

## COOPACTO: caminhos para um recomeço

### COOPACTO: ways for restarting

Naldeir dos Santos Vieira<sup>1</sup>, Daniela Cristina da Silveira Campos<sup>1</sup>, Keilla Dayne Silva Oliveira<sup>1</sup>, Airton Cardoso Cançado<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Rua do Cruzeiro, 01, Jardim São Paulo, 39803-371 – Otoni, Minas Gerais - Brasil

<sup>2</sup>Fundação Universidade Federal do Tocantins, Av NS 15 ALC NO 14, Bloco 3, sala 33, Campus Universitário, 77001090 – Palmas, Tocantins - Brasil

**Resumo:** Este caso de ensino apresenta o dilema enfrentado pelos associados da Cooperativa de Artesanato de Couros de Teófilo Otoni - MG (Coopacto), em exercício a mais de uma década. Com os inúmeros problemas administrativos enfrentados, a Cooperativa sofreu desestruturação de seu quadro social e a perda da maioria de seus associados. Assim, os remanescentes se depararam com duas alternativas para reerguerem o grupo: realizar uma reorganização interna por meio da inclusão de novos associados; ou, encerrar suas atividades enquanto cooperativa transformando-se em uma associação produtiva cuja natureza legal define um número mínimo de dois associados. Em decorrência, este caso tem como objetivo possibilitar o debate sobre as principais características de uma associação e de uma cooperativa, facilitando a reflexão sobre algumas dúvidas comuns no ato de legalização de grupos produtivos. Os dados foram coletados por meio de observação participante e entrevistas com os cooperados ativos da Cooperativa.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo, Associativismo, Caso de Ensino em Cooperativismo.

**Abstract:** This teaching case presents the dilemma faced by the members of the Cooperativa de Artesanato de Couros de Teófilo Otoni - MG (Coopacto) in office more than a decade. With the numerous administrative problems faced, the Cooperative suffered disruption of their membership and the loss of most of its members. Thus, remaining faced with two alternatives for the group rise again: performing an internal reorganization through the inclusion of new members, or close their businesses while cooperative transforming into a productive association whose legal nature sets a minimum of two members. As a result, this event aims to facilitate the discussion on the main features of an association and a cooperative, facilitating reflection on some common questions in the act of legalizing productive groups. Data were collected through participant observation and interviews with the cooperative's assets Cooperative.

**Key-Words:** Cooperatives, Associations, Case Study on Cooperatives.

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>  
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

#### a) Fonte de dados

O caso estudado neste trabalho foi escolhido pela acessibilidade dos autores uma vez que a cooperativa foi objeto de estudo e intervenção de um projeto de extensão da UFVJM. Apesar de real, algumas informações e narrativas foram adicionadas ao caso no intuito de torná-lo mais ilustrativo. A escolha dos entrevistados foi determinada pelo valor de suas experiências e vivência na cooperativa. As entrevistas foram feitas em fevereiro de 2010 por meio de um roteiro semiestruturado.

#### b) Objetivos de aprendizagem e pontos importantes para análise do caso

O Caso Coopacto foi concebido para ser utilizado em disciplinas de Gestão de Cooperativas, Gestão Social e Economia Solidária de cursos da graduação ou em programas de pós *latu sensu* durante módulos que enfoquem a discussão dos temas constituição de cooperativas, constituição de associações, legislação cooperativista e organização de quadro social. Por meio da preparação e discussão do caso, o aluno deve se envolver no processo decisório sobre a natureza jurídica de grupos produtivos associativos e as suas implicações administrativas e operacionais. Tal decisão deve levar em consideração as diferenças fundamentais entre uma cooperativa e uma associação, o número mínimo de associados necessários, as barreiras fiscais e operacionais de cada grupo, as possibilidades de financiamento, os encargos de cada instituição e seus marcos legais.

Espera-se que ao final do debate os alunos ampliem sua visão sobre estes diferentes empreendimentos facilitando seu

juízo em situações similares que possam se deparar na prática.

Como forma de estimular uma parte da discussão em plenário, o caso permite a divisão da turma em subgrupos formados por três ou quatro alunos, dependendo do tamanho da turma. Cada grupo deve ler o caso atentamente e em seguida efetuar o debate sobre as questões propostas. Após o debate em grupo e o registro das respostas, pode ser realizado um debate entre grupos envolvendo toda a turma.

#### c) Questões propostas para debate

Para facilitar o debate e possibilitar a construção de alternativas para o caso, é proposta realização dos seguintes questionamentos aos aprendizes:

1. Quais seriam as vantagens e desvantagens da Coopacto permanecer como cooperativa?
2. Quais seriam as vantagens e desvantagens da Coopacto se tornar associação produtiva?
3. De acordo com o grupo, qual seria a melhor decisão a ser tomada pelos associados da Coopacto? Justifique.

#### d) Análise do Caso

O caso dá margem a uma diversidade de respostas possibilitando grande flexibilidade para o debate. Não existem respostas prontas, apenas possíveis implicações para cada caminho a ser seguido. Deste modo, recomenda-se que os alunos tenham tido contato com a teoria referente ao estudo para que



possam debater e apontar com maior propriedade as alternativas e as razões para suas escolhas.

Em relação à primeira pergunta, **“quais seriam as vantagens e desvantagens da Coopacto permanecer como cooperativa?”**, o debate pode ser aprofundado com as considerações colocadas em sequência. Como é apontado por Rios (1998, p. 53), a cooperativa é uma associação de pessoas que se predispõem a trabalhar juntas e de forma contínua, possuem um ou mais objetivos em comuns, e que por estes motivos gerenciam democraticamente os recursos disponíveis, em que custos, riscos e benefícios são divididos entre os associados equitativamente.

As cooperativas diferenciam-se das empresas, principalmente por possuir fundamentos como o humanismo, a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a racionalidade. Dentro disso acredita-se que os seus envolvidos são motivados por valores éticos como honestidade, responsabilidade social e interesse no bem coletivo. Este empreendimento possibilita a melhoria da qualidade de vida local, amenizando questões sociais presentes na sociedade.

De acordo com Franke (1982), aquele que se torna membro de uma cooperativa transfere uma função de sua própria economia ao empreendimento cooperativo. O cooperado não quer obter ou colocar pessoalmente uma prestação, preferindo que isso seja feito por meio da cooperativa. Dessa forma, é a cooperativa que, no interesse da economia particular do associado e em seu lugar, entra em contato com o mercado para obter ou colocar a prestação.

Existe, dessa forma, perfeita identidade entre os empreendedores, de um lado, e os clientes e fornecedores de outro cujo destino específico é auxiliar as economias particulares dos sócios, com natural prolongamento dessas economias (Franke, 1982).

Como empresas de autogestão, as cooperativas canalizam as sobras líquidas para os associados proporcionalmente à participação de cada um; atribuem um voto a cada cooperado; permitem a adesão livre; sem discriminação política, religiosa, racial e social e prestam serviços sem intuito lucrativo. Uma das barreiras para sustentabilidade deste tipo de empreendimento é a falta de conhecimento por parte da população brasileira sobre os princípios do cooperativismo.

Segundo Labegalini e Barbosa (2005, p. 01) “ainda é preciso trabalhar muito no sentido de disseminar os princípios do cooperativismo e mostrar os benefícios que esse tipo de empreendimento pode oferecer aos seus cooperados e à comunidade local como um todo”. Muitas vezes a falta de espírito associativo, o baixo nível de escolaridade, a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente e a desinformação promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados (Rosalem, Silva, & Silva, 2009). Para que isso não ocorra defende-se que o funcionamento de uma cooperativa respeite os princípios cooperativistas.

Apesar do movimento expressivo de criação desses empreendimentos observa-se que a defasagem tecnológica é um dos problemas recorrentes em praticamente todos os empreendimentos do gênero. Ressalta-se que muitos empreendimentos chegaram ao processo falimentar, pois seus processos não foram capazes de sustentar a concorrência nos mercados alvos de seus produtos.

Para Oliveira (2003) a falta de instrumentos administrativos tem provocado sérios problemas principalmente em cooperativas e esta falha pode ser devida ao pouco foco dado à eficiência econômica e empresarial destes empreendimentos. Além disso, a ausência de profissionalização da gestão das cooperativas são fortes responsáveis pelo insucesso desses empreendimentos (Rigo, Oliveira, Costa, Brandão, & Souza, 2008).

Estudiosos do cooperativismo afirmam que a gestão de uma cooperativa deva ser diferenciada. No entanto, conforme Rios (1998), seu desempenho precisa ser eficiente e eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam a sobrevivência e o estabelecimento de planos de crescimento sustentado. Mesmo sendo de estrutura e funcionamento diferentes de uma empresa, é preciso ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada com vistas à obtenção de resultados positivos, respeitando-se a filosofia que rege o cooperativismo.

Barreiros, Prottil e Moreira (2005) falam sobre a dificuldade em lidar com alguns “conflitos de papéis” enfrentados pelos cooperados. Na medida em que os cooperados exercem funções de proprietário, trabalhador, cliente, fornecedor, é necessário adotar diversas posturas. Pelo fato de ser associado (ou “dono”) implica poder usufruir determinados benefícios e ser gerente implica controlar gastos e administrar dívidas do negócio. Diante desse contexto, acredita-se que a educação deve ser utilizada para vencer as dificuldades e falhas que se apresentam em cooperativas.

Em relação à segunda pergunta, **“quais seriam as vantagens e desvantagens da Coopacto se tornar uma associação produtiva?”**, algumas peculiaridades deste tipo de organização são destacadas nos parágrafos seguintes.

O Associativismo, de acordo com Alencar (1997, p.7 como citado em Lazzarotto, 2000), refere-se à atividade humana desenvolvida em um grupo social, constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Dentre os objetivos das associações o autor destaca o de representação dos interesses dos associados, considerado central pelo menos nos estatutos. O associativismo representa uma importante opção estratégica, capaz de transformar ou modificar a realidade, ou como um instrumento que proporciona aos diferentes atores sociais meios para se adaptarem a essa realidade.

A criação associativa é impulsionada pelo sentimento de que a defesa de um bem comum supõe a ação coletiva. Em sentido genérico, inclui as formas jurídicas associativas, como as cooperativas. Sociologicamente a associação pode ser abordada como um espaço que opera a passagem, graças a um encontro entre pessoas, entre redes de associação primária e secundária,

e, entre esferas privada e pública. Estas relações ultrapassam o contrato entre pessoas, buscando fins comuns (Chanial, & Laville, 2009).

O espaço participativo de uma associação é formado por diferentes visões de mundo e concepções de realidade. Sendo ainda, é um dos acessos da comunidade aos acontecimentos políticos e econômicos; desempenhando um papel relevante, à medida que capacitam os participantes na tomada de decisão a partir das próprias experiências (Araujo, Tolentino, & Theophilo, 2009). “O trabalho coletivo e o uso de práticas solidárias podem facilitar o processo produtivo, além de propiciarem melhores relacionamentos com o mercado, instituições públicas, extensionistas e com a sociedade de maneira geral” (Lazarotto, 2000, p. 1).

Os princípios basilares do associativismo são a adesão livre, tal como é livre a saída do movimento associativo; o funcionamento pautado na equidade entre os seus membros, traduzida na expressão “um associado, um voto”, além do fato de

que as associações resultam sempre de uma congregação de esforços, em primeiro lugar dos fundadores e depois de todos os associados (Pinho, 2010).

Se por um lado a origem de uma associação acaba por ser comum a todas, ou seja, a congregação de esforços em torno de um interesse comum, por outro, o seu fim, o seu objetivo, pode ser o mais diversificado. Existem as mais variadas associações, dentre elas se destacam as culturais, recreativas, desportivas, de defesa do ambiente e patrimônio, de desenvolvimento local, moradores, estudantes, pais e profissionais (Pinho, 2010).

Para encerrar, na terceira pergunta, “**de acordo com o grupo, qual seria a decisão a ser tomada pelos associados da Coopacto? Justifique**”, o objetivo principal é possibilitar o debate uma vez que ambas alternativas podem ser justificáveis. Deste modo, deve estar clara a diferença entre cooperativas e associações para ver se o argumento utilizado é válido. Segue o quadro explicativo para esclarecer as características principais destas organizações:

**Quadro 1**

**Características principais das associações e cooperativas**

<b>Características</b>	<b>Associação</b>	<b>Cooperativa</b>
<b>Definição Legal</b>	Sociedade civil sem fins lucrativos	Sociedade civil/comercial sem fins lucrativos
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a implementação e a defesa dos interesses dos associados.</li> <li>- Incentivar a melhoria técnica, profissional e cultural dos associados.</li> <li>- Organizar as atividades de diversas naturezas dos associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viabilizar e desenvolver a atividade produtiva dos seus associados.</li> <li>- Transformar bens, atuando em nível de mercado.</li> <li>- Armazenar e comercializar.</li> <li>- Dar assistência técnica e educacional aos associados.</li> </ul>
<b>Amparo Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição (Art. 5º).</li> <li>- Código Civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição (Art. 5º).</li> <li>- Código Civil.</li> <li>- Lei 5.764/71.</li> </ul>
<b>Num. mínimo de pessoas</b>	Mínimo de duas pessoas	Mínimo de 20 pessoas que exerçam atividades afins.
<b>Constituição e registro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão e elaboração do Estatuto.</li> <li>- Aprovação do Estatuto.</li> <li>- Eleição da Diretoria e Conselho Fiscal.</li> <li>- Ata de Constituição.</li> <li>- Publicação dos estatutos e ata de constituição no Diário Oficial do Estado.</li> <li>- Registro dos estatutos e ata no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas da Comarca.</li> <li>- CGC na Receita Federal.</li> <li>- Abertura de Livros: Atas e Caixa</li> <li>- Registro no INSS e Ministério do Trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussão e Elaboração do Estatuto.</li> <li>- Aprovação do Estatuto.</li> <li>- Eleição da Diretoria e do Conselho Fiscal.</li> <li>- Ata de constituição.</li> <li>- Subscrição das Quotas-parte.</li> <li>- Encaminhamento da documentação à Junta Comercial do Estado.</li> <li>- Abertura de livros: ata, livro caixa e associados.</li> <li>- Junta Comercial arquiva documentos e encaminha CGC.</li> <li>- Publicação do resumo dos Estatutos e Ata no Diário Oficial do Estado.</li> <li>- Abertura de conta bancária e outras providências: INSS – Ministério do Trabalho – Alvará da Prefeitura.</li> </ul>
<b>Pontos essenciais nos estatutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nome da Entidade.</li> <li>- Sede e a respectiva comarca (Foro);</li> <li>- Finalidades.</li> <li>- Se os associados respondem pelas obrigações da entidade.</li> <li>- Quem responde pela entidade.</li> <li>- Tempo de Duração.</li> <li>- Como são modificados os estatutos.</li> <li>- Como é dissolvida a entidade.</li> <li>- Em caso de dissolução, para quem vai o patrimônio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nome, tipo de entidade, sede e foro.</li> <li>- Área de atuação.</li> <li>- Definição do exercício social e do balanço geral.</li> <li>- Objetivos sociais.</li> <li>- Entrada e saída dos associados.</li> <li>- Responsabilidade limitada ou ilimitada dos associados.</li> <li>- Formação, distribuição e condições de retirada do capital social.</li> <li>- Estrutura diretiva e responsabilidade juridicamente.</li> <li>- Prazo do mandato dos dirigentes, do conselho fiscal e processo de substituição.</li> <li>- Convocação e funcionamento da assembleia geral.</li> <li>- Distribuição das sobras e rateio dos prejuízos.</li> <li>- Casos e formas de dissolução.</li> <li>- Processo de liquidação.</li> <li>- Modo e processo de alienação de bens imóveis.</li> <li>- Reforma dos estatutos.</li> <li>- Destino do patrimônio na dissolução ou liquidação.</li> </ul>
<b>Formação de Patrimônio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não possui capital social.</li> <li>- Seu patrimônio é formado por doações, fundos e reservas.</li> <li>- A inexistência de capital social constituído dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui capital social, o qual, somado ao imobilizado (fundos, bens móveis e imóveis) facilita a obtenção de crédito junto às instituições financeiras.</li> <li>- O capital social é constituído por aportes dos associados (quotas-parte) ou, em parte, como o restante do patrimônio, pode ser constituído por doações, empréstimos e processos de capitalização.</li> </ul>
<b>Atividades mercantis</b>	Pode ou não comercializar	Realiza atividades de comércio diretamente
<b>Operações financeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais, mas não tem como finalidade e nem realiza operações de empréstimos ou aquisições com o governo federal.</li> <li>- Não é beneficiária de crédito rural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza plena atividade comercial.</li> <li>- Realiza operações financeiras e bancárias usuais, e, pode realizar operações de empréstimos do governo federal.</li> <li>- As cooperativas de produtores rurais são beneficiárias do crédito rural.</li> </ul>
<b>Responsabilidade dos sócios</b>	- Os administradores podem ser responsabilizados por seus atos que comprometem a vida da entidade.	A responsabilidade dos sócios está limitada ao montante de suas respectivas quota-parte, a não ser que os estatutos determinem

	- Os sócios não respondem pelas obrigações assumidas pela entidade.	diferentemente. Quando os estatutos determinam a responsabilidade "ilimitada" os sócios podem responder com o seu patrimônio pessoal.
<b>Remuneração dos dirigentes</b>	Os dirigentes não são remunerados pelo exercício de suas funções, recebendo apenas reembolso de suas despesas realizadas no desempenho do seu cargo.	Os dirigentes são remunerados através de retiradas mensais "pró-labore", definidas pela assembleia.
<b>Destino do resultado financeiro</b>	Não há rateio de sobras das operações financeiras entre os sócios. Qualquer superávit financeiro deve ser aplicado em suas finalidades.	Há rateio das sobras obtidas no exercício financeiro, devendo antes a assembleia destinar parte aos fundos de reserva e educacional (retenção obrigatória de 10% e 5% respectivamente). As demais sobras podem ser destinadas a outros fundos de capitalização ou diretamente aos associados de acordo com a quantidade de operações que cada um deles teve com a cooperativa.
<b>Escrituração contábil</b>	Escrituração contábil simplificada e objetiva	A escrituração contábil é específica e mais pela exigência de controle de cada conta-capital dos associados e devido a características especiais para operações com não sócios.
<b>Obrigações fiscais e tributárias</b>	- Não paga Imposto de renda devendo fazer a declaração de isenção todo ano. - Não está imune, podendo ser isentada, dos demais impostos e taxas.	- Não paga imposto de renda sobre as suas operações com associados. No entanto, deve recolher, sempre que couber imposto de renda na fonte e o imposto de renda sobre operações com terceiros. - Está teoricamente imune do ICMS nas operações com os associados (ato cooperativo), mas os estados têm assim mesmo cobrado este imposto. - Paga as demais taxas e impostos.
<b>Estruturas de representação</b>	Pode construir órgãos de representação e defesa, não havendo atualmente nenhuma estrutura que faça isso em nível nacional.	Pode constituir órgãos de representação e defesa dos seus interesses e direitos.
<b>Dissolução e liquidação da entidade</b>	- A dissolução é definida pela Assembleia Geral - Pode ocorrer também a liquidação, mediante intervenção judicial realizada por representante do Ministério Público.	- A dissolução é definida pela Assembleia - Pode ocorrer também a liquidação da entidade por processo judicial. Neste caso, o juiz nomeia uma pessoa como liquidante.
<b>Destino do Patrimônio, em caso de dissolução</b>	Os bens remanescentes na dissolução ou liquidação deverão ser destinados, por decisão de Assembleia a entidades afins.	- Os bens remanescentes, cobertas as dívidas e os montantes correspondentes às quotas-parte dos associados, deverão ser destinados a entidades afins. - Em caso de liquidação, os associados são responsáveis, limitada ou ilimitadamente (conforme os estatutos) pelas dívidas.

Fonte: Elaboração própria baseada nas diversas fontes citadas no referencial teórico.

## REFERÊNCIAS

- Araujo, C. A. L., Tolentino, M. T., & Theophilo, C. R. (2009, setembro). Realidade Organizacional das Associações Comunitárias Rurais da Região Sul de Montes Claros – MG. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Barreiros, R. F., Protill, R. M., & Moreira, V. R. (2005, setembro). Caracterização da Natureza do Processo Decisório em Nível Estratégico nas Cooperativas Agroindustriais do Estado do Paraná. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Bulgarelli, W. (1974). *Regime tributário das cooperativas*. São Paulo: Saraiva.
- Chanial, P., & Laville, J. L. (2009). Associativismo. In I. G. Gaiger, P. Hespanha, A. D. Cattani, J. L. Laville (Orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia* (pp. 21-25). São Paulo: Almedina Brasil, Ltda.
- Coopacto. (1998). Estatuto social. Teófilo Otoni - MG: Coopacto.
- Franke, W. (1982). *Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da Cooperativa como expansão das economias cooperativadas*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Labegalini, L., & Barbosa, D. M. S. (2005, agosto). Como o Cooperativismo Pode Ser Usado Para Melhorar A Qualidade de Vida Local? Estudo de Caso da Credmalhas. In: *Anais do Seminários em Administração FEA/USP*, São Paulo, SP, Brasil, 8.
- Lazzarotto, J. J. (2002, setembro). Associativismo Rural e a sua Viabilização: estudo de caso comparativo de duas associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971. (1971). Dispõe sobre a legislação cooperativista. Diário Oficial da União. Brasília.

- Lei Complementar 12/08, de 01 de julho de 2009. (2009). Dispõe sobre a legislação do empreendedor individual. Diário Oficial da União. Brasília.
- MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2005). *Relatório final, analítico e propositivo dos Estudos e Planos realizados para o Território Vale do Mucuri – MG*. Minas Gerais: Rede Nacional de Colaboradores.
- MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2009). *Sistema de Informações Territoriais*. Recuperado de <http://sit.mda.gov.br>.
- Meireles, P. A. (1981). *Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária: um estudo de caso em Minas Gerais*. (Dissertação de mestrado). ESAL, Lavras, MG, Brasil.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. (2010). *Princípios do cooperativismo*. Recuperado de <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>.
- Oliveira, D. P. R. de. (2003). *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pinho, P. (2010). *O Associativismo: conceitos, princípios e tipologias*. Recuperado de <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1658411-associativismo-conceitos-princ%C3%ADpios-tipologias/>.
- Rigo, A. S., Oliveira, D. G., Costa, F. J. C., Brandão, P. S. S., & Souza, D. D. (2008, setembro). Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que ocasionaram a Dissolução das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Rios, L. O. (1998). *Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência e crescimento sustentável*. São Paulo: editora STS.
- Rosalem, V., Silva, E. A., & Silva, F. F. (2009). Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. *APGS, Viçosa*, 1(1), 46-66.