

**CONTRIBUIÇÃO PARA APRIMORAR O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES  
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: PROPOSTA DE UM MÉTODO  
GERENCIAL**

*Thiago Heleno Mariano<sup>1</sup>  
Pablo Murta Baião Albino<sup>2</sup>*

**RESUMO**

O propósito desta pesquisa foi estudar os principais problemas inerentes à natureza peculiar das organizações cooperativas agropecuárias e a implicação de seus efeitos no desempenho destes empreendimentos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em que foram consultados artigos publicados em revistas e anais de congressos, dissertações, teses e livros das áreas de cooperativismo, administração de empresas e organizações cooperativas agropecuárias. Por meio da pesquisa, foi possível identificar os principais gargalos presentes na gestão destas organizações bem como os principais aspectos e fatores que afetam seu desempenho. A partir deste estudo, foi possível classificar o desempenho em três dimensões: Econômico, Social e Gerencial. Ademais, este trabalho conta ainda com a proposição de um método gerencial de auxílio à realização de planejamentos estratégicos em organizações cooperativas agropecuárias em que estão presentes as principais perspectivas do desempenho destes empreendimentos, bem como linhas de ação que possuem o propósito de mitigar o efeito de seus problemas e aprimorar o seu desempenho.

**Palavras chave:** Cooperativas agropecuárias, desempenho, estratégia.

---

<sup>1</sup> Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa.

<sup>2</sup> Professor Adjunto do Departamento de Economia Rural e Coordenador do Curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa.

## **1. Introdução**

A discussão acerca do desempenho nas cooperativas agropecuárias surge a partir da dicotomia de sua natureza. É comum encontrar na literatura, obras que abordam aspectos relativos à eficácia econômico-financeira e produtiva destas organizações (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008; BIALOSKORSKI NETO, 2006; BIALOSKORSKI NETO, 2012; ZYLBERSZTAJN, 2014) ao mesmo tempo em que se encontram obras que ressaltam aspectos inerentes à sua eficácia social (AMODEO, 2001; AMODEO, 2006;).

No entanto, é fundamental que seja compreendido que a perspectiva social e a econômica são interdependentes. Isto se justifica na medida em que uma cooperativa é constituída para suprir uma demanda social, que possui relação com a necessidade de geração de emprego e renda e de bem-estar social de seus membros. Neste caso, as demandas sociais somente poderão ser cumpridas se a cooperativa apresentar um bom desempenho econômico, o que possibilita o fornecimento de assistência técnica de qualidade, obtenção de melhores preços para a compra de insumos por meio da economia de escala e no pagamento de preços justos aos produtos/cooperados (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010; AMODEO, 2006; ANTONIALLI e SOUKI, 2014; OLIVEIRA, 1996)

Deste modo, para que as organizações cooperativas agropecuárias logrem bons resultados e atinjam seus objetivos é fundamental que, simultaneamente, sejam instituídas estratégias orientadas pelas dimensões econômicas e sociais. Ademais, é imprescindível que a organização obtenha eficácia gerencial por meio da melhoria de seus processos internos e da instituição de boas práticas de governança corporativa.

Além disso, é importante destacar que a obtenção de resultados satisfatórios inerentes ao desempenho das organizações, está relacionado com a identificação e a instituição de ações que visem mitigar seus problemas de gestão, que no caso das organizações cooperativas agropecuárias, é possível observar gargalos que são intrínsecos à sua natureza econômica, social e política.

Neste sentido, o presente trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica que possui o objetivo de estudar os principais problemas inerentes à gestão das cooperativas agropecuárias e os aspectos que compõem seu desempenho organizacional. A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível desenvolver e propor um método de auxílio à implementação de estratégias em organizações cooperativas agropecuárias que possui o propósito de mitigar seus problemas de gestão a partir do planejamento estratégico e assim aprimorar o desempenho destas organizações.

Para concluir o objetivo do trabalho, o texto está organizado em quatro partes sendo a primeira a introdução. A segunda parte aborda aspectos relacionados às organizações cooperativas e suas particularidades. Na parte três são apresentadas as discussões a respeito do método gerencial para as cooperativas agropecuárias e na parte quatro são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **2. Organizações Cooperativas**

Uma organização cooperativa é uma associação de pessoas que se dispõem a trabalhar de forma colaborativa e contínua, possuem objetivos em comum e que por estes motivos gerenciam de modo democrático os recursos disponíveis, em que custos, riscos e benefícios são divididos de maneira equitativa entre os associados (RIOS, 1998). Além disso, as cooperativas também possuem a característica de serem organizações que possuem perspectivas econômicas,

sociais e políticas (ANTONIALLI, 2000; AMODEO, 2001; GIMENES; GIMENES, 2006)

Para Rios (1998) uma cooperativa deve ser tratada como empresa moderna, de natureza distinta das empresas tradicionais, visto que sua essência são as pessoas. Sua particularidade é justificada na medida em que os sócios são os donos e, ao mesmo tempo, usuários do empreendimento. Além disso, para Bialoskorski Neto (1998), a natureza peculiar das organizações cooperativas demanda uma abordagem específica, principalmente no que diz respeito à gestão destes empreendimentos.

Pivoto (2013) afirma ainda que, embora o objetivo da cooperativa não seja o lucro, seu desempenho precisa ser estruturado de maneira eficaz com o propósito de gerar resultados positivos que lhe assegurem sua sobrevivência, além de poder vislumbrar seu crescimento no médio e longo prazo. Este é ainda corroborado por outros autores quando afirmam que as estruturas cooperativas modernas possuem o desafio de manter seu papel de sistema produtivo centrado nas pessoas, e simultaneamente, desenvolver uma organização que seja competitiva ( ZYLBERSZTAJN, 1994; BIALOSKORSKI NETO, 2010) .

## **2.1 Cooperativas agropecuárias**

As organizações cooperativas agropecuárias são constituídas com o propósito de promover, ao produtor cooperado, acesso à mercados e à tecnologia, bem como oferecer a possibilidade de obtenção de preços melhores e agregação de valor aos produtos, além de suprir lacunas que tornam o mercado ineficiente e também proporcionar o acesso a mercados nacionais e internacionais. (CECHIN, 2014; PIVOTO, 2013, BIALOSKORSKI NETO; PINTO, 2012). Segundo Zylbersztajn (1994) estas organizações também podem ser interpretadas como mecanismos de integração vertical dos produtores agrícolas e pecuários, norteados as atividades de comercialização, industrialização e produção de insumos.

As cooperativas agropecuárias conferem desenvolvimento econômico e social para os cooperados, em que os retornos dos investimentos realizados são oriundos da inserção em mercados concentrados e competitivos, além da agregação de valor aos produtos (SOUZA; BRAGA, 2007).

Além da possibilidade de cumprir com os propósitos supra citados, as cooperativas agropecuárias também cumprem um papel importante na região onde estão inseridas, ao promover a distribuição mais equitativa da renda e em determinadas regiões são o único canal de comercialização (CECHIN, 2014; SOUZA; BRAGA, 2007).

No entanto, as organizações cooperativas enfrentam entraves para a obtenção de resultados satisfatórios devido à complexidade de sua gestão, que deve ser orientada para o desempenho social e econômico-financeiro.

Esta dicotomia de orientação (econômico-financeira e social), condição das organizações cooperativas, afeta as cooperativas agropecuárias. Os principais gargalos e problemas presentes neste ramo de cooperativas, principalmente aqueles relacionados à gestão destas organizações serão apresentados na próxima seção.

## **2.2 Problemas de gestão nas cooperativas agropecuárias**

Conforme foi possível observar na seção anterior, as cooperativas são empreendimentos de natureza distinta das empresas convencionais, o que resulta em diferentes problemas de gestão. Neste sentido, os principais problemas de gestão inerentes às organizações cooperativas foram descrito por Oliveira (2001) como sendo:

- a) **Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados**

Segundo o autor, este problema acarreta na ruptura entre o cooperado e a cooperativa. Com isto, a cooperativa enfraquece sua vantagem competitiva, que corresponde à sua maior amplitude enquanto instituição empresarial, que é fruto de sua interação com os cooperados que representam seus fornecedores e uma parte significativa de seus clientes

Desta forma, de acordo com Zylbersztajn (1994), surge a necessidade de conceber programas que visem fornecer informações para o cooperado de modo que fique sintonizado com os negócios do empreendimento. Ainda segundo Zylbersztajn (1994), estes programas são fundamentais pois, uma cooperativa que atua em mercados competitivos de produtos processados, no caso de cooperativa do ramo agropecuário, acaba perdendo sua condição de competir em custos, pois o cooperados está distante do empreendimento e não se sente dono do negócio.

#### **b) Falta de intercooperação**

A intercooperação é definida pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) como um dos princípios do cooperativismo, e segundo esta instituição as cooperativas atendem as necessidades de seus associados com maior eficácia e fortalecem o movimento cooperativista ao desenvolver suas atividades de forma conjunta.

Segundo Oliveira (2001), a cooperação entre as cooperativas pode ter dois focos: **cooperação quanto as atividades**, em que uma cooperativa detentora de maior tecnologia administrativa atua como centralizadora das atividades; e **quanto aos negócios**, quando a cooperativa concentra o desenvolvimento e a operacionalização dos negócios de cooperativas de uma mesma região. O autor afirma ainda que, este problema prejudica a gestão e o desenvolvimento das cooperativas.

#### **c) Não apresentação de adequados modelos de gestão**

O autor afirma que falta às cooperativas a implementação de modernos instrumentos de gestão, além disso, os modelos de gestão são bastante centralizados, sendo estes fatos que podem acarretar em problemas administrativos e resultados inadequados.

Vale ressaltar que os problemas de agência contribuem para que a cooperativa agropecuária não apresente uma gestão eficaz. De acordo com Bialoskorski Neto (2012) e Ferreira (2014), a teoria da agência se configura na relação entre principal (cooperados) e agente (gestor) e o problema de agência ocorre quando há conflitos nessa relação, principalmente quando há divergências entre anseios e objetivos. Para os autores (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FERREIRA, 2014), nas cooperativas agropecuárias esse problema pode ser potencializado, visto que nessas organizações é comum que o papel de agente e principal seja exercido pelos próprios cooperados, logo, esta característica pode acarretar em gargalos gerenciais e conflitos de interesse no quadro social. Portanto, é possível observar que a profissionalização da gestão e uma correta definição de responsabilidades e atribuições entre agente (gestor) e principal (cooperados) são aspectos importantes para a gestão de organizações cooperativas agropecuárias.

#### **d) Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência.**

Segundo o autor, este é um grande problema e pode acarretar na extinção de várias cooperativas e é decorrente da ausência de preocupação por parte das cooperativas em:

- i) Efetuar análises estruturadas da concorrência;
- ii) Identificar as possibilidades de surgimento de novos concorrentes, que podem

ser detentores de maior tecnologia e vantagem competitiva;

iii) Identificar as vantagens competitivas atrativas para o mercado;

iv) Identificar as vantagens competitivas que os concorrentes estão operacionalizando; e

v) Identificar suas próprias vantagens competitivas.

Além destes problemas, as cooperativas agropecuárias enfrentam outros que são decorrentes de sua atuação na agricultura e na pecuária. De acordo com Cechin (2014), é fundamental que as cooperativas agropecuárias realizem investimentos em modernização e infraestrutura, uma vez que a agricultura passa por um processo de industrialização, o que pode prejudicar a atuação e o papel destas organizações caso não se atualizem. Ainda segundo o autor, este processo de industrialização ocorre pois, os mercados agroalimentares contemporâneos têm apresentado padrões de consumo mais exigentes, situação que configura um importante desafio para as cooperativas e pequenos produtores rurais no sentido de exigir a adequação da produção aos novos requisitos do mercado consumidor.

Portanto, ainda segundo Cechin (2014), as cooperativas acabam necessitando de infraestrutura e equipamentos especiais, uma vez que a produção de itens com maior valor agregado tem se tornado fundamental, o que faz imergir a necessidade de realizar investimentos de longo prazo.

As cooperativas também enfrentam problemas de governança, que são ocasionados principalmente devido às características de sua gestão, estrutura organizacional e patrimônio, além da cultura e fatores relacionados ao quadro social (PIVOTO, 2013; CECHIN, 2014; FERREIRA, 2014), que são norteados por princípios tradicionais, baseado no censo comum dos gestores associados, que na maioria dos casos não possuem as competências adequadas para os cargos que ocupam (CECHIN, 2014).

É importante ressaltar que, em detrimento de sua natureza peculiar, as cooperativas sofrem dificuldades e possuem a necessidade de estabelecer e instituir estratégias que sejam orientadas para o mercado e a competitividade, uma vez que a sobrevivência destas organizações se torna mais difícil, na medida em que ocorrem mudanças nas estruturas do mercado.

No entanto, instituir estratégias que orientem a cooperativa ao mercado e que fomentem a competitividade, requer investimentos, sejam relacionados à infraestrutura ou à tecnologias de gestão. Para Cechin (2014) e Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999), a organização cooperativa agropecuária possui dificuldade para realizar investimentos e se financiar. Para estes autores, estes problemas estão relacionados com sua estrutura de capital e patrimônio, que não é atrativa para o cooperado, do ponto de vista do retorno do capital investido.

Os direitos de propriedade nas cooperativas são divididos basicamente em direito às sobras e direito à tomada de decisão. Neste sentido, o cooperado tende a tomar decisões que o favorecem individualmente, e a cooperativa sofre com dificuldades para realizar investimentos, que são fundamentais para a organização. Isto porque o cooperado tende a se posicionar mais como usuário da cooperativa do que como proprietário, o que afeta a saúde do empreendimento (PIVOTO, 2013).

Ferreira (2014) aponta falhas de governança que implicam no rompimento ou abalo no relacionamento entre cooperado e cooperativa, e são apresentadas a seguir:

a) **Falhas contratuais:** para o autor (FERREIRA, 2014), este problema diz respeito

a necessidade de as cooperativas estabelecerem contratos que garantam a movimentação de um volume de produção do cooperado, visto que a organização oferece benefícios durante todo o exercício e desvios na entrega dos produtos podem afetar sua sobrevivência. Vale destacar que estes contratos devem ser atrativos para os cooperados, ou seja, oferecer uma remuneração justa relativa ao preço de mercado e acesso aos benefícios ofertados pela cooperativa.

b) **Falhas operacionais:** se refere à necessidade de as cooperativas agropecuárias serem mais eficientes na perspectiva dos custos operacionais e da agregação de valor. Segundo o autor (FERREIRA, 2014), para que a organização possa oferecer preços melhores e agregar valor aos benefícios oferecidos aos cooperados é fundamental que ela seja eficiente em sua gestão de custos.

c) **Falhas de gestão:** diz respeito à profissionalização da gestão das cooperativas agropecuárias, visto que uma grande parcela dos produtores rurais não possui competência gerencial para lidar com os negócios da organização (FERREIRA, 2014).

d) **Falhas de comunicação:** é imprescindível que o compartilhamento de informações, ou seja, a promoção da transparência entre o quadro social e cooperativa ocorra de modo eficaz. Ferreira (2014) afirma que estratégias de Organização do Quadro Social (OQS) se apresentam como forma de mitigar este problema, visto que a segmentação do quadro social em núcleos contribui para que a informação atinja a um número maior de cooperados.

e) **Falhas de fiscalização:** ressalta os gargalos relativos à atuação do conselho fiscal. Da mesma forma que as falhas de gestão, grande parte dos produtores rurais não possuem condições de fiscalizar e analisar informações contábeis, logo, é fundamental que hajam auditorias internas e externas para que esta falha seja mitigada (FERREIRA, 2014).

f) **Falhas na oferta de benefícios imediatos:** conforme já foi citado neste trabalho, os cooperados tendem a se comportar de modo oportunista e imediatista. Portanto a cooperativa deve estabelecer uma política de distribuição de sobras ao longo do exercício, seja por meio do oferecimento de melhores preços de mercado ou pela oferta de benefícios (FERREIRA, 2014).

Uma vez identificados os gargalos presentes nas cooperativas agropecuárias, é importante destacar que a implementação de estratégias que visem mitigar problemas de gestão e de governança são dependentes de uma correta avaliação de desempenho que esteja alinhada com a natureza de seu modelo de gestão. Nesta avaliação de desempenho, é importante que seja analisado, além dos indicadores econômicos e financeiros, a fidelidade, cooperação, o crescimento do quadro social, a participação dos associados em assembleias e o crescimento da produtividade nas áreas de influência da cooperativa (PIVOTO, 2013; AMODEO, 2001).

Para Antonialli (2000), é preciso analisar o modelo de gestão das cooperativas agropecuárias sob a ótica do ambiente interno e também do ambiente externo.

Do ponto de vista do ambiente interno, o modelo de gestão das cooperativas pode ocasionar descontinuidade nas decisões estratégicas e influenciar sua formulação e sua implementação. Este fato pode modificar as definições das diretrizes estratégicas, como os objetivos e as metas de médio e longo prazo dessas organizações e, deste modo, comprometer a eficácia das decisões estratégicas.

Em relação ao ambiente externo, as consequências plausíveis para as cooperativas podem ser: risco de perder competitividade no mercado, quando comparado com as organizações não cooperativas; possibilidade de entrada de novos concorrentes conquistando cooperados insatisfeitos e enfraquecimento do sistema cooperativista (ANTONIALLI, 2000).

Segundo Antonialli (2000), o modelo de gestão das cooperativas brasileiras tem recebido

críticas por apresentar vários gargalos que comprometem sua competitividade, principalmente devido à ineficácia administrativa que tem sido observada, o que oferece risco à sobrevivência dessas organizações.

Portanto, as cooperativas agropecuárias são carentes de ferramentas administrativas que auxiliem sua constituição e gestão, de modo que seus problemas específicos sejam minimizados e a organização possa se posicionar de forma mais competitiva.

Para Zylbersztajn (2002) o grande desafio está em como convencer os líderes das organizações cooperativas a implementar programas de gestão estratégica que promovam a participação do cooperado e que implique em identificar eixos estratégicos, e por meio deles, elaborar projetos estratégicos que estejam em harmonia com a realidade das cooperativas.

### **2.3 Desempenho das cooperativas agropecuárias**

A temática a respeito do desempenho emerge da necessidade das organizações atingirem seus objetivos e de solucionarem os problemas provenientes de sua gestão. Kaplan e Norton (1997) afirmam que os gestores e executivos necessitam de uma variedade de indicadores sobre os aspectos ambientais e o desempenho da organização. Além disso, uma gestão orientada somente às métricas de desempenho financeiro se torna obsoleta. Ademais, Carneiro (2005) afirma que não é possível mensurar o sucesso e o desempenho de uma organização ou projeto por meio da utilização de apenas uma métrica. Deste modo, no caso das cooperativas agropecuárias, o desempenho deve ser alcançado na dimensão econômica e na social (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010; ANTONIALLI; SOUKI, 2005) além da atuação em sua atividade agropecuária (AMODEO, 2001; CECHIN, 2014).

Em termos gerais, Biasloskorski Neto (2006), destacou pontos relevantes para um eficiente gerenciamento de uma organização cooperativa, em que se enfatizam, dentre outros:

- Profissionalizar a gestão da cooperativa, separando a propriedade e o controle, tornando mais rápida a tomada de decisão. Além do foco na educação cooperativista para os profissionais contratados e membros;
- Nas Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, computar os votos favoráveis, desfavoráveis e abstenções, e no caso de haver necessidade, promover um novo processo de discussão com o objetivo de otimizar o sistema de informações e participação.
- Realizar alianças estratégicas também com empresas não cooperativas, de modo a proporcionar a oportunidade de avançar em mercados de maneira mais flexível.
- Estabelecer uma relação contratual estável com os cooperados, de modo que evite oportunismos e eleve os índices de fidelidade, o que permite consolidar uma cooperativa eficiente por meio de unidades produtivas também eficientes.
- A cooperativa deve possuir o foco nos negócios que estão alinhados com o verdadeiro objetivo de sua existência, o que evita a dispersão em atividades que não contribuem de forma direta para a consecução de seus objetivos de mercado.
- No âmbito do mercado, a cooperativa deve se atentar às crescentes demandas dos consumidores e às oportunidades de instituir alianças estratégicas.

O autor afirma ainda que no atual ambiente de negócios é fundamental que a cooperativa se alicerce na doutrina cooperativista, e nos princípios essenciais de atendimento ao cooperado e ao mercado de maneira coesa, sem deixar de lado sua missão econômica e social.

Portanto, é possível observar que para promover a eficiência e, principalmente, para que a cooperativa sobreviva é fundamental que haja a maximização dos resultados relativos à

prestação de serviço aos associados e dos resultados financeiros (CARVALHO E BIALOSKORSKI NETO, 2008)

Para Cechin (2014), embora as cooperativas e as empresas tradicionais sejam participantes do mesmo mercado e ambiente econômico e, desta forma, precisem de estratégias semelhantes de posicionamento competitivo, as métricas de desempenho das cooperativas não podem ser embasadas somente em indicadores econômicos. Neste sentido, a seguir serão descritas as duas dimensões que fundamentam o desempenho das cooperativas agropecuárias, que são: Desempenho Econômico-Financeiro e o Desempenho Social.

### **2.3.1. Desempenho econômico - financeiro**

De acordo com Carvalho e Bialoskorski Neto (2008), nas últimas décadas, transformações relevantes ocorreram no meio produtivo nacional e internacional e a competitividade obrigou as empresas a se adaptarem a um padrão mais exigente de eficiência econômica. Neste cenário, se encontram as cooperativas agropecuárias que também se viram obrigadas a se adaptarem a este padrão.

Nesta perspectiva, Carvalho e Bialoskorski Neto (2008), por meio do uso da Análise Fatorial, estudaram os balanços patrimoniais de 150 (cento e cinquenta) cooperativas agropecuárias paulistas com o intuito de identificar os 9 (nove) principais indicadores econômicos que devem ser utilizados para avaliar o desempenho econômico desses empreendimentos.

Os autores dividiram os indicadores em quatro fatores. O primeiro deles está relacionado com a Solvência, que agrupa os indicadores de Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Geral. Estes três indicadores são importantes pois avaliam a capacidade que a cooperativa possui de saldar suas dívidas de curto prazo. O segundo fator tem relação com a Atividade da cooperativa, os indicadores econômicos que avaliam a capacidade de giro dos produtos, estes indicadores são o Giro do Ativo Total e o Giro do Ativo Operacional. O terceiro fator está relacionado com o Margem proveniente da venda dos produtos da cooperativa, os indicadores que compõem este grupo são a Margem Líquida e a Margem Operacional. Por fim, o quarto fator tem relação com a Alavancagem, ou seja, o nível de endividamento da cooperativa. Neste caso, devem ser avaliados os indicadores Grau de Endividamento e Capital de Terceiros sobre o Ativo Total.

É apresentada a seguir a relação de indicadores econômico que, de acordo com os autores (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008), devem ser utilizados na mensuração do desempenho econômico das cooperativas:

<b>Fator</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definição</b>
Liquidez	Liquidez Corrente	Afere a capacidade que o empreendimento possui de cumprir suas responsabilidades financeiras.
	Liquidez Seca	Mensura a capacidade do empreendimento em absorver suas responsabilidades de curto prazo, sem que seja necessário utilizar seus estoques
	Liquidez Geral	Mensura a capacidade da cooperativa em saldar todos seus compromissos de curto e longo prazo sem que seja necessário

		recorrer a seu ativo imobilizado
Atividade	Giro do Ativo Total	Indica a quantidade de vezes que o Ativo Total se renovou pelas vendas durante o exercício
	Giro do Ativo Operacional	Apresenta a quantidade de vezes que o Ativo, menos o Realizável de Longo Prazo, menos a depreciação se renovaram durante o exercício
Margem	Margem Líquida	Apresenta o resultado líquido do empreendimento no exercício
	Margem Operacional	Mensura o volume das sobras operacionais em relação às Vendas Líquidas. É um indicador relevante por apresentar a capacidade da cooperativa gerar sobras e investir no Capital de Giro.
Alavancagem	Capital de Terceiros / Ativo Total	Afere o volume de Capital de terceiros que está investido no Ativo Total do empreendimento.
	Grau de Endividamento	Mede o volume de recursos de terceiros necessário para o financiamento dos investimentos da cooperativa no curto e longo prazo.

**Quadro 1 -** Relação de indicadores econômicos

Fonte: Elaboração própria com base em Carvalho e Bialoskorski Neto, 2008

As métricas mencionadas na tabela anterior foram definidas como sendo as ideais para a mensuração do desempenho econômico e financeiras em cooperativas agropecuárias. No entanto, além destes indicadores, é fundamental que seja avaliada a capacidade operacional da cooperativa em gerar caixa, ou seja, ganhos financeiros. Esta capacidade pode ser aferida por meio do indicador financeiro *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA). Segundo Albino, Arcelus e Elorz (2008) e Falconi (2009), este indicador demonstra o desempenho operacional do empreendimento e se apresenta como o indicador operacional mais importante na dimensão financeira de uma organização.

É importante destacar que o desempenho econômico e financeiro das cooperativas agropecuárias está diretamente relacionado com sua atuação em seu mercado agroindustrial. Segundo Amodeo (2006) as cooperativas agropecuárias se articulam e estão inseridas no ambiente agroindustrial, e por isso, devem seguir suas regras de funcionamento e as tendências deste setor de atividades. Ademais, é papel das organizações cooperativas propiciar aos produtores associados a superação dos desafios inerentes à atividade agrícola. Para Torres *et al* (2016) o principal desafio, principalmente para os produtores de pequeno porte, é atender às demandas do mercado e obter novas oportunidades de negócio, que é possível por meio da modernização tecnológica, o que acarreta em ganhos de produtividade.

Deste modo, para apresentar um desempenho econômico e financeiro satisfatório, é fundamental que a cooperativa possua o foco em maximizar a produtividade e prestar serviços ao produtor associado tendo em vista a atividade agropecuária que ele exerce, além de

possibilitar o acesso a melhores preços (BIALOSKORSKI NETO, 2012; CARVALHO E BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Amodeo (2006) corrobora com este argumento ao considerar que as cooperativas se tornam uma alternativa para que os cooperados participem do sistema agroalimentar e obtenham resultados econômicos que possam lhe assegurar uma melhoria em seu bem estar. O argumento de Amodeo (2006) converge em um ciclo virtuoso onde os resultados econômicos são obtidos na medida em que a cooperativa possibilita aos cooperados a compra de insumos por melhores preços, ao mesmo tempo em que alcança maiores preços para a venda dos produtos e, além disso, fornece assistência técnica para que o produtor possa aprimorar a qualidade de seus produtos.

Além disso, Zylbersztajn (2014) afirma que cabe aos setores agrícolas aprimorarem sua competência tecnológica com o propósito de controlar os custos de produção e também aprimorar a competência gerencial das unidades produtivas. Portanto, ficam evidentes ações que possuem o potencial de aprimorar o desempenho da cooperativa em sua atividade agropecuária, que são:

- Reduzir os custos de produção por meio da implementação e disseminação de tecnologias nas unidades produtivas, ou seja, na produção de seus cooperados, e;
- Promover processos de formação que tenham o intuito de aprimorar a competência gerencial dos cooperados para com suas propriedades rurais, de modo que sejam empresas eficientes.

Empenhar-se em lograr bons resultados relativos ao desempenho na atividade agropecuária é fundamental na realidade atual do mercado, que se apresenta cada vez mais exigente em termos que responsabilidade social e qualidade, o que deixa evidente o grande desafio que as cooperativas possuem, de articular as demandas do mercado consumidor entre os cooperados e visar uma produção mais flexível e diversificada (CECHIN, 2014; AMODEO, 2006).

Neste sentido, o desempenho econômico e financeiro é fundamental para as cooperativas agropecuárias, uma vez que por meio dele é possível o empreendimento atender às suas demandas sociais e, deste modo, promover o desempenho também nesta dimensão.

### **2.3.2. Desempenho Social**

De acordo com Bialoskorski Neto (2006), a cooperativa é constituída pelo fato de existir uma demanda social urgente que acarreta em problemas econômicos, de distribuição de renda e de geração de empregos aos cooperados.

Portanto, dada a razão pelo qual a cooperativa é constituída, é fundamental que seja exercida uma gestão social eficiente. Amodeo (2006) conceitua a gestão social como a gestão do relacionamento com associados e da participação do quadro social na gestão da cooperativa, além do fomento ao sentimento de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre os associados e a cooperativa. Ademais, a autora afirma que a gestão social possui uma função relevante nas cooperativas, apesar de ser alvo de críticas a respeito de sua implementação em momentos de crise.

Deste forma, Amodeo (2006) conclui que, para que as metas relacionadas à gestão social sejam cumpridas, a cooperativa precisa desenvolver práticas que fomentem a participação, promova capacitação para seus membros, e adote canais que aprimorem o fluxo de informações e a comunicação. Uma gestão social que saiba valer-se das vantagens de articular uma rede de

produtores, em que o fluxo de informações aconteça de maneira intensiva, e permita responder com velocidade às tendências da demanda, provendo as matérias-primas que a agroindústria precisa, pode posicionar as cooperativas em condições de competir em mercados contemporâneos (AMODEO, 2001).

Desta maneira, é possível concluir que é fundamental que a cooperativa institua práticas que aprimorem o seu desempenho e a eficiência gestão social. Com esse propósito, Oliveira (1996) define os indicadores que são apresentados no quadro a seguir:

<b>Indicador</b>	<b>Função</b>
Faturamento por associado	Afere a relação entre as vendas e o número de cooperados
Crescimento do Quadro Social	Mede o aumento do quadro social da cooperativa
Participação social	Afere a proporção de associados da cooperativa em relação ao potencial de associados na comunidade local
Capital Social Integralizado por Cooperado	Mede a participação média dos cooperados na composição patrimonial da cooperativa
Associados Ativos / Total de Associados	Afere a participação efetiva dos cooperados na cooperativa
Participação em Assembleias	Mede a participação dos cooperados nas instâncias deliberativas
Representatividade	Afere o nível de representatividade dos associados na gestão da cooperativa

**Quadro 2 - Indicadores sociais**

Fonte: Elaboração própria com base em Oliveira (1996)

Portanto, é possível observar que além dos indicadores convencionais, ou de novos métodos de avaliação, é fundamental que sejam adicionados os indicadores sociais na análise de desempenho das cooperativas (CARVALHO E BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Segundo Bialoskorski Neto (2006), para que os objetivos sociais sejam atingidos, é importante que sejam constituídos conselhos maiores, um maior número de comitês e práticas de benefícios transparentes para que haja a equalização dos interesses sociais da cooperativa.

Nesta dimensão, a confiança e a cooperação entre os produtores cooperados e o empreendimento cooperativo, bem como a fidelidade e o envolvimento se tornam uma estratégia implícita de posicionamento competitivo no sistema agroalimentar (AMODEO, 2001).

Desta maneira, é possível observar que a participação dos produtores associados na gestão da cooperativa se torna um elemento chave para o desempenho. No entanto, a intensidade da participação acontece de modo inversamente proporcional aos custos de oportunidade que o produtor possui em realizar atividades relacionadas ao seu cotidiano na propriedade rural e, inclusive, atividades de lazer (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Desta forma, é fundamental que sejam instituídos programas de incentivos à participação e processos de educação cooperativista, de modo a fomentar o sentimento de pertencimento e a lealdade nos cooperados.

Neste sentido, é possível observar que a gestão social pode colaborar com o desempenho da cooperativa e de seu quadro social (AMODEO, 2001). Bialoskorski Neto (2006)

complementa esta afirmativa ao apontar que o sucesso social da cooperativa está condicionado ao cumprimento das responsabilidades perante o quadro social e deve permitir o crescimento conjunto e equitativo dos cooperados.

A dimensão social e a econômica - financeira do desempenho das cooperativas agropecuárias possuem uma relação sistêmica, em que seus resultados são interdependentes e por meio destes o empreendimento têm o potencial de apresentar bons resultados e atingir seus objetivos. Portanto, é fundamental que a estratégia das cooperativas agropecuárias seja orientada a solucionar os problemas inerentes à sua peculiaridade de gestão, além de lograr bons resultados nas duas dimensões que compreendem o seu desempenho.

### **3. *Melhor desempenho das cooperativas agropecuárias: proposta de um método gerencial***

Conforme foi possível observar até aqui, as organizações cooperativas agropecuárias possuem uma natureza distinta das empresas tradicionais, o que acarreta em problemas de gestão peculiares que, por consequência, demandam uma avaliação de desempenho e a implementação de estratégias que sejam condizentes com as características e os objetivos destas organizações. Segundo Martins (2006), é fundamental que as organizações definam indicadores de desempenho que propiciem a consecução de seus objetivos.

No campo da administração, infinitos são os modelos de gestão e ferramentas gerenciais que possuem o propósito de aprimorar e aferir o desempenho das organizações. Cada qual, foi desenvolvido para suprir gargalos e demandas específicas tendo em vista a natureza e as necessidades identificadas por estudiosos e profissionais. No entanto, tendo em vista a natureza característica das organizações cooperativas agropecuárias, é importante que seja utilizado um mecanismo específico de apoio à implementação de estratégias que possua o objetivo de aprimorar o seu desempenho e mitigar os seus problemas.

Desta forma, por meio da pesquisa teórica e *insights* percebidos durante o estudo foi desenvolvido um diagrama que consiste em um método para a elaboração de planejamentos estratégicos e avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias.

O método propõe um modelo de gestão em que o desempenho social e econômico - financeiro se apresentam como dimensões interdependentes e que são sustentados pelo desempenho gerencial da organização cooperativa agropecuária. Deste modo, é possível observar que a eficácia gerencial da cooperativa agropecuária acarreta no cumprimento de seus propósitos sociais e econômicos - financeiros.

Neste sentido, por meio do diagrama é possível definir diretrizes estratégicas que visem aprimorar o desempenho da organização em cada uma das três perspectivas consideradas no método gerencial. Para tanto, a seguir serão sugeridos objetivos para cada uma das três perspectivas, a gerencial, social e econômico - financeira, e que possuem o propósito de promover o bom desempenho da organização cooperativa.

Os objetivos relacionados com a dimensão Desempenho Gerencial, devem possuir o propósito de mitigar os problemas e lograr bons resultados relativos aos aspectos gerenciais. Desta forma, a seguir são apresentadas os objetivos que a organização cooperativa poderá adotar com o propósito de aprimorar seu desempenho relativo à essa dimensão:

#### **I. Implantação de boas práticas de governança corporativa**

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) conceitua a governança corporativa

em cooperativas como a adoção de um conjunto de práticas que possuem o objetivo de assegurar a consecução dos objetivos sociais e promover a sustentabilidade em sua gestão por meio da instituição de instâncias deliberativas e que fomentem a participação e a transparência para com o quadro social.

A instituição de boas práticas de governança corporativa contribui para que sejam mitigados os problemas de governança citados na seção anterior, em que dentre eles pode-se destacar as falhas de comunicação, uma vez que a criação de instâncias deliberativas e a adoção de canais de comunicação eficazes promovem a transparência entre o quadro gestor e o quadro social.

## **II. Aprimorar os processos internos**

Para Kaplan e Norton (1997) a promoção de melhorias nos processos internos da organização deve iniciar com um processo de inovação em seus produtos e serviços de modo que atenda às necessidades do seu público – para as cooperativas, clientes e cooperados - e que promova a eficiência em seus processos operacionais com o objetivo de reduzir custos e contribuir com a agilidade na tomada de decisão.

Desta forma, a organização cooperativa agropecuária é capaz de definir objetivos e ações estratégicas que visem aprimorar o processo de fornecimento de informações para os cooperados, com o propósito de promover a transparência para com seu quadro social, bem como aperfeiçoar a forma com que realiza seu marketing estratégico, ao definir ações que visem promover o conhecimento acerca de seu mercado e setor de atuação, por meio do conhecimento dos seus concorrentes, das demandas do mercado consumidor e demais aspectos relacionados a seu ambiente externo. Ademais, por meio do aprimoramento de seus processos internos, a cooperativa também é capaz de identificar e potencializar suas vantagens competitivas, portanto, aprimora sua gestão interna e posicionamento no mercado.

É importante destacar que o aprimoramento dos processos internos da organização cooperativa agropecuária está diretamente relacionado com a competência gerencial de seu quadro gestor, que, segundo Davis e Bialoskorski Neto (2010) precisa ser habilidoso e possuir um nível educacional adequado. Neste sentido, é essencial que as cooperativas desenvolvam agendas de formação gerencial para seus gestores profissionais ou cooperados, de modo que seja possível aprimorar o Desempenho Organizacional da cooperativa.

## **III. Realizar ações de intercooperação**

Conforme descrito por Oliveira (2001), um dos problemas das organizações cooperativas é falta de intercooperação que pode ocorrer quanto aos negócios e quanto as atividades. Deste modo, o Desempenho Organizacional da cooperativa agropecuária possui relação com sua articulação no movimento cooperativista, ao realizar ações conjuntas entre outras organizações cooperativas sejam do ramo agropecuário, ou de quaisquer outro.

A intercooperação é fundamental para a cooperativa agropecuária, com o propósito de aprimorar o poder de barganha da cooperativa no mercado, adquirir melhores condições de crédito e financiamento – por meio da intercooperação com cooperativas de crédito -, e obter melhores condições de atender às demandas de seu quadro social.

Os objetivos relativos ao Desempenho Social da cooperativa, por sua vez, precisam ser definidos com o propósito de atender às demandas sociais dos cooperados e mitigar os e os problemas relativos ao quadro social que são descritos por Oliveira (2001).

A seguir serão apresentados os aspectos em que as cooperativas agropecuárias devem se nortear na definição de objetivos e ações estratégicas relacionadas à dimensão do Desempenho Social:

**a) Organização do Quadro Social**

Conforme foi possível observar na revisão de literatura, Oliveira (2001) afirma que implantar ações de organização do quadro social, tais como a segmentação dos cooperados em núcleos e comitês e manter atualizado o cadastro de associados, representa uma ação que detém o potencial de promover melhorias nos índices de participação dos cooperados.

Ademais, a segmentação dos cooperados em núcleos e comitês contribui para que as informações sejam melhor distribuídas entre os cooperados, o que colabora com a diminuição dos problemas de comunicação e participação, por possibilitar maior engajamento e contato com a realidade da cooperativa.

**b) Criação de Mecanismos de Relacionamento com Cooperados**

Pivoto (2013) afirma que é preciso que a cooperativa desenvolva mecanismos de relacionamento com o cooperado, de modo que ele visualize valor em participar e realizar investimentos na cooperativa.

Os mecanismos de relacionamento passam também por uma gestão transparente na qual o cooperado identifica a importância das ações da cooperativa como assistência técnica, lojas de insumos, financiamento da produção, dentre outros, na medida em que agrega valor aos produtos e amplia a atuação do negócio no mercado em que este está inserido.

**c) Estabilizar a relação contratual com os cooperados**

Além de práticas de educação cooperativista e de organização do quadro social, para garantir a fidelidade do cooperado é importante que a cooperativa agropecuária institua contratos formais para as transações entre cooperado e cooperativa (FERREIRA, 2014).

Vale destacar que estes contratos devem prever políticas de penalização a cooperados infiéis. Além disso é de suma importância que sejam implantadas práticas de bonificação e incentivo a cooperados que apresentam os melhores índices de fidelidade.

**d) Promoção da Educação Cooperativista**

De acordo com Pivoto (2013), um dos fatores que contribuem com o engajamento e a participação do cooperado é a promoção da educação cooperativista. Neste processo de educação é fundamental que sejam abordados assuntos inerentes à doutrina cooperativista e aspectos relacionados à gestão desta organização, de modo que o cooperado visualize sua importância e papel de dono no empreendimento e tenha conhecimento do modelo de gestão de sua cooperativa.

O processo de educação cooperativista em cooperativas agropecuárias também deve se pautar em promover a sucessão familiar, com o propósito de promover a sustentabilidade da cooperativa agropecuária e aproximar a juventude – filhos e filhas de cooperados - da cooperativa, para que participem ativamente das instâncias deliberativas e se interessem pela gestão do empreendimento.

Em relação aos objetivos relativos ao Desempenho Econômico e Financeiro da organização cooperativa agropecuária, é essencial que sejam observados os indicadores

econômicos definidos por Carvalho e Bialoskorski Neto (2008). Deste modo, deverão compor as metas nesta dimensão do desempenho econômico os seguintes indicadores: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral, Giro do Ativo Total, Giro do Ativo Operacional, Margem Líquida, Margem Operacional, Capital de Terceiros/Ativo Total e o Grau de Endividamento.

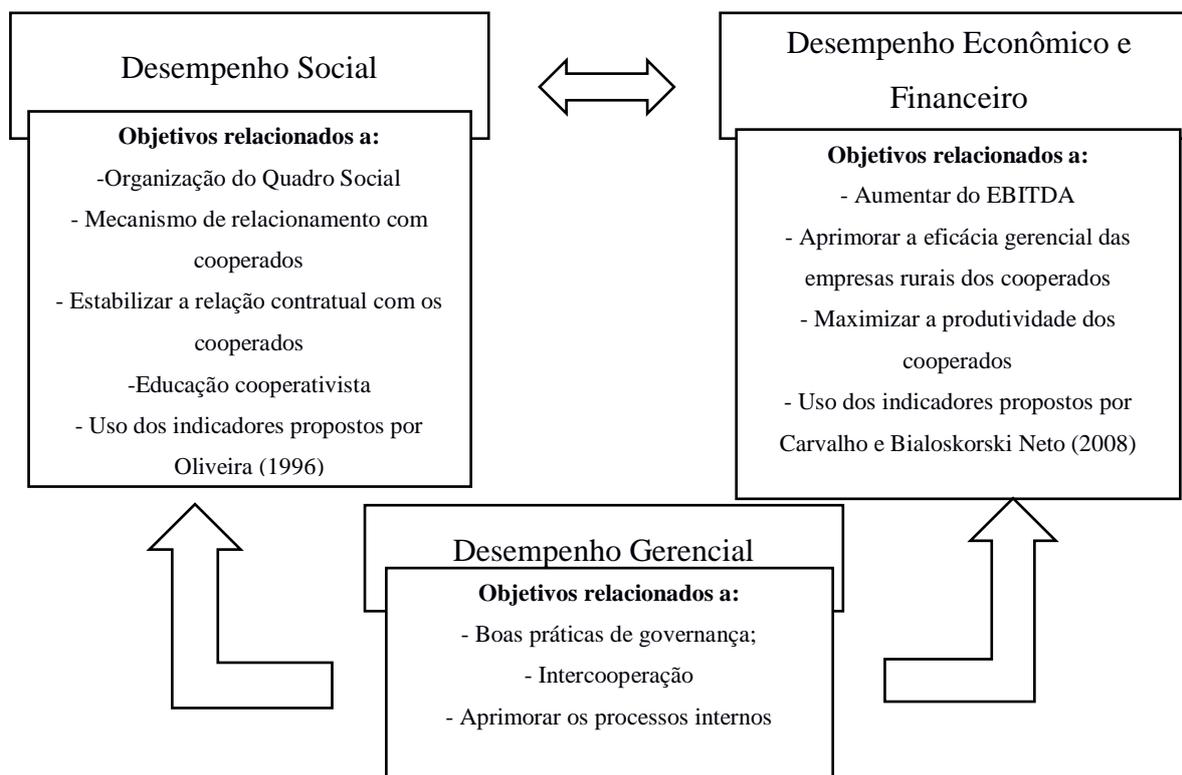
Além dos indicadores supracitados, a organização cooperativa agropecuária deverá utilizar o EBITDA em sua avaliação de desempenho financeiro, visto que de acordo com Albino, *et al* (2008) e Falconi (2009) este indicador tem grande relevância na avaliação econômica e financeira das organizações. O EBITDA apresenta a capacidade operacional de a organização obter ganhos financeiros, portanto, em se tratando de cooperativas agropecuárias, a apresentação de bons resultados na avaliação do desempenho econômico com base no EBITDA tem relação com maximização das sobras da cooperativa no final do exercício, o que, segundo Pivoto (2013), contribui com o objetivo de mitigar o problema de horizonte nas cooperativas, uma vez que possibilita ao cooperado a visualização de maiores retornos ao capital investido.

Para que sejam apresentados bons resultados na avaliação de desempenho econômico com base nesses indicadores, é fundamental que a cooperativa agropecuária seja competitiva em sua atuação na atividade agropecuária, ou seja, em seus negócios. Para tanto, a cooperativa necessita instituir práticas que visem a diminuição de custos de produção e maximize sua produtividade.

Neste sentido, é possível observar que cada uma das unidades produtivas da organização cooperativa agropecuária, ou seja, as empresas rurais dos cooperados, precisa ser eficiente e eficaz para que sejam apresentados bons resultados econômicos. Portanto, a dimensão econômica e financeira do desempenho das cooperativas agropecuária deverá contemplar também objetivos estratégicos e metas relacionados à maximização da produtividade e eficácia gerencial das empresas rurais dos cooperados.

Uma vez apresentados os aspectos que deverão ser contemplados na definição dos objetivos estratégicos das cooperativas agropecuárias, tendo em vista as dimensões propostas neste trabalho para a elaboração de estratégias e avaliação de desempenho destas organizações, é possível ilustrar a sugestão com que o método proposto neste trabalho deverá ser utilizado.

**Figura 1** – Diagrama de definição de estratégias em cooperativas agropecuárias



Como é possível observar, o modelo propõe um equilíbrio entre a dimensão econômico - financeira e social para a definição das estratégias das organizações cooperativas agropecuárias. Ademais, o modelo sugere a integração dessas dimensões com os objetivos relativos ao desempenho gerencial da organização.

Neste sentido, este método foi desenvolvido com o propósito de contribuir com a elaboração dos planejamentos estratégicos das organizações cooperativas agropecuárias, de modo que seja possível a utilização de adequados indicadores de desempenho e sejam definidos objetivos estratégicos que possuam o propósito de mitigar os problemas comuns das organizações cooperativas do ramo agropecuário identificados a partir da revisão de literatura específica.

#### 4. Considerações finais

A partir da pesquisa bibliográfica desenvolvida, foi possível identificar os principais gargalos presentes nas organizações cooperativas agropecuárias e sua respectiva implicação no desempenho gerencial, econômico - financeiro e social destas organizações. Foi possível concluir que seus problemas extrapolam os aspectos econômicos e gerenciais e estão presentes também em seu quadro social e na relação entre cooperado e cooperativa. Além disso, é possível apontar que mitigar os problemas e gargalos inerentes às organizações cooperativas agropecuárias passa pela promoção de seu desempenho nas dimensões apontadas neste trabalho.

Neste sentido, foi possível concluir que é importante a distinção entre as dimensões do

desempenho das cooperativas agropecuárias em Desempenho Gerencial, Desempenho Econômico - Financeiro e Desempenho Social, de modo que possibilite a instituição de estratégias e ações focadas em aprimorar cada uma destas perspectivas e que sejam pontuais na solução dos problemas apresentados neste trabalho.

Para tanto, o método gerencial e os objetivos propostos detém o propósito de contribuir com a elaboração dos planejamentos estratégicos das organizações cooperativas agropecuárias, de modo que seja aprimorado seu desempenho.

Vale ressaltar que para testar e validar os argumentos e o método apresentado, deve ser realizado um estudo de caso ou teste empírico de modo que seja possível validar sua eficácia na solução dos problemas de gestão das organizações cooperativas agropecuárias e na promoção de seu desempenho.

## 5. Referências bibliográficas

- ACI AMERICAS. **Principios y valores cooperativos**. Disponível em: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>. (20--?)
- ALBINO, P. M. B., ARCELUS, F. J., & ELORZ, K. S. **El efecto de la edad, tamaño, sector y región en el crecimiento de la industria agroalimentaria española**. XLVI congresso da SOBER. Rio Branco, AC, Brasil. 2008.
- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. 2000.
- ANTONIALLI, L. M., & SOUKI, G. Q. **Princípios cooperativistas e modelos de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais**. Anais do XLIII Congresso da SOBER. Ribeirão Preto, SP, Brasil. 2005
- AMODEO, N. B. P. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n.17, p. 119-144. 2001
- AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P, & ALIMONDA, H. (Orgs.) **Ruralidades, capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: UFV. 2006
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura da Universidade de São Paulo. Piracicaba, SP, Brasil. 1998
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos Econômicos em Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos. 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. ed. 2. São Paulo: Atlas. 2012
- BRAGA, M. J., & FERREIRA, M. A. M. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33 – 55. 2004
- CARNEIRO, J. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, M, & BERTRAND, H. (Eds.), **Estudos em negócios IV** (pp. 145-175). Rio de Janeiro: Mauad. 2005.
- CARVALHO, F. L., & BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindústrias**, v. 10, n. 3, p. 420 – 437. 2008.
- CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos. In:

- BUAINAN, A. M.; ELISEU, E.; SILVEIRA, S. J. M.; & NAVARRO, Z. **O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola.** p. 479 – 507. Brasília: EMBRAPA. 2014
- DAVIS, P., & BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n. 1, p. 1 – 24. 2010.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários.** ed. 2. Nova Lima: FALCONI Editora. 2009.
- FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil. 2014
- GIMENES, R. M. T., & GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 7, n. 1, p. 33 - 46. 2006
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** ed. 20. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997
- LAZARINNI, S. G., BIALOSKORSKI NETO, S., & CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 257-268. 1999
- MARTINS, M. A. Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio. **ConTexto**, v. 6, n. 10, p. 1 – 27. 2006
- OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas.** ed. 3. Curitiba: OCEPAR. 1996.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas. 2001.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Brasília. 20--?.
- PIVOTO, D. **Governança cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. 2013
- RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento: 10 lições práticas para as cooperativas serem bem sucedidas em mercados globalizados.** São Paulo: Editora STS. 1998
- SOUZA, U. R., & BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: um estudo de caso da COMIGO. **Gestão da Produção**, v. 14, n. 1, p. 169 – 179. 2007
- TORRES, D. A. P., LIMA, D. B., TOLEDO, E. N. B., MARCELINO, M. Q. S., VIEIRA JÚNIOR, P. A., SILVA, R. C., FOGAÇA, S. M. C., & NAVARRO, Z. O campo brasileiro: a emergência de um novo padrão econômico e social. **Revista de Política Agrícola**, v. XXV, n. 1, p. 78-92. 2016
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32. 1994
- ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícola.** Anais do Seminário Internacional de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio. Viçosa, MG, Brasil. 2002
- ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M.; & NAVARRO, Z. Navarro. (Eds.). **O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola.** p. 268 – 295. Brasília: EMBRAPA. 2014