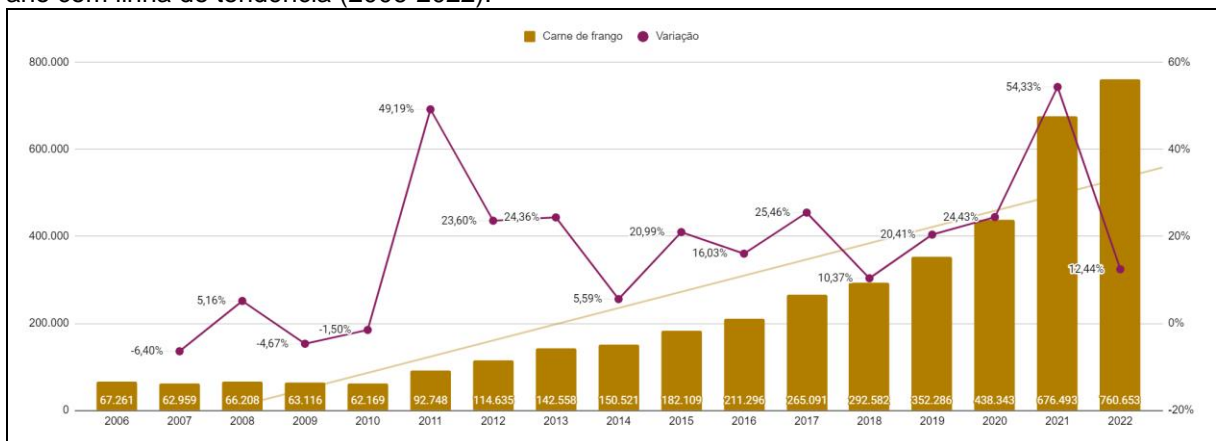
Imagem 5 – Produtos da marca Lar prontos para comercialização ao consumidor final.



Fonte: Site da Lar Cooperativa Agroindustrial (2023).

Conforme ilustrado na imagem 4 sobre a cadeia avícola, no que diz respeito a produção de carne de frango *in natura* em toneladas passou de 2006 com 67.261 considerando apenas uma unidade industrial na época, para em 2022 alcançar 760.653, com quatro plantas industriais, um aumento de 1.030,90% no total, alinhado com o aumento de produção de pintainhos e recebimento de aves/cabeça para abate e das plantas industriais. Esse movimento pode ser melhor visualizado no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Produção de carne de frango *in natura* em toneladas anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).

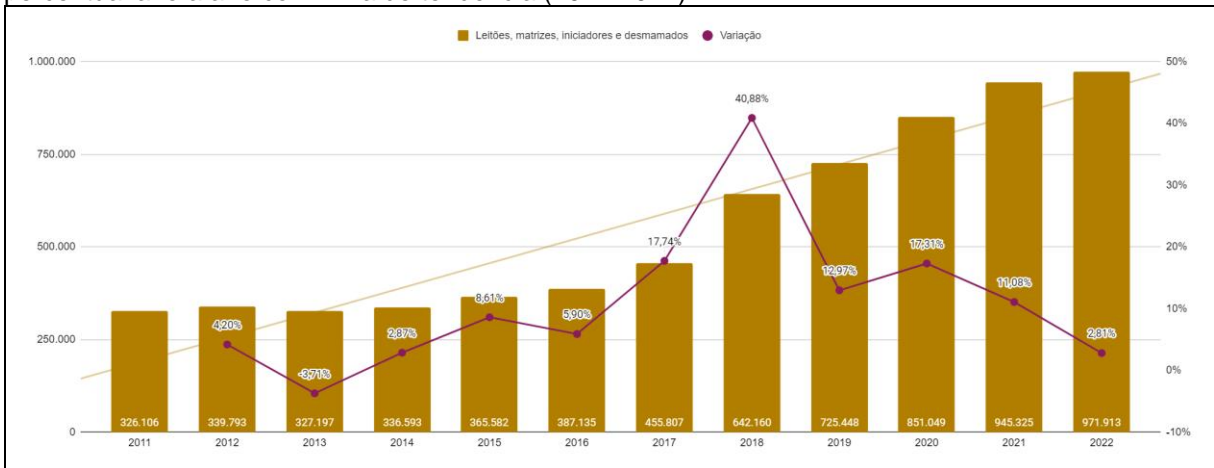


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Além da entrega de suínos para abate, a LAR conta também com a produção de leitões para posterior criação pelos produtores rurais até o momento da entrega

do suíno. Os dados constam a partir de 2011, com 326.106 cabeças e chega em 2022 com 971.913 cabeças, o que inclui as matrizes, leitões, desmamados e iniciadores, um crescimento percentual de 198,04% comparando os dois anos, que tem uma linha de tendência crescente para também atender às demandas da Frimesa, dos associados produtores e as tendências do mercado consumidor final.

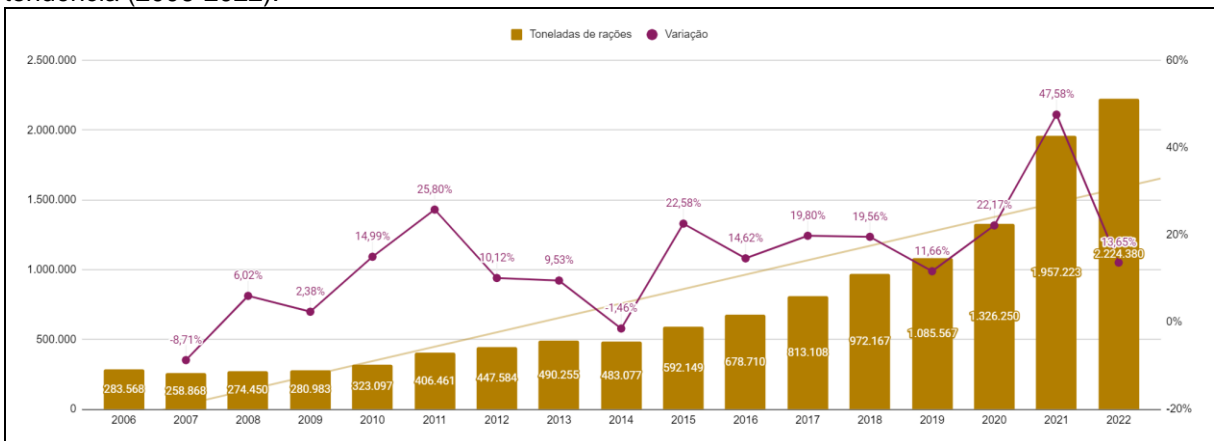
Gráfico 17 – Produção de leitões, matrizes, iniciadores e desmamados em cabeças anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2011-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No que diz respeito a produção de rações em geral, essa também teve crescimento ao longo dos anos, pois a produção precisa acompanhar as necessidades das plantas industriais de aves, de postura e também da produção de suínos, contando atualmente com cinco unidades industriais, como se pode visualizar no Gráfico 18.

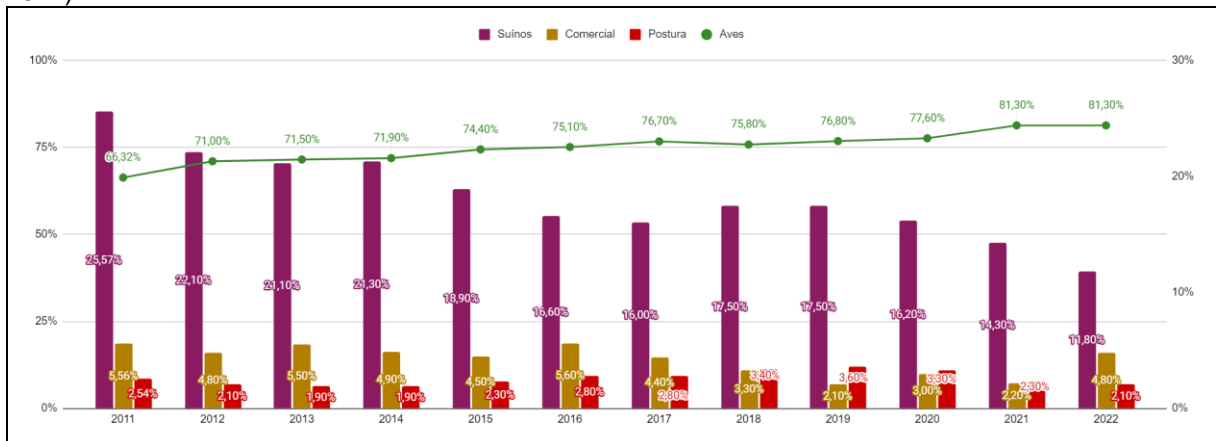
Gráfico 18 – Produção de rações em toneladas anual e variação percentual ano a ano com linha de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

A informação do tipo de ração produzida por ano somente teve sua publicação nos balanços a partir do ano de 2011. No Gráfico 19 é possível visualizar a produção de rações dividida entre aves, suínos, comercial e postura em valor percentual sobre o total demonstrado no Gráfico 18. Pode-se verificar que a produção de rações com finalidade em aves para abate possui o maior volume, pois a LAR garante que para todas as suas plantas industriais haja suficiência para atender ao volume de produção, somente o excedente é vendido a terceiros. Em 2011 as rações para aves somavam 66,32% do total e em 2022 alcançou o volume de 81,30%, contra 11,80% em suínos, 4,80% em comercial e com 2,10% em postura.

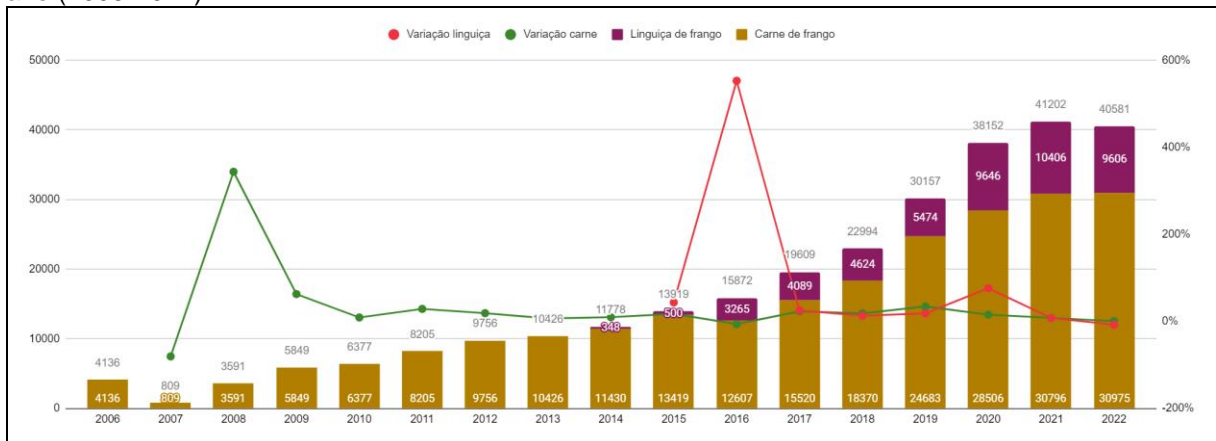
Gráfico 19 – Produção em percentual de rações por atividades sobre o total produzido anual (2011-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

A industrialização de carnes e de linguiça (essa última iniciou sua atividade apenas em 2014) é crescente ao longo dos anos, o Gráfico 20 mostra a evolução. A industrialização de carne de frango aumentou desde 2006 para 2022 em 648,91%; já a industrialização de linguiças, passou de 2014 a 2022 com 2.659,87% de aumento. Esse aumento acompanha também a tendência de consumo com relação à praticidade do mercado consumidor (ITAL, FIESP, 2020), além do aumento do volume de abate de carne de frango, aliado ao crescimento do número de plantas industriais.

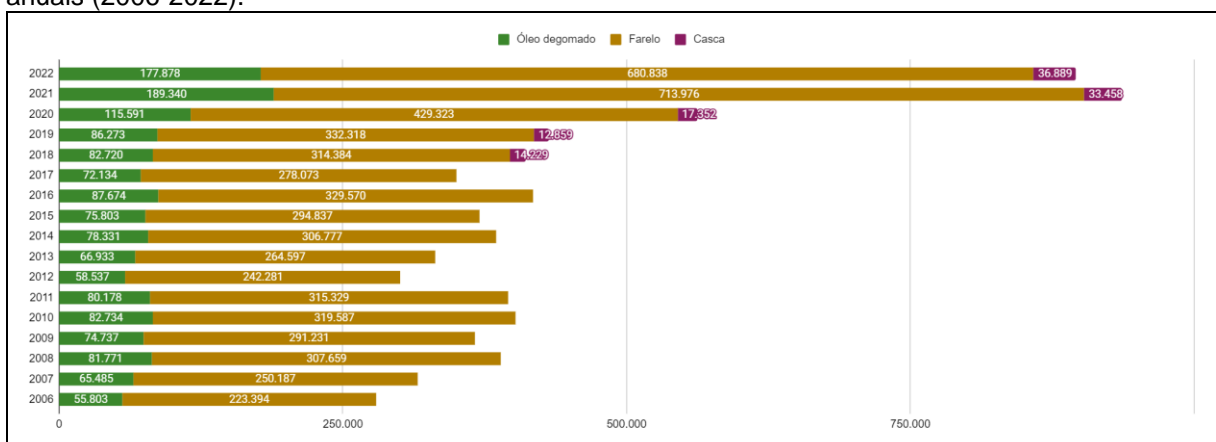
Gráfico 20 – Industrialização de carnes e linguiças em toneladas anual e variação percentual ano a ano (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

O produto soja também tem a parte de industrialização, onde se divide em óleo, farelo e casca, no Gráfico 21 traz a evolução desses subprodutos ao longo dos anos em toneladas. Pode-se perceber que a produção de farelo foi sempre maior que a de óleo de soja e de casca, onde este último apenas tem-se registro nos balanços a partir de 2018. De 2006 para 2022, o óleo teve aumento de 218,76%; o farelo obteve 204,77% de alta e a casca alcançou 159,25% de aumento na produção, mas em 2022 tanto o óleo, quanto o farelo tiveram quedas de 6,05% e 4,64%, respectivamente, somente a casca teve alta de 10,25% no último ano. Essas quedas na industrialização refletem a seca com relação às chuvas que essa atividade sofreu no ano anterior.

Gráfico 21 – Industrialização de derivados de soja (óleo degomado, farelo e casca) em toneladas anuais (2006-2022).

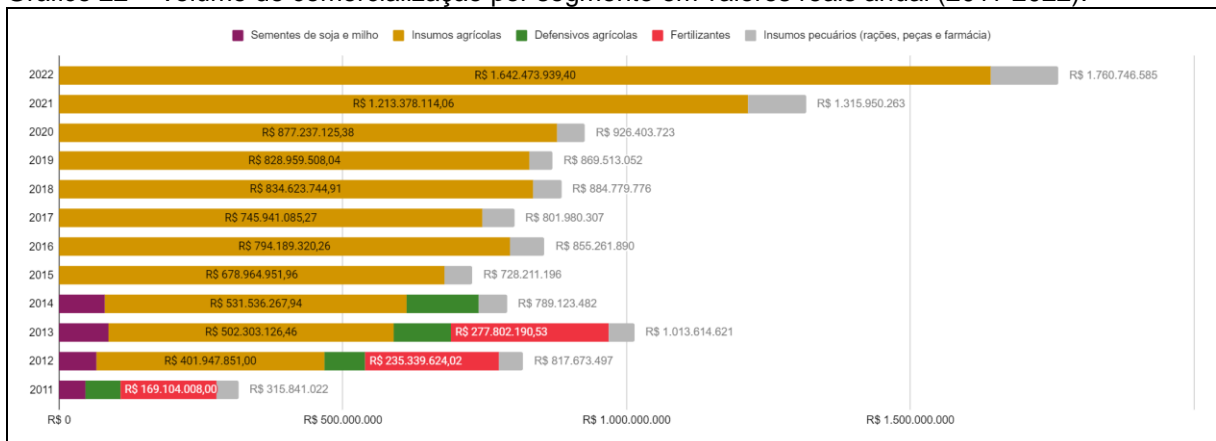


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

A comercialização dos produtos da Cooperativa considerando seus valores

reais, ou seja, já descontados a inflação pode ser visualizada no Gráfico 22. A comercialização a partir de 2015, se divide apenas em: insumos agrícolas e pecuários. Anteriormente, de 2011 a 2014 a diferenciação incluía além dos dois já citados, tinham sementes de soja e milho, defensivos agrícolas e fertilizantes – esses dados foram trazidos ao gráfico a modo ilustrativo. Por meio do gráfico é possível visualizar que os insumos agrícolas foram sempre os de maior participação no faturamento dos insumos totais, onde em 2015 foram de R\$ 678.964.951,96 e em 2022 ficou em R\$ 1.642.473.939,40, um aumento de 209,01%, em valores reais. Já os insumos pecuários tiveram alta de 135,01% desde 2014, passando de R\$ 50.327.004,32 em 2014 para R\$ 118.272.645,18 em 2022. Esse aumento acompanha o movimento brasileiro com respeito a ganhos em produtividade auxiliados pelas inovações tecnológicas (RESENDE, 2020).

Gráfico 22 – Volume de comercialização por segmento em valores reais anual (2011-2022).



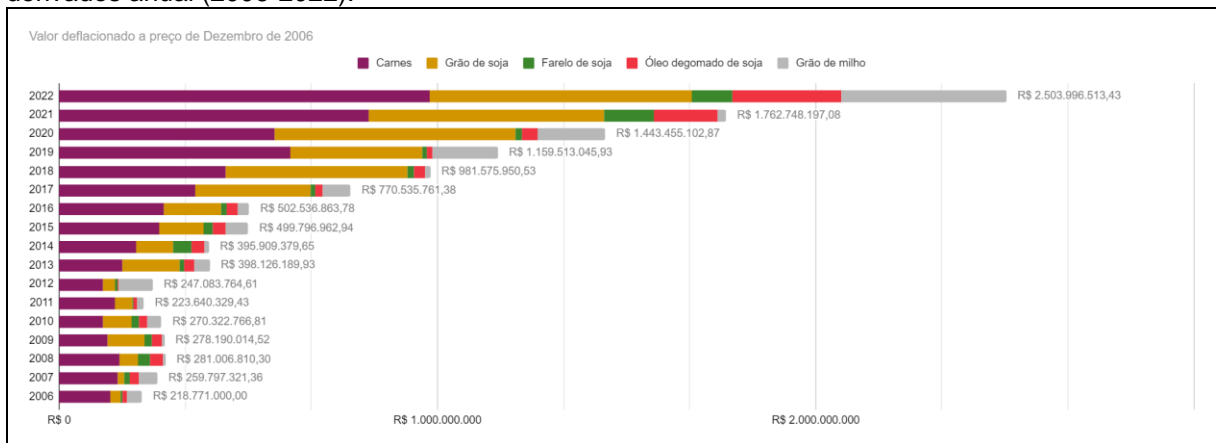
Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

De 2006 a 2010 o volume em valor nominal faturado de insumos (sementes, fertilizantes, químicos, calcário e defensivos) cresceu 78,60%. Nessa época, não havia no balanço a diferenciação de cada tipo de insumo por valor. Em valores nominais em 2006 eram R\$ 148.166.082; 2007 com R\$ 190.797.252; 2008 com R\$ 290.766.147; 2009 com R\$ 293.598.582; e 2010 com R\$ 264.626.935.

As exportações diretas e indiretas, considerando apenas o valor real (isto é, retirando a inflação do valor nominal) geraram em 2022 R\$ 2.503.996.513,43 considerando os produtos: carnes, grãos de soja (e seus derivados, que são farelo e óleo) e de milho, comparando com o ano de 2006 cujo valor foi de R\$ 218.771.000,00, tem-se uma variação positiva de 1.044,57%. Essa evolução pode

ser verificada no Gráfico 23. Esse aumento demonstra a forte atuação no mercado externo, onde em 2022 a LAR possuía atuação em 87 países considerados já performados – comparando com 2014 onde o comércio exterior era realizado apenas com pouco mais de 25 países –, portanto, houve um aumento no mercado consumidor, auxiliado também por sua participação em feiras internacionais levando o nome da marca também refletem os dados (*Gulfood* em Dubai e *Sial Paris* na França) e os valores também refletem a elevação das taxas de câmbio entre real e dólar, conforme pode ser analisado no Gráfico 2, onde em 2006 um dólar equivalia a taxa de 2,138 em reais e em 2022 um dólar equivalia a 5,218 reais, um aumento de 244,06%.

Gráfico 23 – Volume de exportações diretas e indiretas em valores reais de carnes, milho, soja e derivados anual (2006-2022).

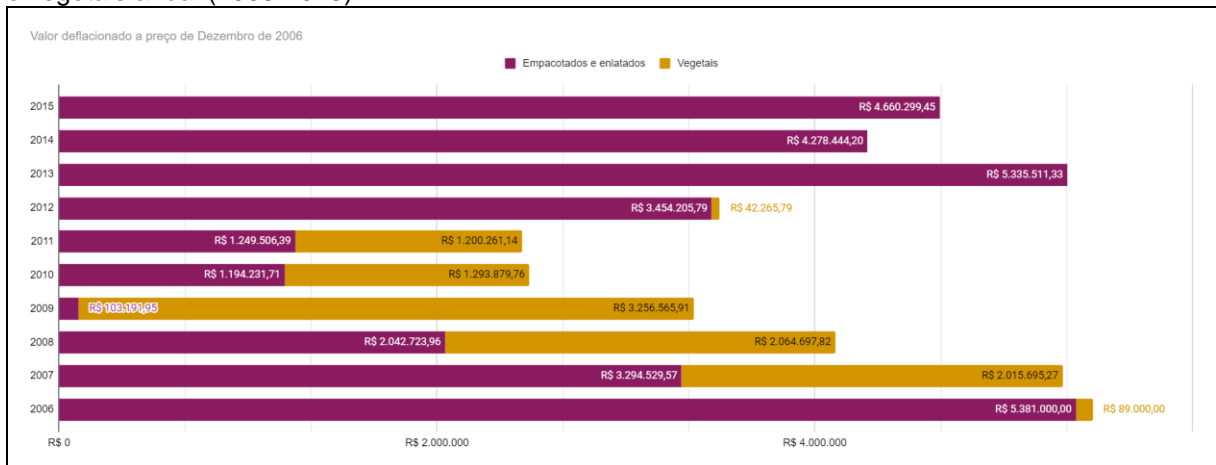


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Para os produtos de empacotados, enlatados e vegetais, tem-se esses dados apenas até o ano de 2015 para os dois primeiros, e até 2012 para o último, por isso esses dados foram isolados das demais exportações, pois os volumes desses produtos são pouco significativos para o montante total, por isso foram demonstrados no Gráfico 24. Considerando o valor deflacionado, tem-se nos 10 anos de análise o valor total exportado de R\$ 40.956.010,05, sendo R\$ 30.993.644,35 de empacotados e enlatados e R\$ 9.962.365,70 de vegetais. Vale ressaltar que a unidade de vegetais foi desativada em 2012 por inviabilidade econômica relacionada ao clima e incentivos fiscais concedidos em outros estados.



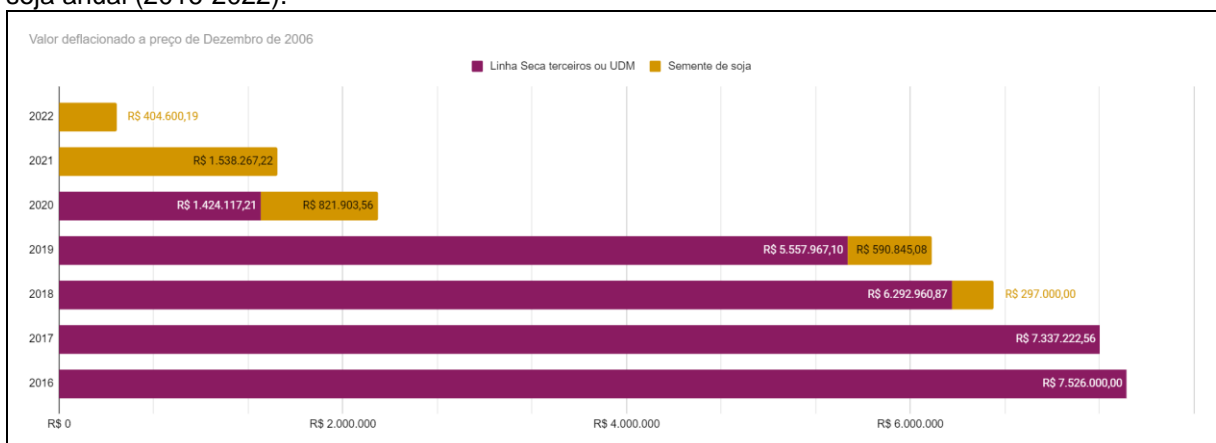
Gráfico 24 – Volume de exportações diretas e indiretas em valores reais de empacotados, enlatados e vegetais anual (2006-2013).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Já para os produtos “linha seca terceiros ou UDM”, ou seja, da unidade de distribuição de mercadorias e “semente de soja”, os dados estão disponíveis somente a partir do ano de 2016, sendo que a linha seca somente tem-se dados até 2020, depois disso, somente foram divulgados os dados de exportação de soja. Por isso, também foi optado por mostrar os dados isolados. No Gráfico 25 é possível verificar que o somatório das duas linhas foi de R\$ 31.790.883,79, sendo R\$ 28.138.267,73 da linha seca e R\$ 3.652.616,06 de sementes de soja, em valores já deflacionados.

Gráfico 25 – Exportações diretas e indiretas em valores reais da linha seca terceiros e semente de soja anual (2016-2022).

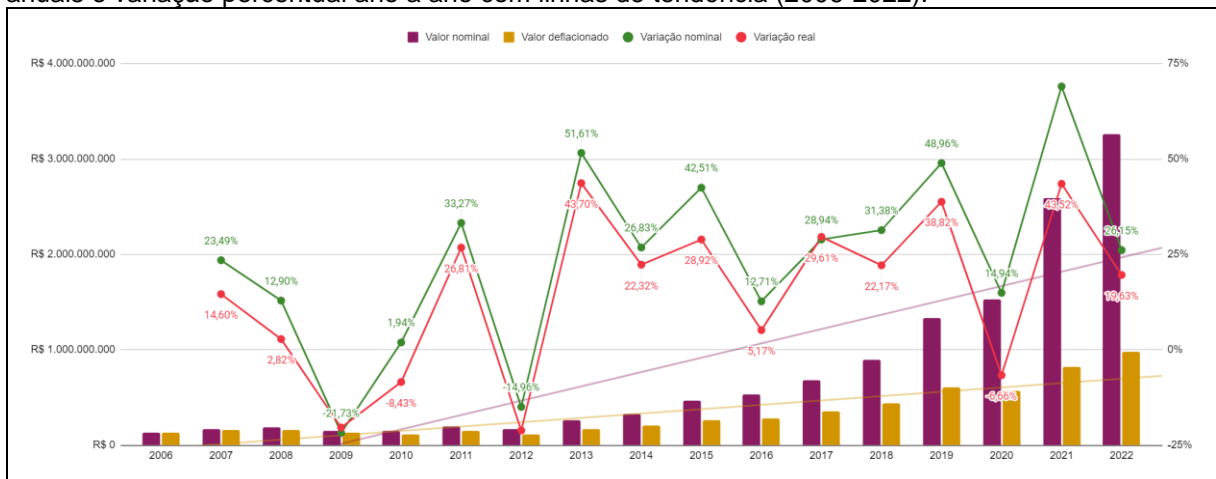


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Um dado relevante a ser analisado individualmente são as exportações de carnes e grãos de soja, onde tem-se o maior volume representativo para explicar o

aumento dos negócios e faturamento. Será melhor visualizada também a diferença entre o valor nominal e valor real de cada um dos segmentos. O Gráfico 26 mostra a variação ao longo dos anos das exportações diretas e indiretas de carnes, onde de 2006 até 2013 pode-se perceber que a diferença entre valor nominal e valor real estão bastante relacionadas e com pouca diferença, porém a partir daquele ano as diferenças passaram a ser cada vez maiores, chegando em 2022 com valor nominal de R\$ R\$ 3.265.966.000,00 (crescimento de 26,15% em relação ao ano anterior) e o valor real com R\$ 978.501.417,20 (crescimento de 19,63% referente ao ano anterior).

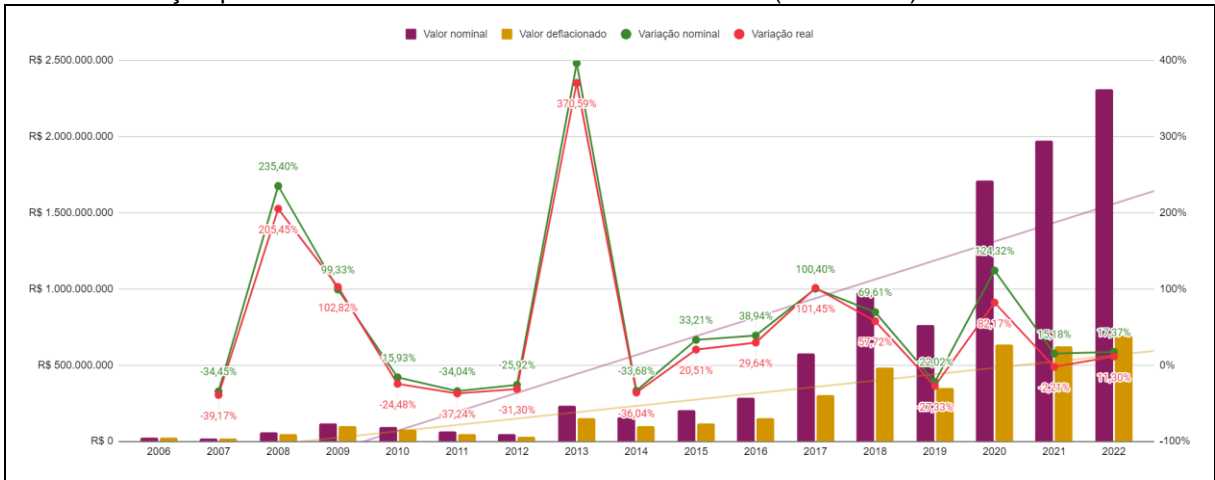
Gráfico 26 – Comparativo de exportações diretas e indiretas de carnes em valores reais e nominais anuais e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Por sua vez, o Gráfico 27 traz a variação nos valores reais e nominais das exportações diretas e indiretas de soja, onde segue a mesma lógica da variação dos preços nominais e reais que o Gráfico 26 da exportação de carnes explicado acima, chegando em 2022 com R\$ 2.314.894.000,00 (crescimento em relação a 2021 de 17,37%) em valor nominal e em valor real ficou com R\$ 693.555.003,23 (crescimento real de 11,30% com relação ao ano anterior).

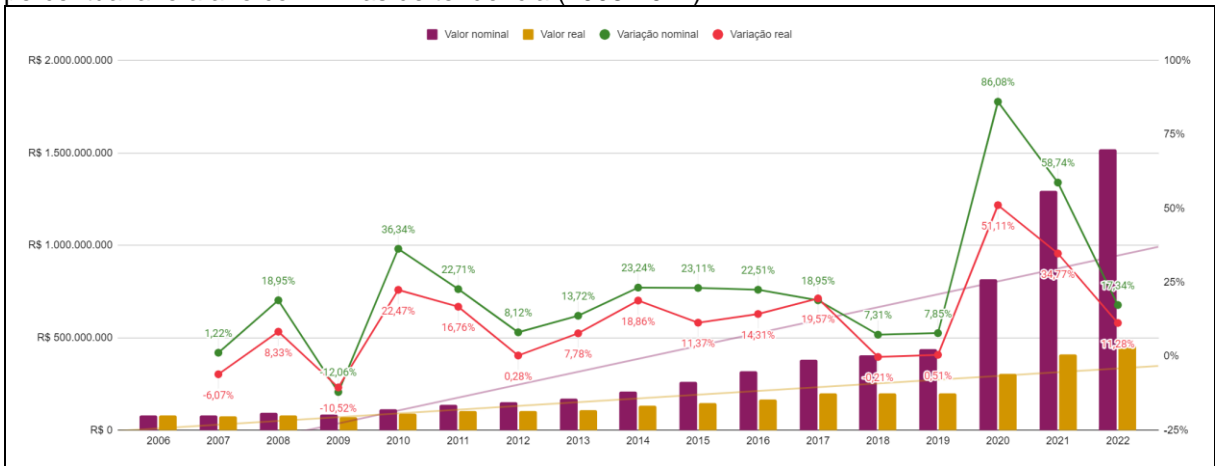
Gráfico 27 – Comparativo de exportações diretas e indiretas de soja em valores reais e nominais anuais e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

No que tange aos impostos, a LAR vem aumentando a arrecadação ano a ano, conforme pode ser visualizado no Gráfico 28, considerando uma análise entre valor real e nominal. A evolução dos valores mostra que em 2006 o valor arrecadado foi de R\$ 78.811.000,00, chegando em 2022 com R\$ 1.522.311.000,00 em valores nominais (crescimento de 17,34% em relação ao ano anterior), já de valor real ficou em R\$ 456.092.767,32 – crescimento real de 11,28% entre 2021 e 2022.

Gráfico 28 – Comparativo de geração de impostos entre valor real e nominal anual e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).

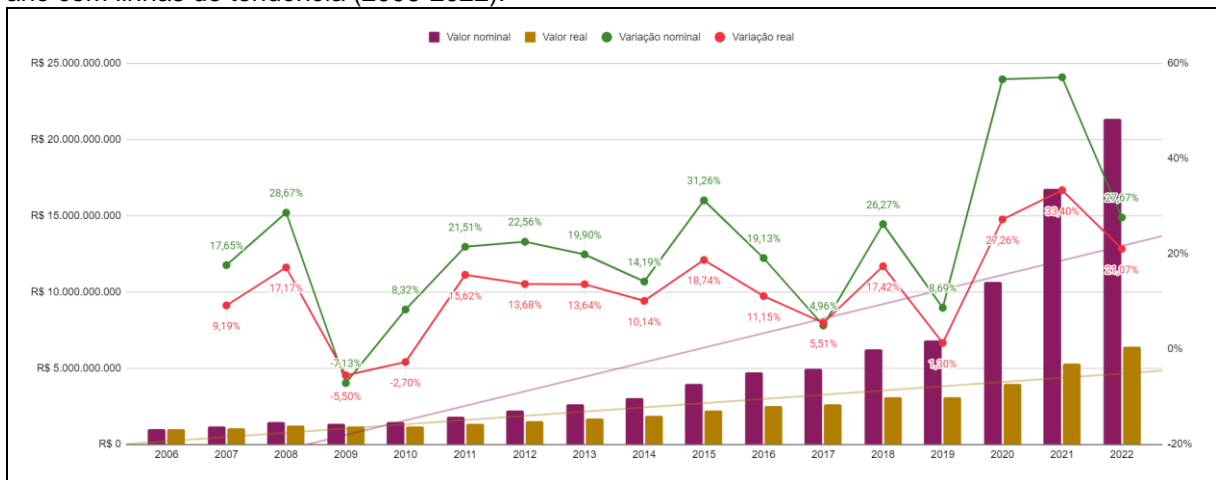


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Por sua vez, o faturamento, tanto em valor nominal quanto em valor real, também teve crescimento linear nos últimos 4 anos. No apêndice A é possível acompanhar ano a ano a variação do faturamento, e no Gráfico 29 é possível visualizar essas diferenças de maneira mais prática.

Comparando valor nominal com valor real pode-se notar a grande discrepância entre eles, sendo que em 2022 havia R\$ 21.383.590.000,00 em valor nominal, mas em valor real foi apenas de R\$ 6.406.641.440,81. Ainda assim, se comparado ao ano inicial de análise, em 2006 o valor era de R\$ 972.590.412,00, portanto, entre os dois anos (2006 e 2022) houve um crescimento nominal de 2.098,62%, mas de crescimento real o valor foi de 558,72%.

Gráfico 29 – Comparativo entre faturamento real e faturamento nominal e variação percentual ano a ano com linhas de tendência (2006-2022).

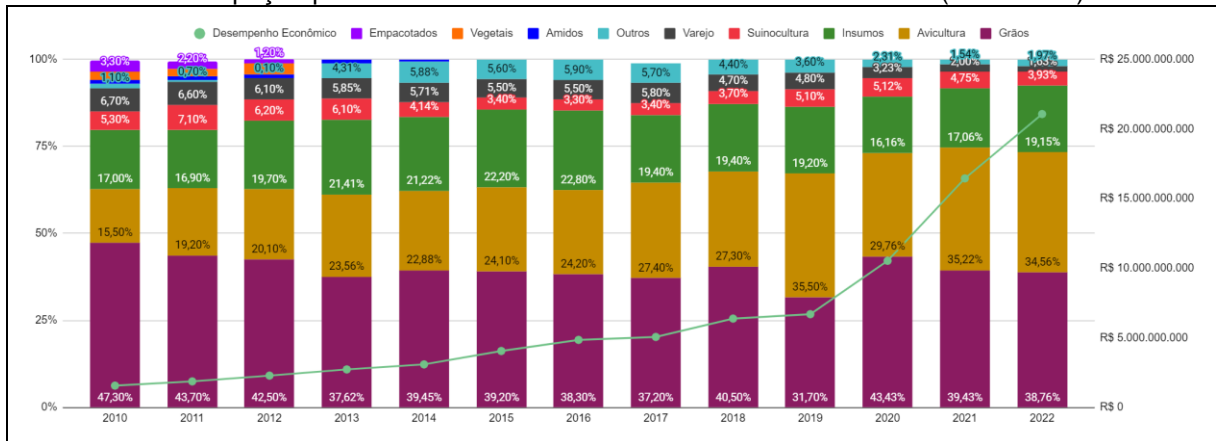


Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

O Gráfico 30 mostra os percentuais de participação de cada atividade no faturamento anual. Com ele pode-se afirmar que três segmentos são responsáveis pelo faturamento desde 2010 – que é o ano a partir do qual se tem a diferenciação por percentual – que são grãos, avicultura e insumos, nessa ordem de grandeza. Pode-se perceber que a área de grãos sempre foi a de maior representatividade para o faturamento, apenas no ano de 2019 a avicultura alcançou 35,50% sobre o total faturado e a área de grãos ficou com apenas 31,70% sobre o total. Os valores do faturamento foram extraídos da demonstração do resultado do exercício (sobras e perdas) (DRE<sup>37</sup>), que considera os "ingressos e receitas brutas" menos "impostos s/ ingressos e receitas" (ICMS, PIS E COFINS).

<sup>37</sup> Para os anos de 2006, 2007 e 2008 não se obteve acesso aos balanços individuais, apenas por meio de dados disponibilizados no balanço de 2010 é que foi possível considerar o faturamento alcançado nesses períodos, onde apenas havia um indicativo de "faturamento, considerando receitas operacionais". A partir de 2019, a Cooperativa também está deduzindo as devoluções, mas por fins de metodologia dessa pesquisa, optou-se por seguir a métrica dos anos anteriores e apenas deduzir os "impostos s/ ingressos e receitas".

Gráfico 30 – Participação percentual das atividades no faturamento total anual (2010-2022).



Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

Em virtude dessas considerações, foi possível verificar que o que explica o faturamento da LAR em termos de produto final é, por primeiro, o segmento de grãos, seguido pela avicultura e depois insumos. Esse fato é corroborado devido a Cooperativa possuir duas atividades que estão entre os dez produtos mais exportados do Brasil, que são a soja e aves (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2020), que historicamente vem aumentando seu mercado consumidor, tanto no país quanto externamente.

Como remate é importante frisar que é um conjunto de fatores que explicam a dinâmica econômica alcançada pela cooperativa LAR em um cenário mundial cada vez mais competitivo, incluindo os produtos citados acima, conta também com os investimentos em infraestrutura em toda a cadeia verticalizada, desde a ração produzida, as sementes, até a distribuição de seus produtos, a estratégia em escolher determinadas culturas para se trabalhar contra outras, a aquisição de novas plantas industriais, a dispersão geográfica e aquisição de unidades de atendimento em cidades diversas, tanto no Paraná quanto no Mato Grosso do Sul, investimentos diversos em qualidade, marketing, eventos, conhecimento, capacitação, certificações forneceram o arcabouço para findar 2022 com um crescimento real em faturamento de 21,07% frente ao ano de 2021, alcançando o marco de R\$ 6.406.641.440,81 em valores reais faturados em 2022.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial da pesquisa foi a de perceber o movimento cooperativo como uma ação importante dentro do modo de produção capitalista, que busca por meios mais solidários e em caráter de associação de pessoas alcançar níveis de desenvolvimento social e econômico para todos os seus associados e a comunidade em seu entorno.

Por meio dessa percepção, o estudo de caso da LAR, em específico, pretendeu reavivar o cooperativismo em si, partindo das explanações sobre o que é o movimento, bem como também entender como se deu seu surgimento, como era o pensamento e a prática da cooperação naquela época, já nos modos de uma cooperativa como conhecemos hoje, tendo os Pioneiros de *Rochdale* como exemplos a serem seguidos no que diz respeito à organização e princípios cooperativistas.

Assim, pode-se perceber que o propósito motriz do surgimento da LAR está alinhado ao surgimento da primeira cooperativa moderna de que se tem registro, que foi a busca, por meio da cooperação entre pessoas, de um mundo melhor, com melhores condições de trabalho e de vida, onde um grupo de pessoas se une em prol de um bem maior que pode se estender para todos.

Aliado a busca de melhores condições de vida está também o desenvolvimento econômico, para além do social, colocando o status de uma cooperativa como um empreendimento econômico que pode alcançar altos níveis financeiros, que estão vinculados à gestão estratégica, inovação e investimentos, sendo estes extremamente necessários para a perenidade da organização e também para que o próprio movimento cooperativo possa se fazer valer sobre a razão de sua existência, que é melhorar o desenvolvimento social e econômico de seus associados e a comunidade.

Com esses esclarecimentos e a partir dos dados e análises trazidas neste trabalho buscou-se responder à questão sobre quais variáveis explicam a dinâmica econômica alcançada pela LAR em um cenário cada vez mais competitivo no mundo atual (2023), para isso foi analisado o faturamento anual vinculando-o com a identificação e análise sobre o mix de produtos que explicam esse faturamento nas duas últimas décadas (2006-2022). Por meio desta dinâmica econômica pode-se concluir sobre a importância e fatores decisivos sobre diversos movimentos e ações,

iniciando com o aumento do número de associados, pois são eles os responsáveis pelo plantio e colheita, bem como criação das aves, e como já dito anteriormente, são a razão de existir de uma cooperativa. Sendo assim, em 2006 haviam 8.992 associados e finalizou-se o ano de 2022 com 13.004 associados, um aumento de 44,62%, que muito se deveu à expansão territorial da Cooperativa para o Mato Grosso do Sul e para o Paraná, onde em 2010 tinham 9 unidades em cidades diferentes no MS e 11 no PR, e em 2022 possuía 16 unidades no MS e 16 no PR – o estado de Santa Catarina permaneceu com apenas uma unidade.

A dispersão geográfica da Cooperativa Ihe confere um status mais satisfatório ao se falar de segurança de plantio e diversificação de riscos, vislumbrando o clima e suas variações entre os estados de atuação. Além da dispersão territorial geográfica no Brasil, a LAR criou a Lar Paraguai, presente em treze municípios diferentes do país vizinho, que é uma empresa que também produz e exporta seus produtos agrícolas, especialmente para a LAR no Brasil fazer frente a todos os seus compromissos.

Esse aumento da presença no Paraguai foi gradativo e acompanhou a expansão territorial da Cooperativa no Brasil, bem como os novos investimentos na aquisição de novas plantas industriais e ampliação no recebimento e produção nas unidades já existentes, que por conseguinte, também alavancou a geração de empregos, onde estes passaram 3.924 funcionários em 2006 para 25.390 em 2022, uma alta de 547,04%, considerando que são funcionários, majoritariamente, das unidades industriais, esse aumento se deveu às novas plantas industriais de aves.

Nos dias atuais (2022), os cooperados trabalham nos segmentos de suínos, leite, ovos, aves e grãos, onde sua maioria está na cultura de grãos, chegando ao número de 12.684 cooperados, seguida por aves que tem 1.340 – sabendo que um associado pode trabalhar com mais de uma cultura. É um número interessante e que está vinculado à estrutura fundiária desses associados, que são em sua maioria de pequeno porte, aliado a grãos ser a cultura que possui maior participação no faturamento, seguido da atividade de aves. A capacidade estática da Cooperativa acompanhou esse aumento e seguiu uma linha de tendência sempre aumentando sua capacidade de recepção e armazenamento de grãos ano a ano.

O segmento de grãos, que se divide entre soja, milho e trigo tem histórico de recebimentos crescentes na maioria dos anos analisados, tendo majoritariamente, grãos de milho como sendo o de maior quantidade com relação a tonelada, seguido

por soja e depois por trigo, que são valores pouco significativos, porém tem anos em que as safras não foram cheias, sendo que alguns desses fatores podem ter sido causados por mudanças climáticas. Contudo, outro fator importante a considerar é que o volume crescente de grãos recebidos no geral, vai de encontro também ao aumento da capacidade estática da Cooperativa, do aumento do número de associados na atividade, de ganhos em produtividade, em um mercado agrícola mais aquecido, com exportações e taxa do dólar aumentando.

Ademais, ao se falar em resultado econômico, como a LAR possui a diversificação de culturas e produtos, quando um segmento não alcança suas metas de produção e faturamento, existem outras atividades que tendem a sustentar seus resultados, ou seja, a diversificação dos produtos da LAR auxilia na diversificação de risco, pois contam com atividades distintas e derivadas de aves de corte, ovos, leite, suínos e grãos (soja e milho).

Outro fator de extrema importância e que traz um ponto de resistência a oscilações de preços e do mercado é que a LAR possui uma cadeia produtiva verticalizada, que parte desde a produção da ração em que o pintainho irá se alimentar, ou os leitões, com incubatórios, matrizeiros, desde a criação para posterior abate, existe todo o processo produtivo das aves, sua comercialização e distribuição, seja no mercado interno ou externo, considerando também que a LAR possui frota própria para atender parte de sua demanda logística. De maneira análoga, tem-se a verticalização da cadeia de grãos, partindo da produção de sementes, depois com o processo produtivo, a comercialização e demais pontos já citados, como de logística. A verticalização proporciona um maior poder de barganha para com seus fornecedores também, além do próprio controle de qualidade, volumes produzidos e preços praticados.

Toda essa produção verticalizada que a LAR possui, ao se falar que a produção de ração aumentou, é plausível induzir que a criação de pintainhos e leitões tenha aumentado; se a produção de sementes está em expansão, logo, a produção de grãos tende a aumentar também, e assim por diante, e foi esse efeito que pode ser visualizado por meio dos gráficos e análises dos balanços anuais da Cooperativa, um crescimento em cadeia de todos os segmentos que estão vigentes nos negócios da LAR.

A diversificação em produtos prontos para o consumidor também é entendida como um diferencial, e o acompanhamento de tendências de mercado auxilia em



sua competitividade ao disponibilizar aos compradores produtos pré prontos e que trazem praticidade ao cotidiano do consumidor final.

Adiciona-se a essa mitigação de riscos e diversificação de serviços ao processo produtivo totalmente verticalizado, no qual a LAR passou a contar também com a revenda de máquinas agrícolas aos seus associados, com o novo empreendimento Lar Máquinas; ofertando também seguros agrícolas por meio da Lar Corretora; e serviços financeiros aos associados e funcionários com a criação da LarCredi, que é uma instituição financeira cooperativa, todos sob a mesma gestão estratégica da LAR.

As exportações crescentes da Cooperativa acompanham todo o crescimento anteriormente citado, mas também se entende que foi alavancado pela alta do dólar nos últimos anos, conforme já demonstrado no Gráfico 2, considerando que a LAR exporta para diversos países, tanto produtos de carne de frango quanto de grãos de soja e seus derivados, quanto os de milho, adicionando o fator de diversificação de produtos na conta. Seria interessante analisar os maiores parceiros comerciais da Cooperativa, porém esses dados não são disponibilizados nos balanços analisados, caso o fossem, poderiam ser realizadas análises a respeito da política e economia internacionais frente aos desafios em exportar a esses países e a importância de cada parceiro comercial no faturamento das exportações.

Com relação a ovos postura, de 2006 a 2014 o segmento chegou a ter percentual negativo de variação com média de 0,50%, mas a partir de 2015 obteve média de crescimento até o ano de 2022 de 23,03%, auxiliados pelas expansões e aumento do número de aviários, melhoria nos processos de produção e transporte e a manutenção do bom status sanitário. Além disso, vale ressaltar que o consumo de ovos aumentou nos últimos 20 anos, aliado a crises econômicas, a altos preços nas carnes e a hábitos de vida mais saudáveis (MENDES, 2022).

Outro movimento auxiliado por crises econômicas e alta nos preços de outras proteínas foi o aumento do consumo de suínos, do qual o Brasil é o quarto país que mais produz e exporta no mundo (EMBRAPA, 2021), nesse movimento, internamente, aumentaram os associados desse segmento, seguido por todo o crescimento em cadeia proporcionado pela verticalização da LAR, somado ao aumento da capacidade de recebimento da Frimesa, a suinocultura teve um crescimento ano a ano.

No segmento de avicultura, mais especificamente, frangos de corte, o Brasil é

o principal exportador e o terceiro maior produtor do mundo (EMBRAPA, 2021), o consumo dessa proteína também aumentou seguido pela alta dos preços em outras proteínas, como a bovina, adiciona-se ainda a qualidade nutricional desse segmento, a LAR com suas atuais quatro indústrias de aves acompanhou as tendências de mercado, investiu nessas plantas e acompanhou o crescimento da demanda.

No que diz respeito a arrecadação de impostos, pensando nos municípios e estados em que a LAR possui sua sede e filiais, essa arrecadação é um dos meios mais importantes para que as prefeituras possam se manter e manter os atendimentos para com a população em geral, portanto, nos municípios em que a Cooperativa possui unidades industriais, tende a ser maior a arrecadação de impostos. Contudo, neste momento não foi possível uma análise mais minuciosa sobre a arrecadação de impostos, pois extrapola o escopo deste trabalho e nos balanços analisados, a informação de quanto de impostos foram pagos em cada município não foi disponibilizada.

A conclusão sobre o objetivo geral e específico de analisar o faturamento e sua relação com o mix de produtos para verificar se e quais destes produtos respondem pela dinâmica econômica da LAR, tem-se que no faturamento ao longo dos 17 anos analisados foi possível perceber que a maior expressividade dos produtos foram da área de grãos e de carnes, ou seja, ambas as áreas explicam a dinâmica econômica alcançada pela Cooperativa, auxiliados por investimentos e aquisição de indústrias, a verticalização da produção e a demanda por esses produtos tanto no mercado interno quanto externo.

A questão central do texto, sobre quais fatores explicam a dinâmica econômica alcançada pela Cooperativa entre os anos de 2006 a 2022, pode ser respondida também em conjunto com a análise do contexto histórico, onde foi possível confirmar que as tomadas de decisões desde seu início fundaram os pilares do empreendimento, partindo da primeira fase com sua criação, depois com o período de legalidade da Cooperativa, abrindo possibilidades, como em obter financiamentos bancários e investimentos, chegando na terceira fase que trouxe grandes mudanças, desde reestruturação logística e estratégica, com a mudança de sede para um centro urbano maior na época, a entrada em novos setores agrícolas e a virada de chave com a transição de uma LAR agrícola para agroindustrial, com primeira indústria, a Oleolar, a mudança de nome e o primeiro frigorífico, foram

alguns dos fatores que impulsionaram e fundamentaram o negócio. A partir disso, pode-se dizer que a LAR iniciou uma quarta etapa de agroindustrialização, com a virada do século, por meio da conquista de novos mercados, o início das exportações, a total verticalização na produção, contando com a garantia dos insumos para a produção avícola, experimentando grandes investimentos em toda a cadeia produtiva. A nova fase da Cooperativa, com base nos dados de faturamento relacionado com os demais pontos analisados no capítulo anterior, corroboram para inferir que a partir de 2019 a LAR alcançou uma quinta fase, esta que trouxe aquisições de outras três plantas de abate de aves, fato que contribuiu para que seu faturamento nominal dobrasse de valor em 2020 e 2021, começou a ofertar outros serviços aos associados, como financeiros, de seguradora e necessidades de maquinários para o campo, contando ainda com operações financeiras estruturadas, como por exemplo, Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), porém essa análise financeira é produto para trabalhos futuros.

Portanto, é possível afirmar que a LAR cumpriu ao longo do período analisado com seu papel econômico e social frente aos associados e à comunidade, no que diz respeito a resultado econômico, pois para investir em programas sociais, educação tanto de associados, quanto de funcionários, faz-se necessário alcançar as metas de faturamento para poder prover esses benefícios. Levando sempre em consideração que o faturamento é muito importante, porém, para ser além de crescimento e ser também desenvolvimento, é preciso existir distribuição de renda, educação, saúde, lazer, zelo pelo meio ambiente, ou seja, fatores vinculados à qualidade de vida (OLIVEIRA, 2002), nesse sentido, entende-se que foi atendido ao se analisar os dados do balanço e verificar os valores do faturamento, as ações sociais, ambientais e conhecimento para funcionários e associados corroboram com esse entendimento.

A discussão fica em aberto quando se fala em como o associado vê a cooperativa ou o quanto da cooperativa tem participação na vida do associado, ademais possíveis entrevistas com os próprios funcionários poderiam demonstrar o sentimento frente à Cooperativa, isto é, na visão deles quais foram os fatores que levaram a LAR ao momento atual de crescimento (2022).

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Índices de preços**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/indicepreco>>. Acesso em: 23 nov. 2022.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cotações e boletins**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/historicocotacoes>>. Acesso em: 09 fev. 2023.
- BEN, M. **Os “Nós” Da Territorialização Da Cooperativa Agroindustrial Lar No Oeste Paranaense**. 2011. [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná]. Disponível em: <[https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/1202/1/Marilucia\\_Ben.pdf](https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/1202/1/Marilucia_Ben.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Estatísticas, mundo, suínos**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas/suinos/mundo>>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- \_\_\_\_\_. **Estatísticas, mundo, frangos de corte**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas/frangos/mundo>>. Acesso em: 14 mai. 2023.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **IGP-M: Resultados 2022**. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/igpm-resultados-2022>>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- FREY, U. I. (Coord). **Lar 55 anos: passado, presente, realidade e imaginação**. 1 ed. - Medianeira, PR: 2019, 168 p. CDD 334.098162.
- FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL (FRIMESA). **Relatório anual 2022**. Disponível em: <[https://www.frimesa.com.br/upload/file/report/relatorio\\_anual\\_2022-completo1-29-38.pdf](https://www.frimesa.com.br/upload/file/report/relatorio_anual_2022-completo1-29-38.pdf)>. Acesso em: 23 abr. 2023.
- GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. Trad. Caesar Souza. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2019). Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R8K\\_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT39&dq=estudo+de+caso&ots=OAhMs\\_feqw&sig=vBIDCySza09w3rBfTdm3IKMqZ\\_c#v=twopage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R8K_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT39&dq=estudo+de+caso&ots=OAhMs_feqw&sig=vBIDCySza09w3rBfTdm3IKMqZ_c#v=twopage&q&f=false)>. Acesso em: 16 nov. 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- ILHA, P. C. S. **A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: o caso do Oeste do Paraná**. Revista GEPEC. Vol. 10 – nº 02 – jul./dez., 2006 – p. 29-39.

Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/viewFile/389/305>. Acesso em: 27 nov. 2019.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS (ITAL); FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). **Brasil Food Trends 2020**. Disponível em: <https://ital.agricultura.sp.gov.br/brasilfoodtrends/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL (LAR). **Institucional**. 2023a. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lar é a melhor do Oeste do Paraná entre as top 10 do setor agropecuário no anuário do jornal Valor Econômico**. 2021. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/lar-e-a-melhor-do-oeste-do-parana-entre-as-top-10-do-setor-agropecuário-no-anuario-do-jornal-valor-economico/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **LAR: Cooperativa agora tem universidade corporativa**. 2020. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/lar-cooperativa-agora-tem-universidade-corporativa/>. Acesso em: 19 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2022**. 2023b. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2021**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 25 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2020**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2019**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2018**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2017**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2016**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2015**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2014**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2013**. Disponível em: <https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2012**. Disponível em:  
<<https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2011**. Disponível em:  
<<https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. **Relatório e balanço 2010**. Disponível em:  
<<https://www.lar.ind.br/institucional/relatorios-de-balanco/>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MARIN, R. **Lar na história: os 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar**. Cascavel. Tuicial, 2005. 200 p. CDD 21<sup>a</sup> ed. 334.680981.62. M337L.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília. 2003. Confebras. 272 p. ISBN: 85-89115-02-X. Trad.: José Carlos Castro; Maria da Graça Leal; Carlos Potiara Castro.

MENDES, C. **Aumento no consumo impulsionou produção brasileira de ovos nos últimos 20 anos**. In: Avicultura Industrial. Nº 04 2022, ano 113, ed. 1318. Disponível em: <<https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/aumento-no-consumo-impulsionou-producao-brasileira-de-ovos-nos-ultimos-20-anos/20220713-090639-m092>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

NETO, S. B. **Agribusiness Cooperativo**. In: Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. Orgs: Decio Zylbersztajn; Marcos Fava Neves. Pioneira. Ed. 2001. Ed. 2015.

OLIVEIRA, G. B. **Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago. 2002.

PARANÁ COOPERATIVO. **LAR: Com apoio do Estado, cooperativa anuncia investimento de R\$ 2,4 bilhões**. Disponível em:  
<<http://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/132739-lar-com-apoio-do-estado-cooperativa-anuncia-investimento-de-r-24-bilhoes>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

PAULANI, L. M. BRAGA, M. B. **A nova contabilidade social: uma introdução à macroeconomia**. 3<sup>a</sup> edição, Revista e atualizada. Saraiva. São Paulo: 2007. ISBN 978-85-02-06430-0

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Comércio exterior e exportação no Brasil**. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/exportacao-e-comercio-exterior/>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

PORTER, M. E. Exit barriers and strategic and organizational planning. California Management Review, 1976b, 19(2), 21-33.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo** – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014. 106 p.: il. 28

cm. ISBN 978-85-63573-72-8. Disponível em:  
<<https://central3.to.gov.br/arquivo/453446/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

RESENDE, G. M. (Ed.). **Cadernos do Cade: Mercado de insumos agrícolas**. 2020. Disponível em: <<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/cadernos-do-cade/mercado-de-insumos-agricolas-2020.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2023.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais**. In: Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS - Cadernos Gestão Social. São Leopoldo: Unisinos, v. 3, n. 2, jul/dez. 20212. ISSN: 1982-5447

SETTI, E. O. **Uma História de Cooperação, Atitude e Amor – Lar 50 anos**. Medianeira – PR: Cooperativa Agroindustrial Lar, 2014. 273 p. CDD – 334.098162

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Portal Sebrae Cooperativa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cooperativa-o-que-e-para-que-serve-como-funciona,7e519bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 28 nov. 2019.

SISTEMA OCB (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>>. Acesso em 28 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Disponível em: <<https://anuario.coop.br/>>. Acesso em 19 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **O Que é Cooperativismo**. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 23 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

SISTEMA OCEPAR. **ESTRUTURA OCEPAR**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/2011-12-05-11-28-07/2011-12-05-11-31-54>. Acesso em 27 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Paraná Cooperativo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-09-10-57-09/consulta-por-regiao>. Acesso em 27 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Princípios básicos do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em 27 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Representação das Cooperativas**. Disponível em:  
<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-43-46>. Acesso em 27 nov. 2019.

SCHALLENBERGER, E. **Políticas de colonização: uma análise da região oeste do Paraná antes e depois do golpe militar de 1964**. Revista de Estudos Sociais, Cuiabá- MT, v. 4, n. 21, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA). **Linhas de Pesquisa**. Disponível em: <<https://portal.unila.edu.br/mestrado/politicas-publicas/linhas-de-pesquisa>>. Acesso em: 05 nov. 2022.

VALOR ECONÔMICO. **Lar é a melhor do Oeste do Paraná entre as top 10 do setor agropecuário no anuário do jornal Valor Econômico**. Disponível em: <<https://www.lar.ind.br/lar-e-a-melhor-do-oeste-do-parana-entre-as-top-10-do-setor-agropecuário-no-anuario-do-jornal-valor-economico/>>. Acesso em: 16 nov. 2021.

VEDANA, R; GARCIAS, M. O; SHIKIDA, P. F. A; ARENDS-KUENNING, M. P. **Análise dos determinantes da felicidade dos associados da Lar Cooperativa Agroindustrial**. Revista de Economia e Sociologia Rural, 59(1), e238882. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2020.238882>. Acesso em: 20 nov. 2022.

WILLERS, E. M. **Cultura Associativa: a gênese do cooperativismo agropecuário de alimentos da mesorregião Oeste paranaense**. Rio de Janeiro: Unioeste, 2015. Ed. 334.683098162.

XP EDUCAÇÃO. **IPCA ou IGP-M: qual é o melhor? Qual a diferença entre eles?** Disponível em: <<https://blog.xpeducacao.com.br/ipca-ou-igpm-qual-e-melhor/>>. Acesso em: 11 fev. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 5ª ed. Trad. Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015, 290 p.: il.: 23 cm. ISBN 978-85-8260-231-7



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – COMPARATIVO ENTRE FATURAMENTO NOMINAL E REAL DEFLACIONADOS A PREÇOS DE 2006

<b>Ano</b>	<b>Valor nominal</b>	<b>Varição nominal</b>	<b>Valor deflacionado</b>	<b>Varição real</b>
<b>2006</b>	R\$ 972.590.412,00		R\$ 972.590.412,00	
<b>2007</b>	R\$ 1.144.269.140,00	17,65%	R\$ 1.061.923.525,46	9,19%
<b>2008</b>	R\$ 1.472.285.020,00	28,67%	R\$ 1.244.299.498,09	17,17%
<b>2009</b>	R\$ 1.367.336.750,00	-7,13%	R\$ 1.175.817.863,07	-5,50%
<b>2010</b>	R\$ 1.481.047.949,00	8,32%	R\$ 1.144.058.486,83	-2,70%
<b>2011</b>	R\$ 1.799.622.043,00	21,51%	R\$ 1.322.728.970,36	15,62%
<b>2012</b>	R\$ 2.205.678.976,00	22,56%	R\$ 1.503.625.240,80	13,68%
<b>2013</b>	R\$ 2.644.581.117,00	19,90%	R\$ 1.708.669.474,34	13,64%
<b>2014</b>	R\$ 3.019.964.129,00	14,19%	R\$ 1.881.845.035,07	10,14%
<b>2015</b>	R\$ 3.963.867.920,00	31,26%	R\$ 2.234.524.191,19	18,74%
<b>2016</b>	R\$ 4.722.002.546,00	19,13%	R\$ 2.483.745.462,91	11,15%
<b>2017</b>	R\$ 4.956.043.900,00	4,96%	R\$ 2.620.501.083,46	5,51%
<b>2018</b>	R\$ 6.257.803.674,00	26,27%	R\$ 3.076.902.449,21	17,42%
<b>2019</b>	R\$ 6.801.846.000,00	8,69%	R\$ 3.116.757.100,84	1,30%
<b>2020</b>	R\$ 10.659.139.000,00	56,71%	R\$ 3.966.477.128,88	27,26%
<b>2021</b>	R\$ 16.748.523.000,00	57,13%	R\$ 5.291.465.245,19	33,40%
<b>2022</b>	R\$ 21.383.590.000,00	27,67%	R\$ 6.406.641.440,81	21,07%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

**APÊNDICE B – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DAS ATIVIDADES NO FATURAMENTO TOTAL**

	<b>Desempenho Econômico - Valor nominal – Em R\$ 1.000</b>	<b>Grãos</b>	<b>Avi-cultura</b>	<b>Insumos</b>	<b>Suino-cultura</b>	<b>Varejo</b>	<b>Outros</b>	<b>Amidos</b>	<b>Vegetais</b>	<b>Empacotados</b>	<b>Total</b>
<b>2010</b>	R\$ 1.566.235	47,30%	15,50%	17,00%	5,30%	6,70%	1,10%	1,10%	2,40%	3,30%	99,70%
<b>2011</b>	R\$ 1.870.257	43,70%	19,20%	16,90%	7,10%	6,60%	0,70%	0,90%	2,10%	2,20%	99,40%
<b>2012</b>	R\$ 2.286.070	42,50%	20,10%	19,70%	6,20%	6,10%	0,10%	1,00%	3,20%	1,20%	100,10%
<b>2013</b>	R\$ 2.729.389	37,62%	23,56%	21,41%	6,10%	5,85%	4,31%	1,15%			100,00%
<b>2014</b>	R\$ 3.091.175	39,45%	22,88%	21,22%	4,14%	5,71%	5,88%	0,72%			100,00%
<b>2015</b>	R\$ 4.054.110	39,20%	24,10%	22,20%	3,40%	5,50%	5,60%				100,00%
<b>2016</b>	R\$ 4.851.401	38,30%	24,20%	22,80%	3,30%	5,50%	5,90%				100,00%
<b>2017</b>	R\$ 5.062.964	37,20%	27,40%	19,40%	3,40%	5,80%	5,70%				98,90%
<b>2018</b>	R\$ 6.380.398	40,50%	27,30%	19,40%	3,70%	4,70%	4,40%				100,00%
<b>2019</b>	R\$ 6.695.818	31,70%	35,50%	19,20%	5,10%	4,80%	3,60%				99,90%
<b>2020</b>	R\$ 10.530.180	43,43%	29,76%	16,16%	5,12%	3,23%	2,31%				100,01%
<b>2021</b>	R\$ 16.447.824	39,43%	35,22%	17,06%	4,75%	2,00%	1,54%				100,00%
<b>2022</b>	R\$ 21.068.815	38,76%	34,56%	19,15%	3,93%	1,63%	1,97%				100,00%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de balanços anuais (2023).

## ANEXOS

### ANEXO A – UNIDADES DA LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.

<b>1 centro</b> administrativo	<b>5 unidades</b> industriais de rações	<b>1 unidade</b> produtora de matrizes para suínos
<b>1 centro</b> de Eventos	<b>4 unidades</b> industriais de aves	<b>1 central</b> de inseminação de sêmen suíno
<b>17 unidades</b> de atendimento aos associados em MS	<b>1 unidade</b> industrial de carnes	<b>15 lojas</b> de supermercados
<b>14 unidades</b> de atendimento aos associados no PR	<b>1 unidade</b> de processamento de ovos	<b>7 postos</b> de combustíveis
<b>1 unidade</b> de atendimento aos associados em SC	<b>1 unidade</b> de recria de aves	<b>1 laboratório</b> Central
<b>32 unidades</b> de recepção de grãos em MS	<b>1 unidade</b> produtora de pintainhos	<b>15 unidades</b> de recepção de grãos no Paraguai
<b>20 unidades</b> de recepção de grãos no PR	<b>2 incubatórios</b> de ovos férteis	<b>1 sede</b> administrativa do Paraguai
<b>1 unidade</b> de recepção de grãos em SC	<b>2 unidades</b> produtoras de leitões (UPL)	<b>1 transportadora</b>
<b>2 unidades</b> industriais de soja	<b>3 unidades</b> produtoras de leitões desmamados (UPD)	

Fonte: Site da Lar Cooperativa Agroindustrial, 2021.