



ESTRUTURA DE CAPITAL PRÓPRIO E SUA MANUTENÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES *OWN CAPITAL STRUCTURE AND YOUR MAINTENANCE IN AGRICULTURAL COOPERATIVES FROM PARANÁ STATE*

Autor(es) Jessé Aquino Rodrigues; Eduardo Damião da Silva

Filiação: SESCOOP/PR; PUC/PR

E-mail: jessearodrigues@gmail.com; eduardo.damiao@pucpr.br

Grupo de Trabalho (GT): << GT6.4. Capital, Finanças e Desempenho >>

Resumo

Com expressiva importância no cenário econômico regional do Paraná, as cooperativas do ramo agropecuário crescem a cada ano buscando gerar melhores resultados para seus cooperados. Durante sua trajetória, diversas dificuldades foram encontradas para seu desenvolvimento, pois, para sustentação de suas atividades, muitos investimentos foram necessários, o que afetou diretamente a estrutura de capital das mesmas. Logo, buscar uma melhor capitalização é mais um dos desafios enfrentados por estas organizações. O objetivo deste estudo foi de verificar se as cooperativas agropecuárias do Paraná utilizam seus resultados anuais como forma de capitalização e quanto desses resultados são devolvidos aos seus cooperados. Utilizando-se de dados secundários e da análise documental de atas de assembleias gerais ordinárias de uma amostra não probabilística das 15 maiores cooperativas espalhadas pelo estado, utilizando-se o critério do faturamento com base nos dados de 2018, foi verificado que do total dos resultados atingidos pelas cooperativas, 65,2% são destinados a fundos obrigatórios legais e a fundos criados para desenvolvimento e capitalização das mesmas, além disso, 3,7% são destinados ao capital social dos cooperados e por fim, 31,1% são devolvidos aos cooperados em forma de recursos financeiros, comprovando a utilização das sobras como estratégia de capitalização das cooperativas. Enfim, essa análise buscou contribuir na discussão da capitalização de cooperativas, demonstrando a geração de resultados positivos e sua influência na estratégia de capitalização.

Palavras-chave: capitalização, cooperativas agropecuárias, destinação de sobras.

Abstract

With significant importance in the economic background in Parana, the agricultural cooperatives grow each year seeking better results for its members. Throughout their history, several difficulties were found in their development, since a great amount of investment has been necessary to support their practices throughout the years, directly affecting their capital structure. Hence, looking for better capitalization mechanisms has become a challenge for most coops in Parana. The aim of this paper is to verify if the co-operatives in the state use their annual results as a way of capitalization and how much of the result is given back to their members. We used secondary data and general meetings records in a non-probabilistic sample of the 15 biggest co-operatives in the state. We used income criteria based on the 2018 data, we verified that 65,2% of the total income is addressed to mandatory legal funds and funds created for the cooperatives development and capitalization, moreover, 3,7% were allocated to the members' social capital's share and finally 31,1% are given back to their members in



the form of financial resources, proving the use of surpluses as a capitalization strategy of the cooperatives. Briefly, this assessment sought to contribute to the discussion about cooperative capitalization, demonstrating the importance of generating positive results and its influence on the capitalization strategy.

Key words: Capitalization. Agricultural co-operatives. Surpluses allocation.

1. Introdução

O estudo da estrutura de capital das organizações é um tema que tem mostrado grande relevância desde meados do século XX, trazendo importantes contribuições para o desenvolvimento das mesmas. A busca pela definição de uma estrutura de capital ótima para as empresas tem apresentado evolução na discussão teórica, desde Myers (1984). Da mesma forma, essa discussão está presente no contexto das sociedades cooperativas, que são organizações que objetivam prestar serviços aos seus cooperados e que vêm ganhando cada vez mais importância no cenário mundial.

O cooperativismo é caracterizado como uma forma democrática de participação dos indivíduos, onde todos possuem os mesmos direitos e obrigações, independentemente do capital investido. É definido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), como uma “associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”. (ICA, 2015)

Devido a sua relevância no contexto mundial, a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o ano de 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, com o objetivo de promover o crescimento do setor e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico mundial. No Brasil, de todos os ramos que formam o movimento cooperativo, um dos mais importantes e representativos é o agropecuário, que segundo dados da OCB (2018) é formado por 1.618 cooperativas que congregam mais de 1 milhão de cooperados gerando 198,6 mil empregos diretos. Além disso, as cooperativas agropecuárias do País são responsáveis por aproximadamente 48% da produção agropecuária nacional

No Estado do Paraná, que tem no campo, uma das grandes forças econômicas do desenvolvimento regional, são filiadas à Organização das Cooperativas do Estado, 61 cooperativas agropecuárias, formadas por 170 mil cooperados e que faturaram em 2018, R\$ 70,5 bilhões. Estas cooperativas representam 55% da economia agrícola do Estado do Paraná, além de participarem ativamente do processo de produção, beneficiamento, armazenagem e industrialização de grande parte dos produtos agropecuários produzidos no Estado (PARANÁ COOPERATIVO, 2019).

Durante o desenvolvimento das cooperativas agropecuárias ao longo das últimas décadas, as diversas crises econômicas, problemas climáticos, cambiais e de produção agrícola lançaram grandes desafios para o sistema cooperativo. Além disso, para o crescimento das cooperativas, foram necessários diversos investimentos na ampliação das estruturas físicas, na industrialização da produção agropecuária e na diversificação, objetivando agregar maior valor aos produtores rurais cooperados. Ou seja, as cooperativas precisaram se reinventar por diversas vezes para a manutenção de suas atividades.

Cook (1995) abordando a complexa estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, identificou alguns problemas relacionados a falta de incentivo à capitalização das cooperativas, o que afeta diretamente sua estrutura de capital, gerando, nessas organizações, maior dependência de capital de terceiros. Zeuli e Cropp (2004) enfatizam que, para funcionarem



eficientemente e crescerem, as cooperativas precisam de uma adequada estrutura de capital. É vital para as operações diárias, a fim de sustentar o volume de negócios. Por isso a importância da capitalização nessas organizações, buscando formar uma estrutura de capital compatível, necessária para o andamento das atividades.

Sendo essa a razão do desenvolvimento desse artigo, este estudo busca verificar os resultados alcançados pelas cooperativas agropecuárias paranaenses nos últimos anos, e qual a destinação dessas sobras. Ou seja, o resultado alcançado pelas cooperativas contribui para a manutenção das suas estruturas de capital?

2. Aspectos Gerais

O ideal da cooperação é praticado há milhares de anos pelos seres humanos, porém, conforme Barberini (2009), foi na segunda metade do século XVIII, que surgiram as primeiras formas de cooperativas tradicionais. Na Europa do século XIX, ainda antes da fundação da famosa Cooperativa de Rochdale, em 1844, na Inglaterra, muitas experiências cooperativas foram criadas, principalmente na França, Inglaterra, Espanha, Rússia e Polônia. Foi o período do desenvolvimento do ideal cooperativo com uma visão social, idealizada principalmente por Robert Owen (Inglaterra) e Charles Fourier (França), que criaram comunidades cooperativas, mas sem o êxito esperado.

Pinho (1982) relata que o movimento cooperativo moderno surgiu em Rochdale como fruto da iniciativa de 28 tecelões que buscavam um meio de melhorar sua precária situação socioeconômica, frente aos novos desafios impostos pela Revolução Industrial. Com o nome de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, os estatutos da cooperativa continham os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa, que depois passaram a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista.

Um dos principais diferenciais do sistema cooperativo é seu objetivo principal, que consiste na prestação de serviços para o cooperado, visando ao seu desenvolvimento, independente do ramo de atuação. De todos os ramos, um dos mais importantes e representativos é o ramo agropecuário, composto por produtores rurais, cujos meios de produção pertencem ao próprio cooperado.

Em virtude da transformação ocorrida na atividade agrícola, que passou da subsistência para uma unidade dependente do mercado e das indústrias de insumos e processamento, formou-se um sistema agroindustrial. Tal sistema configurou-se em uma teia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, produção de insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto processado até chegar ao consumidor (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

No decorrer do seu desenvolvimento, as cooperativas agropecuárias enfrentaram muitas dificuldades, como as crises econômicas, problemas climáticos, cambiais e da produção. Para o crescimento das cooperativas, foram necessários diversos investimentos, principalmente na ampliação das estruturas físicas e na industrialização, para conseguir atender o aumento da produção agropecuária, diversificar as atividades e também objetivando agregar maior valor para os cooperados. Em Gimenes (1999), verifica-se que os primeiros investimentos realizados pelas cooperativas foram feitos a partir da década de 1980, porém, na época, não havia benefícios oficiais para o segmento, o que obrigou muitas delas a contrair empréstimos com altos custos; além disso, tiveram que imobilizar boa parte do capital próprio, gerando desequilíbrio no fluxo de caixa, descapitalizando o segmento, gerando eventuais crises de liquidez.



Também a abertura comercial e a competição com os produtos importados trouxeram problemas para garantia das matérias-primas necessárias à manutenção de suas operações, pois enfrentaram maior concorrência até mesmo na seleção e fidelização dos produtores rurais. Além disso, algumas cooperativas agropecuárias passaram a realizar operações de crédito com os associados, assumindo riscos crescentes com as instituições financeiras, principalmente em momentos de crise nas safras (GIMENES; GIMENES, 2008).

Esse cenário resultou em um aumento expressivo do endividamento das cooperativas e um elevado ativo imobilizado com baixa rentabilidade. Com recursos próprios escassos, altas taxas de juros para financiamento e bastante endividadas, muitas cooperativas enfrentaram obstáculos severos no seu desenvolvimento, além de gerarem maior necessidade de recursos para o financiamento de suas atividades.

Para tentar auxiliar e restaurar o desenvolvimento das cooperativas, no final da década de 1990 foi lançado um programa de alongamento de dívidas, o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária, Recoop, por meio do qual “as cooperativas iniciaram uma nova fase de desenvolvimento com uma considerável melhora na tesouraria, ou seja, a diferença entre o capital de giro e a necessidade de capital de giro diminuiu substancialmente” (MARTINS et al., 2014, p. 118). Atualmente muitas cooperativas do ramo agropecuário estão entre as maiores empresas da agropecuária brasileira, cumprindo duas importantes funções: o aumento das escalas de produção e a coordenação das atividades nas cadeias produtivas (MARTINS et al., 2014).

Cook (1995), também citado por Zylbersztajn (2002), ao abordar temas relacionados a direitos de propriedade e à complexa estrutura organizacional das cooperativas agropecuárias, elencou alguns problemas típicos das cooperativas, como:

a) Problema de horizonte: cooperados tendem a rejeitar estratégias que impliquem imobilização de capital de longo prazo, pois o capital social aplicado não pode ser comercializado para terceiros e não valoriza conforme o valor da empresa cooperativa; isso implica preferência por projetos de curto prazo. Além disso, os novos cooperados beneficiam-se do sacrifício dos antigos, pois, quando entram, já usufruem de uma cooperativa estruturada, porém não têm incentivos para continuar investindo;

b) Problema de portfólio: a dificuldade de capitalização de longo prazo gera o problema de portfólio, uma vez que a cooperativa passa a ter mais dificuldade de competição nos mercados de produtos com maior valor agregado, que exigem grandes investimentos em tecnologia, marketing e distribuição;

O problema do horizonte está diretamente relacionado com a estrutura de capital das organizações cooperativas, que, por consequência gera o problema de portfólio, que advém da dificuldade na realização de grandes investimentos.

Apesar das dificuldades históricas enfrentadas pelo cooperativismo agropecuário, atualmente é grande a representatividade desse segmento no cenário nacional, sobretudo no Paraná, por isso, esta pesquisa busca entender melhor a relação entre o crescimento dessas organizações e sua estrutura de capital.

A maioria das pesquisas relacionadas com a estrutura de capital está centrada na proporção de capital de terceiros e capital próprio, observados no lado direito dos balanços patrimoniais das organizações (MYERS, 2001). Por outra forma, a estrutura de capital refere-se à proporção do total de financiamento fornecido pelas suas fontes de recursos, enquadrados em: patrimônio líquido, passivo de curto prazo e passivo de longo prazo. O patrimônio líquido representa a fonte de recursos próprios; os passivos de curto e longo prazo, fontes de recursos de terceiros (ROCHA, 2007).



Para Myers (1984), a teoria de Estrutura de Capital foi analisada sob duas perspectivas: a *Static Trade Off* e a *Pecking Order Theory*. Na primeira, o autor defende que o limite para o uso de capital de terceiros é dado quando os custos do endividamento superam os benefícios gerados por essa dívida, gerando assim uma estrutura de capital ótima; neste caso surge uma meta de nível de endividamento. O autor relaciona essa abordagem com a assimetria de informações existente no mercado, pois como os administradores possuem informações que não são conhecidas por todos, os investidores interpretam as decisões dos administradores como sinais de boas ou más notícias (MYERS, 1984).

Seguindo a mesma linha da assimetria de informações no mercado, Myers (1984) criou a teoria da hierarquia de fontes de recursos (*Pecking Order*), na qual argumenta que as empresas adotam uma sequência lógica e hierárquica na sua estrutura de capital: utilizando primeiramente fundos próprios, quando são insuficientes, financiamentos por terceiros e, por último, emissão de novas ações, justificando essa ordem pela assimetria de informações existente no mercado (MYERS, 1984).

Segundo a teoria *Pecking Order*, empresas mais rentáveis emprestam menos recursos, não porque há uma meta, mas porque possuem mais opções de financiamento interno. As menos rentáveis requerem mais recursos externos e, conseqüentemente, aumentam o volume de dívidas acumuladas (MYERS, 2001).

Como o capital é um recurso crítico para todas as firmas, as questões relacionadas à estrutura do capital ganharam importância nas pesquisas em gestão estratégica. Por isso, a capitalização é um aspecto primordial para o desenvolvimento das organizações. Bialoskorski Neto (2012) ressalta que a formação de uma empresa cooperativa já acontece nas situações em que há uma escassez inicial do fator de produção capital e reforça que o capital precisa ser gerado pela organização e redirecionado para o seu crescimento, expressando a ideia de um capital coletivo voltado à organização.

Logo, as cooperativas não irão possuir, então, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente dos seus membros, como ocorre nas sociedades de capital, mas deverão existir como organização econômica intermediária, posta a serviço da satisfação das necessidades dos cooperados. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Lazzarini et al. (1999) apud Bialoskorski Neto (2012), mostram que “as decisões financeiras nas cooperativas são especialmente complexas, pois a definição de uma estrutura de capital ótima, com respeito à proporção entre dívidas (capital de terceiros) e patrimônio (capital próprio) como fontes alternativas de recursos, é de difícil operacionalização”.

Isso também se deve as características peculiares relacionadas à capitalização dessas organizações, porque por serem empresas autogestionárias, formadas por quotas de capital dos cooperados e sem o objetivo do lucro em suas operações, necessitam de capital de terceiros desde o início do processo de crescimento da empresa. Além disso, as cooperativas acabam muitas vezes, financiando o cooperado, para garantir a aquisição de determinada quantidade de produtos e, ou, venda de insumos, exigindo maior necessidade de recursos para a realização das operações. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Mills e Davies (2013) também enfatizam esta situação, afirmando que os benefícios não repartidos levam tempo a acumular e não estão disponíveis no arranque da atividade. E, além disso, em muitos sistemas jurídicos, as cooperativas são, pois, confrontadas com um problema em termos de acesso ao capital.

Isso ocorre no Brasil, porque a quota-parte não apresenta comercialização em mercado secundário e as sobras operacionais repartem-se de acordo com a movimentação do cooperado. Sendo que os maiores desafios, entretanto, advêm justamente da necessidade de se encontrarem



alternativas de obtenção de recursos próprios, que possibilitem o crescimento da cooperativa respeitando os seus princípios doutrinários fundamentais. (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

A lei 5.764 de 1.971, que regulamente as sociedades cooperativas, traz algumas considerações em relação à criação de fundos e reservas em seu artigo 28, afirmando que:

Art. 28. As cooperativas são obrigadas a constituir:

I - Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, constituído com 10% (dez por cento), pelo menos, das sobras líquidas do exercício;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

§ 1º Além dos previstos neste artigo, a Assembléia Geral poderá criar outros fundos, inclusive rotativos, com recursos destinados a fins específicos fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

Ou seja, todas as cooperativas são obrigadas a constituírem, desde seu início, um Fundo de Reserva que receberá no mínimo 10% das sobras do exercício, e o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, que receberá no mínimo 5% das sobras. Sendo que as cooperativas podem aumentar estes percentuais e criar outros fundos conforme necessidade. Essas opções permitem à cooperativa ter uma fonte definida de recursos para projetos e crescimento. Com isso a cooperativa pode ter uma base de recursos próprios para sua capitalização.

Mills e Davies (2013) defendem que as empresas não podem funcionar sem capital, assim como as cooperativas. E que há duas fontes principais de capitalização, o capital social que é integralizado pelos sócios no momento da entrada na cooperativa e as reservas que são formadas a partir dos resultados obtidos, conforme estatuto social e decisão assemblear.

Gimenes (2004) afirma que o novo cenário da economia mundial se apresenta para as sociedades cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte e, ao mesmo tempo, atender as necessidades dos seus associados, nem sempre podendo fazê-lo com bons resultados. Essa contradição impõe limites ao financiamento do seu processo de expansão com recursos próprios (autofinanciamento), especialmente em economias em desenvolvimento em que o fator capital é geralmente escasso e caro.

No contexto vivenciado pelas cooperativas, a estrutura de capital é um aspecto importante, pois por apresentarem limitações ao aporte de capital próprio, acabam tendo que recorrer às dívidas para financiar seu crescimento. Por isso, surge a importância da correta utilização de seus resultados para continuidade de seu empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Historicamente, verifica-se no relato de Gimenes e Gimenes (2008), que as cooperativas agropecuárias no Brasil enfrentaram grandes dificuldades para seu desenvolvimento, pois, a abertura comercial e a acirrada competição com os produtos importados trouxeram problemas para garantia das matérias-primas necessárias à manutenção de suas operações, pois a concorrência tornou-se mais acirrada também na seleção e fidelização dos produtores rurais. Além disso, algumas cooperativas agropecuárias passaram a realizar operações de crédito com os associados, assumindo riscos crescentes com as instituições financeiras, principalmente em momentos de crise nas safras.

A partir dos anos 1980, com a diminuição das margens de comercialização dos produtos “in natura”, o processo operacional começa a exigir cada vez mais profissionalização das cooperativas e a sua necessidade constante de melhoria nos processos, ou seja, passar de simples



comercialização para a agro industrialização, envolvendo a gestão das cooperativas e seus cooperados. O grande paradigma foi a necessidade de aporte de capital, seja próprio ou de terceiros, para construir plantas industriais, fomentar novas atividades, processamento e comercialização de produtos industrializados

Este cenário resultou em um aumento expressivo do endividamento das cooperativas e um elevado ativo imobilizado com baixa rentabilidade, ou seja, com recursos próprios escassos, altas taxas de juros para financiamento e altamente endividadas, principalmente na década de 1990.

Porém, ao avaliarmos mais especificamente o caso do Paraná, vemos atualmente diversas cooperativas que apresentam elevada importância no contexto econômico regional. Segundo Ocepar (2010), o dinamismo da agricultura paranaense pode ser atribuído a estratégia de colonização no Estado, que se desenvolveu com base em relações de trabalho e confiança, pois as comunidades europeias que aqui se instalaram estavam em busca do desenvolvimento pessoal. E reforça que no contexto paranaense, o cooperativismo se destaca como um instrumento de ascensão social dos cooperados e de promoção e desenvolvimento regional baseado em cadeias agroindustriais de grande competitividade.

Por isso, as decisões de financiamento caminham lado a lado com as decisões de investimentos, ou seja, as firmas precisam de recursos suficientes para dar suporte às atividades resultantes das decisões de investimentos (BAKER e MARTIN, 2011). A fonte de recurso, próprio ou de terceiros, está associada com diferentes níveis de risco, benefícios e controle. (LA ROCCA, 2011).

Segundo Proner e Costa (2005), a necessidade de capitalização das cooperativas levam muitos gestores a sugerirem a destinação das sobras para os fundos e reservas indivisíveis, gerando uma relação capital social e patrimônio líquido cada vez menor. Pois como a cooperativa necessita de recursos para dar suporte aos novos investimentos e os associados não se motivando para tal, pois o retorno não é proporcional ao seu capital, a solução mais praticada é a capitalização de parte dos resultados.

É neste contexto que avaliamos esta forma de capitalização, pesquisando as decisões que foram tomadas nos últimos anos quanto à destinação das sobras anuais de cooperativas do Paraná e o que isso representou em termos de estratégia para estrutura de capital. Pois se depender apenas de capital de terceiros para crescer, a dependência de capital de terceiros iria aumentar gradativamente, inviabilizando o empreendimento cooperativo ao longo dos anos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi dividida em três etapas, inicialmente foi realizada uma análise descritiva com dados gerais do cooperativismo agropecuário do Estado, utilizando dados de fontes secundárias obtidas do programa de monitoramento das cooperativas paranaenses realizado pelo Sistema Ocepar (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná). Em um segundo momento foi realizada uma análise documental das atas assembleares e relatórios de gestão de cooperativas integrantes da amostra, para verificar os resultados atingidos nos anos 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 bem como quais foram suas destinações.

E, por fim, foi realizado um levantamento de dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas, que, segundo Lakatos e Marconi (2003), têm como base um questionário principal preestabelecido, com possibilidade de elaboração de novas perguntas conforme o andamento do processo.

A população deste estudo abrange todas as cooperativas agropecuárias do Paraná, filiadas ao Sistema Ocepar em 2018, que representam 61 organizações cooperativas. Porém,



com o objetivo de refinar e viabilizar a pesquisa, foi definida uma amostra não probabilística, compreendendo as 15 maiores cooperativas do Estado do Paraná, utilizando como critério o faturamento obtido no ano de 2018, como consequência as cooperativas selecionadas foram, por ordem alfabética: Agraria de Guarapuava, C.Vale de Palotina, Capal de Arapoti, Castrolanda de Castro, Coamo de Campo Mourão, Coasul de São João, Cocamar de Maringá, Cocari de Mandaguari, Coopavel de Cascavel, Copacol de Cafelandia, Copagril de Marechal Cândido Rondon, Frimesa de Medianeira, Frísia de Carambeí, Integrada de Londrina, e Lar de Medianeira, que juntas obtiveram receitas totais de R\$ 62,3 bilhões em 2018, que representa 88,5% do volume total das receitas do ramo.

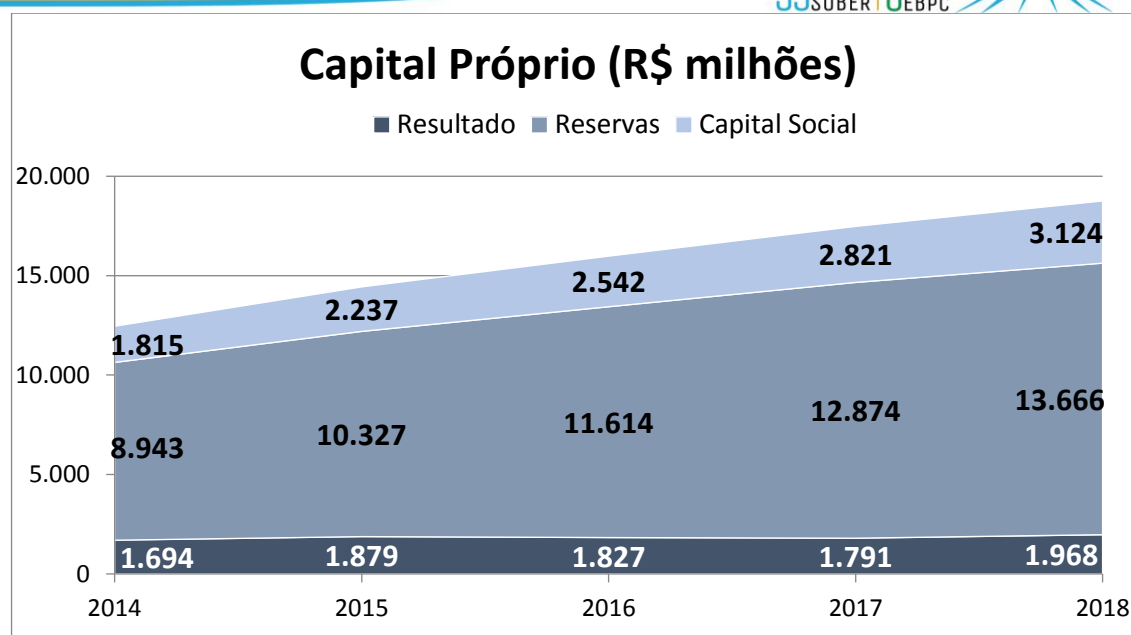
Após a verificação dos dados secundários, foi realizada a análise documental das atas das assembleias gerais ordinárias dos anos 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 das cooperativas pertencentes a amostra. O objetivo foi demonstrar quais foram as destinações dos resultados atingidos pelas cooperativas nos anos elencados para entender qual a proporção dos resultados que retornam para a organização e consequentemente o volume que retorna para o cooperado, conforme possibilidade legal, já que as sobras podem ser destinadas de diversas maneiras, como recursos disponibilizados aos cooperados, como capital social ou para fundos específicos definidos pela própria assembleia, por exemplo. As entrevistas foram realizadas com 11 dos principais gestores das cooperativas participantes da amostra, diretores e gerentes financeiros, com vistas a levantar elementos que explicassem as destinações de resultados e sua importância na estrutura de capital.

4. RESULTADOS

Responsável por 55% da produção agropecuária do estado, o cooperativismo agropecuário paranaense é formado por aproximadamente 170 mil cooperados integrantes de 61 cooperativas, sendo que 80% destes possuem menos de 50 hectares de terra, ou seja, a maior parte dos cooperados é considerada de médio e pequenos produtores. Essas cooperativas atingiram o volume de R\$ 70,5 bilhões de receitas e obtiveram sobras de R\$ 1,9 bilhão em 2018. (OCEPAR, 2019).

A partir dos dados obtidos para análise, a composição do capital próprio da população da pesquisa está apresentada na Figura 1, detalhada nos principais tópicos: capital social, reservas e resultado, e apresentou evolução no período de análise, passando de R\$ 12,4 bilhões em 2014 para R\$ 18,8 bilhões em 2018. Em relação a estrutura de capital, esse volume representou em 2018: 36% dos ativos dessas organizações, ou seja, 64% é composto por capital de terceiros.

Figura 1 – Evolução do Capital Próprio das Cooperativas Agropecuárias PR



Elaboração: Autor

Importante destacar a maior participação das reservas na composição do capital próprio, conforme abordagem de Proner e Costa (2005). Sendo que no último período, as reservas representaram 73% do capital próprio.

Conforme proposta metodológica, para aprofundando da análise do capital próprio, foi realizada análise documental das atas assembleares e dos relatórios de gestão das 15 maiores cooperativas agropecuárias do Paraná. Para justificar a relevância da amostra, o quadro 1 demonstra as principais contas das cooperativas agropecuárias paranaenses, relativas ao ano 2018, comparadas com os dados da amostra escolhida para demonstrar sua representação perante o todo. Ressaltando que a definição da amostra se deu através do indicador receitas totais, que representa o faturamento total das cooperativas no ano.

Quadro 1 – Comparativo: Cooperativas Agropecuárias PR x Amostra

Ano 2018 R\$	Cooperativas Agropecuárias PR	Amostra (15 maiores)	% Representação
Receitas Totais	70.375.730.059	62.250.774.042	88,5%
Patrimônio Líquido	18.757.664.675	16.650.436.843	88,8%
Capital Social	3.123.515.369	2.364.576.051	75,7%
Sobras antes das Destinações	1.968.335.484	1.769.717.897	89,9%
Nº Cooperados	170.793	123.380	72,2%
Nº Empregados	82.421	71.910	87,2%

Fonte: Dados Sistema Ocepar

Elaboração: Autor

Verifica-se no quadro 1 que as cooperativas da amostra representam em termos de receitas totais, ou seja, a movimentação financeira que passa pela cooperativa, 88,5% do total,



com R\$ 62,3 bilhões. Além disso, o patrimônio líquido, que é formado pelo capital social, pelas reservas e pelo resultado do período é de R\$ 16,6 bilhões, representando 88,8% do total da população.

Já o capital social da amostra, que é formado pelas integralizações dos associados ao ingressarem nas cooperativas, podendo ser acrescido também por destinações definidas em assembleias de parte do resultado alcançado no período, ou ainda por taxas de capitalização em operações, chegou a R\$ 2,36 bilhões, que representa 14,2% do total do patrimônio líquido, inferindo um alto nível de reservas já constituídas também nestas organizações.

Outro objeto de análise desse estudo está nas sobras, que antes das destinações foram de R\$ 1,77 bilhão, na amostra, que representa 90% do resultado das cooperativas agropecuárias do Paraná, ou seja, uma participação expressiva das maiores cooperativas neste quesito. Além disso, foi apresentado também o número de cooperados e de funcionários destas cooperativas, que em 2018 chegou a 123 mil e 71,9 mil, respectivamente.

Após demonstrar a importância da amostra para o estudo, ao analisarmos os dados da amostra, verifica-se no quadro 2, o histórico dos resultados alcançados no período de 2014 à 2018, para a partir daí analisarmos seus reflexos.

Quadro 2 – Histórico dos resultados alcançados pelas cooperativas da amostra (R\$ mil)

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	Δ% 18/14
Sobras antes das Destinações	1.537.749	1.830.084	1.709.492	1.635.632	1.769.718	15,1%

Elaboração: Autor

Diante do quadro 2, é possível verificar o histórico de crescimento dos resultados atingidos pelas cooperativas da amostra, sendo que a variação percentual foi de 15% de 2014 até 2018, sendo que no último período a evolução foi de 8%.

Antes dos resultados ficarem a disposição da Assembleia Geral Ordinária (AGO) para decidirem qual o encaminhamento, são realizadas as destinações obrigatórias, que compreendem de acordo com a Lei 5.764/71, no mínimo: o Fundo de Reserva, com no mínimo 10% das sobras, e o Fates, com no mínimo 5% das sobras. Além disso, a legislação estabelece que os resultados de operações com terceiros, ou seja, os resultados de operações com não cooperados, deverão ser totalmente destinados ao Fates, conforme estabelece o artigo 87 da Lei nº 5.764/71:

“Os resultados das operações das cooperativas com não associados, mencionados nos artigos 85 e 86, serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social e serão contabilizados em separado, de molde a permitir cálculo para incidência de tributos.”

Com isso, verificamos no quadro 3, quais foram os valores destinados para as principais contas já definidas em estatuto, ressaltando que a maioria das cooperativas realizou alterações em seu estatuto social com o objetivo de aumentar o repasse mínimo para os fundos obrigatórios. Além disso, muitas também criaram outros fundos estatutários obrigatórios, que serão analisados na sequência.

Quadro 3 – Destinações Obrigatórias: Reserva Legal, Fates e Outros Fundos (R\$ mil)



Ano	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Sobras antes das Destinações	1.537.749	100%	1.830.084	100%	1.709.492	100%	1.635.632	100%	1.769.718	100%
Reserva Legal	262.416	17,1%	303.442	16,6%	264.512	15,5%	306.818	18,8%	298.581	16,9%
Fates	304.384	19,8%	354.155	19,4%	231.433	13,5%	172.260	10,5%	204.916	11,6%
Outros Fundos	461.732	30,0%	516.223	28,2%	609.875	35,7%	511.138	31,3%	583.393	33,0%

Elaboração: Autor

Relacionado à destinação do Fates, verificou-se na maioria das atas analisadas que não houve alteração no percentual mínimo obrigatório, apenas em alguns casos o percentual mudou de 5% para 10% das sobras. O principal fator que contribuiu para o aumento de repasse nesse fundo foram os resultados das operações com terceiros, elevando o percentual da destinação que atingiu 11,6% em 2018, com um volume de R\$ 205 milhões. No caso das destinações para a reserva legal, foi possível verificar alterações nos estatutos, que passaram de 10%, o mínimo obrigatório, para 15% ou 20%, aumentando essa reserva que objetiva principalmente cobrir perdas futuras, caso existam, e gerar recursos para capital de giro. Verificou-se nos dados da amostra que a reserva legal recebia em média 16,9% das destinações nos últimos 5 anos.

Além das reservas obrigatórias por lei, já mencionadas, todas as cooperativas da amostra criaram mais reservas/fundos com percentuais já fixados para auxiliar na sua composição de capital próprio e fazer frente ao crescimento das organizações, nomenclaturas como: fundo de desenvolvimento, fundo de expansão e fundo para capitalização foram os mais citados, deixando claro que o principal objetivo dos fundos ou era para desenvolvimento e crescimento da cooperativa ou era para capitalização. Nesse sentido, essas reservas foram criadas com percentuais maiores do que as obrigatórias, em média a amostra apresentou destinações de 31,6% para este fim, com repasse em 2018 de R\$ 583 milhões.

Por fim, verificou-se com a análise amostral, que os fundos obrigatórios estabelecidos pelas cooperativas do estudo estabeleceram fundos, referendados por seus cooperados em assembleias extraordinárias, que totalizam, em média, 63,5% das sobras geradas no período analisado. Restando, neste sentido, 36,5% à disposição da assembleia geral destinar.

O quadro 4 apresenta as destinações realizadas no período 2014 até 2018, de responsabilidade dos cooperados nas assembleias. Ressaltando a parte das destinações que já foram realizadas antes de ficar à disposição da AGO.

Quadro 4 – Destinações Resultado Cooperativas Amostra (R\$ mil)

Ano	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
Sobras antes das Destinações	1.537.749	100%	1.830.084	100%	1.709.492	100%	1.635.632	100%	1.769.718	100%
Destinação Fundos Obrigatórios	1.028.532	66,9%	1.173.820	64,1%	1.105.820	64,7%	990.216	67,6%	1.086.890	62,5%
Sobras a destinação AGO	509.218	33,1%	656.264	35,9%	603.672	35,3%	645.416	36,9%	682.828	34,1%
Destinação Fundos por decisão AGO	8.158	0,5%	34.003	1,9%	23.860	1,4%	41.908	1,5%	34.304	1,3%
Pagamento Juros sobre Capital	26.074	1,7%	33.247	1,8%	26.570	1,6%	23.053	1,6%	26.574	1,5%
Incorporação Capital Social	47.569	3,1%	32.116	1,8%	35.168	2,1%	41.390	2,2%	24.875	2,0%
Distribuição aos Cooperados	427.417	27,8%	556.897	30,4%	518.073	30,3%	539.064	31,7%	597.075	29,3%

Elaboração: Autor



Conforme se verifica no quadro 4, o resultado que é efetivamente levado à assembleia para decisão dos cooperados representa em média 36,5% das sobras geradas no ano. Esse comportamento é muito semelhante durante os anos avaliados, demonstrando que há um padrão nas cooperativas com respeito a prática da política de destinação de resultados.

Diante das propostas apresentadas pelos conselhos de administração das cooperativas durante as assembleias gerais ordinárias, realizadas anualmente, do resultado apresentado para destinação, parte dele é destinado para os fundos e reservas já existentes, auxiliando a cooperativa no seu capital próprio, porém, em percentuais pequenos, em média 1,7% nos cinco anos da amostra. Porém, representaram em média R\$ 28,5 milhões anuais de acréscimo de recursos no capital próprio das cooperativas.

Além disso, algumas cooperativas estabeleceram a política de pagamento de juros sobre capital social, o que é permitido pela lei, limitado a 12% ao ano, porém, as que utilizaram essa modalidade pagaram em média 6% ao ano. Essas destinações representaram em média, 1,6% do resultado para esse fim. Há também o caso das assembleias que decidiram incorporar parte do resultado diretamente ao capital social, essa modalidade representou 2,1% das sobras, com cerca de R\$ 36,2 milhões anuais. Essa destinação apresentou variação maior nos seus percentuais durante o período analisado. Com isso, a destinação dos resultados para fundos e capital social totalizaram em média 69% das sobras, recursos estes que auxiliam na capitalização dessas organizações, ou seja, aumentam o capital próprio.

Enfim, a parte do resultado que é efetivamente devolvida aos cooperados ficou, conforme análise, em 27,8% em 2014, 30,4% em 2015, 30,3% em 2016, 31,7% em 2017 e 29,3% em 2018, o que representa uma média de 31% no período de análise. Ou seja, a possibilidade de destinação dos resultados de volta para os cooperados, que legalmente é de até 85% do resultado, descontados os fundos obrigatórios por lei, ficou em 31% na amostra estabelecida das cooperativas agropecuárias do Paraná. Esse percentual representou, nesses quatro anos da análise, um montante de aproximadamente R\$ 2,64 bilhões, que foram devolvidos aos cooperados das cooperativas participantes da amostra, ou seja, mais recursos para os cooperados poderem investir nas suas atividades, valor esse que representa um dos grandes diferenciais do cooperativismo.

O relato das entrevistas realizadas com os gestores também demonstraram as estratégias utilizadas pelas cooperativas para fortalecimento de sua estrutura de capital própria, conforme trechos relacionados abaixo:

- a) A estratégia da cooperativa de ampliar constantemente seu Patrimônio líquido teve início em 1995, quando foi refeito o estatuto, para distribuir 30% das sobras, sob a ótica de que a cooperativa é um meio de desenvolver o produtor e não o fim, para que ele produza e aumente seus níveis de produtividade e rentabilidade, a assembleia aprovou então a partir de lá, 70% das sobras são integralizadas em fundos (Gerente 1);
- b) Ela não tem como crescer nos níveis que vem crescendo em receita, se não tiver mais ou menos com o mesmo crescimento no seu Patrimônio líquido, é insustentável, você não consegue rodar só com capital de terceiros (Gerente 1);
- c) Não busco capitalização junto ao associado, não é uma estrutura da cooperativa, então a capitalização que acontece é com a retenção, reserva legal, o fates, os incentivos fiscais e a reserva de desenvolvimento (Gerente 2);
- d) A cooperativa usa basicamente a geração de resultados para se capitalizar com recursos próprios (Diretor 1);
- e) Do resultado operacional gerado, 50% vão para fundos e reservas, os outros 50% vão remunerar o capital do associado (Diretor 2);



- f) A gente consegue capitalizar por meio dos resultados, tendo valor agregado na produção primária, a parcela é cada vez maior de resultado para que isso possa ser capitalizado. 50% ficam para os fundos e dessa forma a gente solidifica a cooperativa e os outros 50% então, 30% pelo nosso estatuto vão para a conta capital que também capitaliza e 20% então fica à disposição das assembleias; (Diretor 3)
- g) Quanto ao aspecto econômico, se cuidou desde o início e nunca foram desprezados os aspectos da capitalização da cooperativa. Por meio da capitalização ela pôde fornecer serviços de primeira qualidade ao cooperado, de ter uma boa comercialização (Diretor 4);
- h) A principal fonte é a retenção dos resultados, a capitalização ano a ano é o que levou a chegar nesses níveis, o desafio é gerar o resultado (Gerente 3)
- i) Focando no nosso negócio principal e fortalecendo o vínculo com aqueles cooperados que movimentam fielmente com a cooperativa, nós conseguimos mudar a cooperativa, e o cooperado apoiando, permitiu que houvesse uma mudança no estatuto para capitalização maior das sobras, para que desse alavancagem para fazer os investimentos que eram necessários (Diretor 5)
- j) Hoje, 70% das sobras são retidas entre fundos de desenvolvimento e o fates, mais 10% das sobras vai para a conta capital, e nós temos uma retenção de 1% feita para o cooperado em cima da movimentação que ele faz (Diretor 5);
- k) Enquanto a cooperativa está realizando grandes investimentos, praticamente todo o resultado ficou na cooperativa como capitalização, então a nossa distribuição de sobras nos períodos de investimentos pesados, não aconteceram, essas sobras ficaram para melhorar a situação financeira de caixa (Diretor 6);
- l) A grande alimentação de capital para sustentar os investimentos da cooperativa foi dos seus próprios resultados, que ficaram aqui dentro (Diretor 6);
- m) Esse é o grande desafio das cooperativas: não temos mecanismos de realizações de captação no mercado e o nosso princípio dentro de cooperativa é o associado reter parte da sua operação como capital para integralizar no processo (Diretor 6);
- n) A estrutura de capital atual se fortaleceu nos últimos cinco anos, com a geração de resultados mais expressivos, resultante do processo de investimentos na industrialização priorizando produtos de valor agregado. E principalmente com ganhos de escala de produção e redução de custo fixo na proporcionalidade do faturamento (Gerente 4);
- o) Então a cooperativa depende muito de capital de terceiros para fazer esses movimentos; nosso objetivo é de cada vez mais ir mudando essa estrutura, com a capitalização por meio dos resultados da cooperativa (Diretor 7).

Logo, os relatos apontados também destacam a importância da geração de resultado como estratégia para auxiliar e fortalecer a estrutura de capital próprio das cooperativas, fazendo frente ao seu crescimento e desenvolvimento.

No contexto vivenciado pelas cooperativas, a estrutura de capital é um aspecto muito importante, pois tais organizações, por apresentar limitações ao aporte de capital próprio, acabam tendo que recorrer às dívidas para financiar seu crescimento. Por isso a importância da correta utilização de seus resultados para continuidade de seu empreendimento (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Por meio dos valores apresentados e das entrevistas realizadas, comprova-se a utilização dos resultados gerados anualmente pelas cooperativas agropecuárias paranaenses como estratégia de aumento do capital próprio para manutenção do crescimento dessas cooperativas, já que a maior parte das sobras, 65,2%, retornam para fundos estatutários das cooperativas, 3,7% são destinados para capital social dos cooperados e 31,1% retornam como devolução de recursos aos cooperados.



Para evidenciar essa afirmação, verificou-se no decorrer do período analisado que a relação entre capital próprio e de terceiros se manteve praticamente no mesmo patamar, onde 64% do tamanho das cooperativas é proveniente de capital de terceiros, ou seja, do passivo e 36% é proveniente do capital próprio, ou seja, patrimônio líquido. Caso as cooperativas devolvessem mais sobras para os cooperados, consequentemente essa relação iria pender para o aumento da participação do capital de terceiros, o que prejudicaria as cooperativas em seus indicadores econômico-financeiros.

5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de demonstrar o comportamento das destinações de resultado das cooperativas do ramo agropecuário do Estado do Paraná e analisar o quanto do resultado volta para os cooperados em forma de recursos financeiros, esse estudo se utilizou de dados secundários e da análise documental de atas de assembleias gerais ordinárias e relatórios de gestão, para verificar que a maior parte dos resultados atingidos pelas cooperativas é destinada para fundos específicos que objetivam o desenvolvimento e capitalização da cooperativa, comprovando a utilização dos resultados anuais como estratégia de capitalização das cooperativas agropecuárias paranaenses. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e diretores da área financeira de algumas das cooperativas participantes da amostra para confirmar os resultados alcançados.

Os resultados dessa análise comprovaram que, em média, 31,1% do resultado são devolvidos aos cooperados em forma de recursos diretos e 3,7% são devolvidos ao capital social de forma direta ou em forma de juros sobre o capital. Enfim, a maior parte do resultado é destinada aos fundos indivisíveis, sendo que 32% dos resultados são destinados aos fundos de desenvolvimento e capitalização criados pelas cooperativas e 32% são destinados aos fundos obrigatórios por lei, sendo estes, o Fundo de Reserva Legal e o Fates. Totalizando então, 64% do resultado para fundos indivisíveis que irão auxiliar na capitalização das cooperativas agropecuárias e no seu desenvolvimento.

Enfim, com relação a análise dos resultados alcançados pelas cooperativas participantes da amostra, verificou-se a estratégia de geração de resultados para fortalecimento do capital próprio por meio da destinação da maior parte das sobras para os fundos e reservas. Além disso, esses recursos são úteis para incremento do fluxo de caixa, que aumenta sua demanda de acordo com o crescimento das organizações, além de auxiliar na apresentação de indicadores mais equilibrados.

Com respeito a relação capital próprio e capital de terceiros, pode-se dizer, que não há um índice ideal para todos, pois as cooperativas possuem características e estruturas diferentes, porém o nível médio das 15 cooperativas ficou em 64% de endividamento e 36% de capital próprio, respeitando a particularidade e necessidade de cada uma. De fato, para a manutenção desses indicadores, frente ao constante crescimento dessas organizações, é preciso continuar gerando resultados e incorporando parte dele em reservas visando à sustentação financeira da organização.

Enfim, essa análise buscou contribuir na discussão da destinação das sobras apresentadas pelas cooperativas agropecuárias, demonstrando que os resultados atingidos são de fato uma estratégia de capitalização destas cooperativas e ajudam a sustentar o crescimento e desenvolvimento dessas organizações.



Referências

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. O que são cooperativas? Disponível em: <www.ica.coop/en/what-co-operative>. Acesso em: 06 jan.2015.

BAKER, H.K.; MARTIN, G.S. (org.) Capital structure and corporate financing decisions. Hoboken, US: Wiley, 2011.

BARBERINI, I. How the bumblebee flies: cooperation, ethics and development. Italia: Baldini Castoldi Dalai, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. Ensaios em Cooperativismo. Universidade de São Paulo – FEA Ribeirão Preto, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economia e gestão de organizações cooperativas. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 2012.

BRASIL, Lei no 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>.

COOK, M.L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. Amer. J. of Agr. Econ. 77. Dez. 1995, 1153-59.

GIMENES, R.M.T. Agribusiness Cooperativo: Viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. Tese. UFSC, Florianópolis, 2004.

GIMENES, R. M. T. Análisis del comportamiento de los administradores financieros respecto al coste y estructura de capital – aplicación a las cooperativas agropecuarias del Estado del Parana. Tese. Universidad de León: Espanha, 1999.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias. In: Revista Econ. contemp., Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 129-150, jan./abr. 2008

LA ROCCA, M. Capital structure and corporate strategy. In: BAKER, H.K.; MARTIN, G.S. (org.) Capital structure and corporate financing decisions. Hoboken, US: Wiley, 2011.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. Gestão & Produção, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, dez. 1999.

MARTINS, G. et al. Agro: conjuntura e cooperativismo. Curitiba: Ocepar-Sescoop/PR, 2014.



MILLS, C.; DAVIES, W. Plano de ação para uma década cooperativa. Oxford: Aliança Cooperativa Internacional. 2013.

MYERS, S. C. The capital structure puzzle. The Journal of Finance, v. 39, n. 3, p. 575-592, 1984.

MYERS, S. C. Capital structure. Journal of Economic Perspectives, v. 15, n.2, p. 81-102, 2001.

OCEPAR. Agronegócio e o cooperativismo no Paraná. Curitiba, Ocepar: SESCOOP/PR, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. Cooperativas. Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em : 16 Mai.2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA - FAO. Relatório do dia mundial da alimentação de 2012. Disponível em: <www.fao.org.br/download/wfd.2012.pdf> . Acesso em: 18 Jan.2015.

PARANA COOPERATIVO. Fórum Financeiro – Mai 2019. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/downloads/103363-forum-financeiro-maio-2019>>. Acesso em: 09.mai.2019.

PINHO, D. B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro, In: Manual de Cooperativismo, v. 1, CNPq, São Paulo, 1982.

PRONER, A.; COSTA, M. A. Cooperativas agropecuárias de Santa Catarina: gestão e estrutura de capital próprio. Revista Universo Contábil, v. 1, n. 2, p. 40-57, 2005.

ROCHA, F. D. A estrutura de financiamento das empresas brasileiras de capital aberto: uma avaliação empírica de novas proposições teóricas. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pesquisas em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/CSPO-6ZQH86/fl_vio_dias_rocha.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 ago. 2015.

ZEULI, K.A.; CROPP; R. Cooperatives: Principles and practices in the 21st century. Wisconsin: Extension, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Working paper n. 2/17. Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2002.