

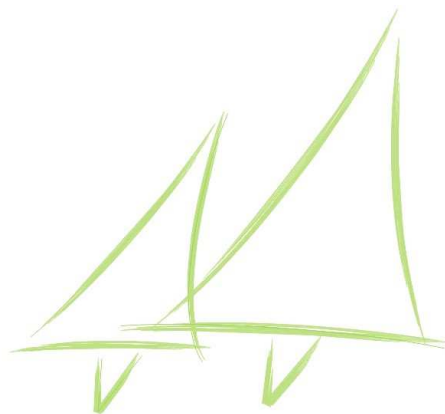
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 174 - GOVERNANÇA COOPERATIVA: AS FUNÇÕES ESTRATÉGICAS E EXECUTIVAS EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL

Identidade, valores e governança das cooperativas

*Marden Marques Soares*  
[marden.soares@bcb.gov.br](mailto:marden.soares@bcb.gov.br)  
*Banco Central do Brasil*

*Elvira Cruvinel Ferreira Ventura*  
[elvira.ventura@bcb.gov.br](mailto:elvira.ventura@bcb.gov.br)  
*Banco Central do Brasil*  
*FGV/Ebape*

### Resumo

As relações entre conselho de administração (CA), proprietários e gestores são fundamentais à consolidação de boas práticas de governança das organizações. Nesse ambiente, a perfeita distribuição de forças é fator determinante para a eficiência da gestão e dos processos de controle. O objetivo do estudo é analisar a dinâmica de funcionamento do conselho de administração das cooperativas de crédito no Brasil e defender o argumento de que, para uma boa governança, as atividades de execução devem ser exercidas por diretoria estatutária profissional – diretoria executiva –, integrada ou não por associados, porém sempre independente do conselho de administração, de forma a retornar este órgão ao papel de responsável pela condução estratégica da sociedade. O referencial conceitual é elaborado com base em estudos dos principais modelos de governança corporativa no Brasil e no mundo, bem como em resultados de pesquisa institucional, de âmbito nacional, inserida em projeto voltado a fortalecer a governança no setor de cooperativas de crédito. Ainda, de forma a melhor compor um diagnóstico e avaliação da governança no segmento, foi aplicado questionário ao universo de cooperativas de crédito, validado por pesquisa amostral junto aos cooperados, por telefone.

**Palavras-chave:** cooperativas de crédito, governança, conselho de administração, funções executivas.

## **Abstract**

The relationship among board of administration, owners and managers is crucial to consolidation of good governance practices in organizations. In such an environment, an even distribution of forces represents a determining factor for efficiency in management and control processes. The purpose of this study is analyzing the functional dynamics of financial cooperatives' board of administration within Brazil and advocate that, for a good governance, executive activities shall be conducted by a professional statutory board of directors – an executive board –, either populated by members or otherwise, but in any case independent from the board of administration, in a way to return to the latter the role of being responsible for the strategic conduction of the institution. The conceptual framework is prepared based on studies of main cooperative governance models in both Brazil and the world, as well as in results of domestic institutional surveys, in the context of a project aimed at strengthening the governance in the financial cooperative sector. Furthermore, in order to arrive to a diagnostic and assessing governance in this segment, a questionnaire was applied to the universe of financial cooperatives, validated by a sample survey among members conducted by telephone.

**Key-words:** financial cooperatives, governance, board of administration, executive activities.

## Introdução

O impacto positivo das boas práticas de governança nas empresas de capital aberto atraiu o interesse de outras organizações que, mesmo não dependendo fundamentalmente de investidores, tinham também arranjos vinculando propriedade e gestão e podiam se beneficiar do referencial teórico-prático construído. Empresas estatais, familiares, organizações sem fins lucrativos, clubes de futebol, fundos de pensão e cooperativas são exemplos de contextos nos quais os mecanismos de controle externo e interno, alinhamento de interesse e redução de custos de agência vêm sendo adotados.

Os problemas centrais tratados na governança corporativa são semelhantes aos enfrentados pela grande maioria das organizações. Em uma empresa aberta típica – e na maioria de outras organizações como fundos de pensão, estatais e organizações não governamentais (ONGs) –, seu órgão máximo de administração é constituído por um grupo de pessoas que representam os proprietários ou financiadores – Conselho de Administração (CA) ou Deliberativo –, cabendo a esse órgão a responsabilidade por definir estratégias e objetivos, escolher executivos que irão implementá-los e acompanhar essa implementação, trazendo assim as expectativas e interesses desses proprietários. Nesse sentido, a separação entre as funções desses administradores/conselheiros com funções estratégicas e dos administradores com funções executivas é considerada uma das mais importantes práticas para a boa governança. Aos administradores com funções executivas caberia o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários, articulados pelo Conselho.

Assim, dentre os diversos mecanismos utilizados para a melhoria da governança, aquele de maior convergência é o fortalecimento do CA. Escolhidos pelas assembléias de proprietários ou acordos de acionistas, os membros do CA representam a interligação entre os acionistas e os gestores, acompanhando de forma mais próxima o dia-a-dia da empresa. Além de concentrar o interesse de grupos dispersos de acionistas, tem como dever fiduciário buscar o melhor desempenho da empresa. Entretanto, seu papel nem sempre é claro, o que impacta tanto em sua atuação como obviamente nas formas de avaliar sua contribuição. Sua constituição legal varia para cada tipo de organização, reflexo da premissa dos legisladores sobre seu papel esperado.

Internacionalmente, a prática mais difundida, seja entre empresas ou cooperativas, é a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – o CA – do órgão de execução – a diretoria ou outro órgão semelhante (superintendência executiva, gerência executiva etc). Nesse sentido, é significativo observar as conclusões de um dos primeiros e mais representativos trabalhos sobre governança realizados. Constituído no Reino Unido, sob a coordenação do Banco Central inglês e participação de diversos organismos profissionais, o Comitê Cadbury apresentou, em 1992, a recomendação de que as empresas deveriam ter uma separação mais clara entre os papéis desempenhados por diretores executivos e não-executivos, atribuída a estes uma função de monitoramento dos primeiros. Mais que uma conclusão particular do ambiente privado inglês, essa orientação serve para

pautar estruturas de governança em qualquer organização. A necessidade de separação clara entre essas duas funções aplica-se também às cooperativas de crédito brasileiras, que são o objeto desse artigo.

O marco legal das cooperativas no Brasil permite, e as normas infralegais chegam a induzir, que essas funções – executivas e não-executivas – sejam exercidas pelas mesmas pessoas. Situação observada em grande parte das cooperativas de crédito brasileiras, essa modelagem tende a produzir desequilíbrio – de poder, de acesso à informação, de capacidade de controle, dentre outros – entre os membros executivos e os não executivos. Ainda, o executivo principal passa a deter mais informação sobre os negócios da cooperativa que os demais membros do Conselho, o que contribui sensivelmente para reduzir o poder de influência e capacidade de atuação desses membros não-executivos. Além disso, a obrigatoriedade legal de rodízio de parte do CA a cada eleição, que deveria servir para a salutar alternância de poder, acaba recaindo sempre sobre os membros não-executivos, gerando a possibilidade de elevada concentração de poder nas mãos do executivo principal. Como resultado, a distribuição do poder internamente à cooperativa fica fortemente associada ao poder discricionário do executivo principal, e não a um mecanismo institucional transparente.

Assim, a clara separação entre as funções estratégicas e as funções executivas em cooperativas se mostra fundamental para evitar a excessiva concentração de poder na figura do executivo principal, uma vez que esse acumula maior conhecimento sobre o negócio e o controle sobre os processos decisórios operacionais. Ainda, é necessário que os administradores que exercem as funções executivas sejam devidamente capacitados para a função. Nesse sentido, o objetivo do artigo é analisar a dinâmica de funcionamento do CA das cooperativas de crédito no Brasil, defendendo o argumento de que, para uma boa governança, as atividades de execução devem ser exercidas por órgão executivo profissional e independente do CA, de forma a retornar a esse conselho a condução estratégica da sociedade.

O referencial conceitual se baseia em estudos dos principais modelos de governança corporativa no Brasil e no mundo, bem como em resultados de pesquisa institucional, de âmbito nacional, inserida em projeto voltado a fortalecer a governança no segmento de cooperativas de crédito. Ainda, de forma a melhor compor diagnóstico e avaliação da governança, foi aplicado questionário ao universo de cooperativas de crédito no Brasil e realizada pesquisa amostral junto aos cooperados.

O artigo está estruturado em seis partes, além dessa introdução. Assim, na segunda parte, são apresentadas teorias sobre governança, focando o papel do conselho. A terceira parte apresenta as cooperativas de crédito no Brasil e o marco legal em relação aos órgãos de administração. A quarta parte apresenta a metodologia da pesquisa. A quinta parte trata das singularidades da governança em cooperativas de crédito, necessárias para o entendimento da dinâmica do conselho. A sexta parte apresenta os resultados da pesquisa, enfatizando a dinâmica de funcionamento e os papéis do CA nas cooperativas de crédito no Brasil. Por fim, nas considerações finais, é firmado o argumento dos autores em relação à necessidade de fortalecimento dos diferentes papéis do CA.

## ***As teorias da governança corporativa e o papel do conselho de administração***

A tônica do debate atual envolvendo governança corporativa tem dado maior ênfase ao modelo *shareholder*<sup>1</sup>, certamente sujeita ao peso político-econômico dos países que o adotam. De acordo com as premissas desse modelo, a firma tem como objetivo maximizar a riqueza dos acionistas e utiliza, dentre outros aspectos, seu valor de mercado como critério para avaliar o desempenho (MAHER, 1999). As principais dificuldades relacionam-se à separação entre propriedade e gestão, assimetria de informação e divergência de objetivos entre principal e agente, tendo como consequência os denominados problemas de agência.

Segundo a visão mais ampla do modelo dos *Stakeholders*<sup>2</sup>, as empresas devem compatibilizar as expectativas de diversos grupos de interessados, considerados como detentores de legítimos direitos sobre a atuação e os resultados da empresa. Nesse sentido, a atuação socialmente responsável, administradas de acordo com o interesse público, adquire importância fundamental, bem como o dever de prestar contas a diversos outros grupos tais como empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral, sendo forte a cobrança por *accountability*. Críticos a este modelo argumentam que os administradores podem atribuir a essa busca por atender expectativas dos *stakeholders* a responsabilidade por eventuais resultados negativos do negócio, mas reconhecem sua capacidade em agregar os esforços das partes interessadas em torno de objetivos de longo prazo e o sucesso da empresa (MAHER, 1999).

Em que pese a existência desses diferentes modelos, a grande maioria das abordagens teóricas sobre governança corporativa tem tratado quase que exclusivamente de corporações empresariais. Entretanto, uma vez que o problema original da governança corporativa resulta da separação entre a propriedade e a gestão, identificada inicialmente pelo historiador econômico Alfred Chandler, em meados do século XIX, como resultante do efeito da exigência de eficiência e especialização provocada pela Revolução Industrial (McGRAW, 1998), as questões tratadas se aplicam também a um amplo conjunto de organizações, a exemplo das cooperativas de crédito.

Mesmo considerando modelos de organização baseados em auto-gestão, a especialização requerida pela crescente complexidade dos negócios exige que haja gestores preparados para lidar com as questões de natureza executiva, deslocando questões de natureza política a outros fóruns, particularmente os conselhos de administração ou deliberativo. Assim, permanece a necessidade de configuração de um órgão executivo, de natureza técnica, o que implica em problemas de agência

---

<sup>1</sup> No modelo *shareholder*, do contexto anglo-saxão, a ênfase é dada ao acionista, ou *shareholder*, e o objetivo principal é a obtenção de lucro. O acerto das estratégias adotadas é avaliado primordialmente pelo mercado, onde as análises dos investidores são refletidas nas oscilações dos mercados bursáteis.

<sup>2</sup> Na perspectiva *stakeholder*, base do ambiente nipo-germânico, os interesses dos acionistas buscam ser equilibrados aos de outros grupos que são impactados pelas suas atividades, como os empregados, fornecedores, clientes e a comunidade.

pela existência de interesses diversos entre proprietários e executivos, ainda que esses executivos sejam também proprietários, dada a responsabilidade, acesso à informação, e singularidade – ou seja, não representa necessariamente o pensamento coletivo – da atuação desses executivos.

Diversos instrumentos são considerados na construção de ambientes de governança corporativa que visam a minimizar esses problemas de agência, definidos como instrumentos de controle interno ou externo. No primeiro caso, esses instrumentos são exemplificados pela atuação do CA e do conselho fiscal, vigilância mútua entre os empregados, participação dos dirigentes na propriedade e direito de voto dos acionistas. Exemplos de controle externo são o mercado de bens e serviços, a concorrência no mercado de trabalho dos dirigentes, e a atuação do mercado financeiro e de capitais. Desses, é a atividade do CA que tem se mostrado o mecanismo de controle interno mais importante (DE ANDRES, AZOFRA, LOPEZ, 2005).

É ampla a literatura tratando da composição e padrões de atuação do conselho, discutindo questões como número de membros, participação de membros independentes, participações cruzadas de conselheiros entre empresas (*interlock directorates*) e papéis desempenhados.

Hung (1998) foca em seu estudo a capacidade explicativa de um conjunto de teorias para compreender a dinâmica de funcionamento do CA de organizações de mercado e produzir uma tipologia para classificar seu comportamento. Contrariando a visão predominante, baseada na teoria da agência (DAILY, DALTON, CANNELLA, 2003; SHLEIFER e VISHNY, 1997), em que o papel essencial do CA é exercitar o controle sobre a gestão, Hung (1998) afirma que sua atuação representa um fenômeno muito mais complexo, e que uma única perspectiva teórica não seria suficiente para capturar toda a abrangência do processo. Para Hung (1998), diversas vertentes teóricas, desenvolvidas para outros contextos e problemas, foram sendo utilizadas pelos pesquisadores para tentar exprimir questões específicas da governança e, particularmente, do papel desempenhado pelo conselho. Argumenta que cada teoria, ao focar em uma pequena parte do problema, lembra a famosa história dos cegos e o elefante, impede que se compreenda o todo, pelo que defende tanto uma abordagem multi-teórica quanto o desenvolvimento de teorias próprias capazes de integrar os diversos aspectos da governança.

Assim, com base nas teorias utilizadas para analisar o papel dos conselhos e da descrição de códigos de governança, Hung (1998) avalia que cabe ao conselho desempenhar seis papéis distintos: ligação, coordenação, controle, estratégico, conformidade e apoio. Pela taxonomia proposta, a atenção é direcionada ao trabalho do conselho no processo de tomada de decisão, que pode ocorrer segundo uma influência extrínseca ou intrínseca. No primeiro caso, o papel do conselho é pautado pelos fatores contingenciais dos ambientes externo e interno. Na perspectiva intrínseca, o papel é voltado à adequação a expectativas institucionais. Cada um desses seis papéis, a seguir discriminados, tem sido propostos ou tratados por uma teoria associada.

O primeiro papel descrito por Hung (1998) é o papel de ligação, que considera que dependências mútuas entre as organizações, para acesso a recursos e condições necessários a seu funcionamento, criam relações de interdependência que precisam ser gerenciadas, situação essa tratada particularmente pela teoria da dependência de recursos.

No papel de coordenação, cabe às organizações, e principalmente a seu CA, tratar das exigências de participação de grupos de interesse no conselho, entendido que, como referenciado pela teoria dos *stakeholders*, essas são manifestações legítimas e que influenciam de forma significativa. Há portanto um espaço social onde os diversos grupos de interesse (*stakeholders*) atuam, defendendo diferentes expectativas e posições de poder, cujo equacionamento está na base da sustentabilidade organizacional (MARTINS e FONTES FILHO, 1999).

O terceiro papel destacado para o CA é, certamente, o mais reconhecido como intrínseco à sua missão em um ambiente de separação entre propriedade e gestão, expresso no papel de controle. É destacada a importância desse papel, dada as possibilidades de diferenças de expectativas, propensão a risco e assimetrias de informação entre proprietários e gestores, como tratados pela teoria da agência, e a responsabilidade por seu gerenciamento é tipicamente localizada no CA.

Contudo, para além de uma posição de monitoramento, o CA deve ser capaz de apresentar ou deliberar sobre propostas de objetivos para a organização que reflitam os interesses dos proprietários, definido por Hung (1998) como o papel estratégico. Espera-se que os membros do CA tenham uma posição ativa, ou mesmo voluntariosa, no sentido de buscar apresentar propostas que visem a otimizar a capacidade da organização de produzir os resultados esperados, como discutido pela teoria do *stewardship*.

Hung (1998) reconhece também a influência do meio externo em moldar as práticas internas e, muitas vezes, seus objetivos. Principalmente para organizações que atuam sem as referências explícitas de lucro e valor do mercado como principais direcionamentos, as pressões por legitimidade ocupam um papel de significativa pressão, conforme discutido pela corrente da teoria institucional. Ao CA cabe o papel de conformidade, adequando as práticas internas aos mecanismos isomórficos do ambiente, dentro dessa busca pela legitimidade, definida por Meyer e Rowan (1977) como o grau de suporte cultural a uma organização.

Por fim, manifesta-se também o papel de suporte, quando o conselho adota uma posição menos estratégica e mais de confirmador das estratégias organizacionais definidas pelos gestores (*rubber stamp*). Esse papel pode ocorrer em situações em que se manifeste um exagerado poder dos gestores ou quando há uma excessiva passividade na atuação do CA e os conselheiros se limitam a suportar as decisões dos executivos, seja por constrangimento ou baixa independência.

Cornforth (2003), na tentativa de estabelecer um modelo de análise apropriado para organizações sem fins lucrativos, e tomando por base a taxonomia proposta por Hung (1998), foca a atenção nos papéis que o conselho desempenha, relacionando

sua significância com as teorias associadas a cada papel na busca de uma abordagem multiteórica capaz de melhor explicar os diferentes papéis do conselho. O mesmo autor utiliza o modelo para analisar paradoxos em relação ao conselho especificamente em cooperativas e associações de base mutualista, enfocando as tensões do conselho (CORNFORTH, 2004). Para ele, em cooperativas e associações há a predominância da perspectiva democrática no papel e nas práticas dos conselhos, uma vez que os membros devem ser eleitos pelos e entre os associados. Essa perspectiva sugere que o trabalho dos membros do conselho é representar os interesses dos membros da organização, resolvendo ou escolhendo entre interesses de diferentes grupos e definindo a política global da organização, que pode ser implementada pelo *staff*, mas que não há uma obrigatoriedade de que os membros do conselho sejam especialistas, apesar de desejável.

### **As cooperativas de crédito no Brasil e o marco legal em relação aos órgãos de administração**

Tendo por princípio básico o mutualismo, o cooperativismo pode ser definido como a associação de pessoas que unem seus esforços para satisfação de necessidades econômicas, sociais e culturais em comum. No caso do cooperativismo de crédito, sua importância para a sociedade se destaca por promover a aplicação de recursos privados e assumir os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representar iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, é importante para o desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (SOARES; MELO SOBRINHO, 2007).

As cooperativas de crédito brasileiras têm seu regime jurídico regulamentado pela Lei 5764/71, que define esse tipo de organização como uma sociedade de pessoas, com natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para fornecer crédito, captar depósitos e prestar serviços aos seus associados. Por serem consideradas instituições financeiras pela Lei 4.595/64 e, portanto, integrantes do Sistema Financeiro Nacional, seu funcionamento e regulamentação são definidos pelo Conselho Monetário Nacional e sua fiscalização exercida pelo Banco Central do Brasil.

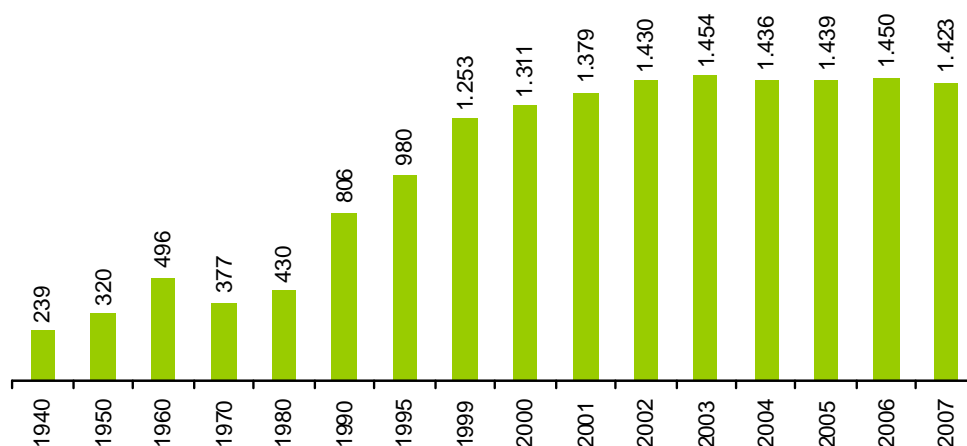
Em dezembro de 2007, estavam em funcionamento 1.423 cooperativas singulares (de primeiro nível), 37 cooperativas centrais, consideradas de segundo nível por serem formadas por cooperativas singulares, quatro confederações, formadas por centrais (terceiro nível) e 2 bancos controlados por cooperativas (bancos cooperativos), usados para melhorar o relacionamento com o mercado e para baixar custos para os sistemas, como os de compensação de cheques e outros documentos (BACEN, 2007).

As cooperativas de crédito podem ser classificadas por modalidade, de acordo com o objeto ou natureza das atividades desenvolvidas ou por seus associados. Em dezembro de 2007, o sistema cooperativo de crédito era composto por 573

cooperativas de empregados públicos e privados, 394 de crédito rural, 258 de profissionais, 26 de microempresários, 34 de empresários e 131 de livre admissão de associados <sup>3</sup> (BACEN, 2007).

Além de agrupamentos por níveis e por modalidades, as cooperativas de crédito podem ser agrupadas de acordo com o vínculo a sistemas cooperativos ao qual pertencem. Esses sistemas reúnem cooperativas que compartilham normas internas, ferramentas de tecnologia de informação, procedimentos, tecnologias, produtos, serviços e marca com a finalidade de melhorar a eficácia no relacionamento com associados e nos controles organizacionais e sistêmicos. Em dezembro de 2007, 44% dos pontos de atendimento estavam vinculados ao sistema Sicoob, 25% ao Sicredi, 10% ao Unicred, 8% ao Ancosol e 3% aos demais sistemas, sendo que 11% desses pontos, entre eles 294 cooperativas, não estavam vinculados a sistemas, sendo classificadas como cooperativas independentes (BACEN, 2007).

Gráfico 1 – Quantidade de cooperativas



Fonte: Bacen (2007).

Em 1971, quando entrou em vigor a Lei Cooperativa (5.764), a quantidade de cooperativas começou a crescer e manteve esse padrão ao longo de todo esse tempo, independentemente das várias mudanças de cenário político, social e econômico pelos quais o País passou, conforme demonstrado no Gráfico 1. Mas, ao longo do seu processo evolutivo, o marco legal tem induzido a modelagem vertical para o cooperativismo de crédito, assim entendido aquele que busca economia de escala, por intermédio de fusões e incorporações e pelo aumento da amplitude operacional por meio de Postos de Atendimento Cooperativo (PACs), em benefício da eficiência na gestão dos recursos, já que os custos de instalação são inquestionavelmente inferiores aos de uma cooperativa. Demonstra esse fenômeno o fato de que, em dezembro de 2007, dos 3.930 pontos de atendimento existentes,

<sup>3</sup> Modalidade criada em 203, quando foi atendido antigo anseio do segmento, representado pela abertura do quadro social, que permite aumento da economia de escala, mitigação de riscos e, principalmente no setor rural, tornar regular situação que de fato, já existia, quando, atuando principalmente em municípios desassistidos por serviços financeiros, as cooperativas de crédito rural atendiam as necessidades de cidadãos não vinculados ao setor rural que moravam em sua área de atuação.

1.423 eram cooperativas de crédito e 2.507 Postos de Atendimento – PACs (SOARES e DUARTE SOBRINHO, 2007).

Em relação aos órgãos de administração, a Lei Cooperativa prevê, em seu artigo 47:

A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

Dessa forma, as cooperativas de crédito no Brasil devem optar por serem administradas por uma Diretoria ou por um CA, em qualquer caso eleitos pela Assembléia Geral, que é o órgão supremo, e atentar para a necessidade de renovação de percentual de seus quadros. Esse dispositivo legal permite ainda que, no caso da cooperativa optar por ter uma Diretoria, a renovação de seus membros não seja obrigatória. O parágrafo primeiro do citado artigo 47 dá poderes aos estatutos para "criar outros órgãos necessários à administração" e o artigo 48 prevê a possibilidade de que os órgãos de administração contratem gerentes técnicos ou comerciais que não pertençam ao quadro de associados (BRASIL, 1971).

Em que pese existir espaço para o entendimento de que é possível a cooperativa ser dirigida por mais de um órgão de administração e que, não necessariamente, seus membros devam ser associados e eleitos em Assembléia, está consagrado no cooperativismo de crédito brasileiro o modelo em que a cooperativa opta por ter um Conselho ou uma Diretoria, sempre composta por associados eleitos em Assembléia, não havendo consenso quanto ao entendimento de que podem ser contratados executivos de fora do quadro social, prática usual em outros países<sup>4</sup> e recomendada para uma boa governança.

Na prática, portanto, prevalece o disposto na Resolução n.12, de 1974, da Confederação Nacional do Cooperativismo (CNC) (CONSELHO, 1974), órgão que,

---

<sup>4</sup> Segundo Meinen (2008), na América Latina há dois modelos principais de administração em cooperativas de crédito: no primeiro, a administração estratégica compete ao conselho de administração – membros eleitos, oriundos do quadro social – e a administração executiva, por sua vez, compete ao chamado *gerente general*, que é o gestor principal, uma espécie de diretor, técnico vindo do mercado, profissional de finanças/bancário e representante legal da cooperativa. É o caso, por exemplo, da Bolívia, do Equador, da Colômbia e da Costa Rica. No segundo modelo, o próprio conselho de administração (ou uma parte dele) – eleito pela Assembléia Geral, não profissional e selecionado do quadro social – é o gestor executivo/principal. Ainda assim, nesse formato há o gerente que executa atividades de menor importância. É o caso mais geral, via de regra, do Chile, do Paraguai e do Uruguai. Em ambos os casos, o gerente geral é escolhido e destituído pelo conselho de administração – em 11 de 12 países pesquisados pela Confederação Alemã de Cooperativas (DGRV) adota-se essa prática. Apenas no México a Assembléia Geral elege o executivo. Na Alemanha, não há CA, mas apenas DE profissional. Os componentes do colegiado (no mínimo 2 e no máximo 5), que advêm (todos) do mercado, são eleitos pelo conselho fiscal de cada banco cooperativo. Na Austrália, a maior parte dos diretores – quase sempre provenientes do mercado – ainda é eleita pelos associados, sendo que o conselho de administração escolhe/elege o presidente executivo. Algumas cooperativas de crédito têm permissão de escolher diretores através do conselho, cuja prática é apoiada pelo órgão regulador.

mesmo extinto, tem suas orientações aplicadas inclusive a cooperativas de crédito, naquilo que não conflite com as resoluções baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, no sentido de que todos os componentes do CA podem ter funções de direção ou que pode existir um CA constituído por uma Diretoria Executiva (DE) e por membros vogais, alternativa essa a mais utilizada nas cooperativas de crédito no Brasil atualmente.

### **Metodologia de pesquisa: o projeto Governança Cooperativa**

A pesquisa insere-se em projeto do Banco Central do Brasil, que busca fortalecer a governança do segmento de cooperativas de crédito no Brasil, por meio da proposição de diretrizes para boas práticas de governança. O projeto buscou identificar as principais questões de governança nas cooperativas e verificar como a adoção de boas práticas poderiam equacioná-las, e não simplesmente transpor práticas de outros contextos organizacionais e de outros países.

Assim, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, entre agosto e novembro de 2006, para sistematizar informações sobre: 1) principais modelos e códigos de governança no mundo e no Brasil; 2) modelos de governança adotados pelas cooperativas de crédito no país; e 3) modelos de governança de cooperativas em outros países. Ainda, em outubro de 2006, foi realizado *workshop* com representantes dos principais sistemas de cooperativas de crédito para apresentação e debate sobre seu modelo de governança, importante para compor o quadro de análise.

Na segunda etapa da pesquisa, entre novembro de 2006 e março de 2007, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de trinta e quatro cooperativas singulares e onze cooperativas centrais em todo o país, objetivando conhecer, além dos documentos, suas práticas de governança. A seleção contemplou os diversos tipos de cooperativas e os diferentes sistemas (incluindo cooperativas independentes), buscando-se respeitar a proporcionalidade nas regiões do país. A seleção buscou também contemplar cooperativas de diferentes portes, tendo em vista que seus ambientes de governança podem ser diferenciados.

Após as entrevistas, visando à fase seguinte do projeto, foi realizado um segundo *workshop*, em junho de 2007, dessa vez com a presença de cerca de trinta dirigentes de cooperativas singulares de várias partes do país. Esse evento teve o objetivo de checar informações obtidas na fase de entrevistas e, principalmente, promover uma discussão sobre as principais questões com grupos de dirigentes de diferentes tipos, sistemas e portes de cooperativas.

Com base nesse primeiro diagnóstico – estudos, entrevistas e *workshops* –, que visou reconhecer as principais questões e problemas em relação à governança das cooperativas de crédito – pontos fortes e vulnerabilidades –, foi elaborado questionário com cerca de cem questões, divididas nas seguintes seções: 1) Representatividade e Participação; 2) Direção; e 3) Gestão e Fiscalização. O questionário, aplicado via *Internet* entre os meses de setembro e outubro de 2007,

foi direcionado a todas as cooperativas de crédito singulares. Responderam o questionário 1199 cooperativas singulares, o que representa um retorno de 86% do total no país naquele momento. Nesse sentido, os objetivos principais do questionário foram provocar a discussão sobre o tema nas cooperativas – visando fazer com que seus dirigentes avaliassem e começassem a repensar os mecanismos de governança – e obter diagnóstico sobre a percepção desses dirigentes (conselheiros e executivos) e a prática atual de governança nas cooperativas.

Uma vez que o associado é a parte interessada fundamental em uma cooperativa, nos meses de novembro e dezembro de 2007, foi realizada pesquisa amostral com associados de trinta cooperativas singulares. As entrevistas foram realizadas por telefone, com quatorze associados de cada cooperativa, perfazendo amostra de 420 cooperados. O questionário continha cerca de trinta perguntas, sendo duas abertas, com o objetivo de investigar a percepção do associado em relação à administração da cooperativa e aos dirigentes. Foram selecionadas cinco cooperativas dos tipos: Rural, Empregados/Servidores, Profissionais, Solidária, Micro e Empresários e de livre admissão<sup>5</sup>. Essa pesquisa foi fundamental para o cotejamento com a visão dos dirigentes.

### **Singularidades da governança em cooperativas de crédito**

Caracterizadas como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência, princípios basilares de sua gestão. Assim, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Ainda, não há o objetivo de lucro e as metas devem ser de longo prazo, uma vez que o objetivo principal é o atendimento às necessidades dos proprietários da cooperativa.

Segundo Desrochers e Fischer (2002), a principal causa das falências em instituições com propriedades difusas e não pertencentes ao mercado acionário, como é o caso das cooperativas de crédito, decorre dos conflitos gerados na separação entre as funções de dirigentes e proprietários. O fato de a cooperativa ser administrada pelos associados elimina, em tese, os problemas de agência no que se refere apenas à relação entre proprietários e gestores – pois esse gestor é, ao mesmo tempo, o principal e o agente. Entretanto, os associados podem não ter os mesmos objetivos e interesses e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. Particularmente, o papel do conselho de definir as estratégias pode ficar comprometido. Assim, ao ocorrer a

---

<sup>5</sup> Dada essa restrição, para o sorteio das cooperativas, foi considerado o “método sistemático”, a fim de garantir a inserção de cooperativas de todo porte. Os cooperados a serem entrevistados de cada uma das 30 cooperativas também foram selecionados de forma sistemática, de acordo com as listagens fornecidas pelas cooperativas, contendo os nomes e telefones de associados. A cobertura geográfica da pesquisa abrangeu todo o Brasil, contemplando 14 estados e 30 municípios; sendo 6 capitais e 24 municípios de interior. As entrevistas tiveram a duração média de 15 minutos.

delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados, a um grupo eleito de dirigentes, mantém-se, segundo natureza diversa, problemas clássicos de governança.

Além dessas, as cooperativas de crédito trazem uma característica importante para compor o quadro de análise de sua governança, que é o fato de, apesar de serem associações, serem também instituições financeiras (BRASIL, 1964), o que por sua vez implica em algumas especificidades.

O setor financeiro caracteriza-se por ser altamente exposto a risco sistêmico, ou seja, o risco da quebra de instituição financeira contaminar todo o sistema. Mas, diferentemente dos bancos<sup>6</sup>, as cooperativas de crédito não pertencem ao mercado acionário, portanto, não estão sujeitas ao escrutínio dos investidores, o que aumenta ainda mais a necessidade de possuir uma boa governança. Sua participação no Sistema Financeiro Nacional (SFN) faz, então, com que sua governança transcenda aos limites do interesse particular dos associados, podendo ser também considerada uma questão de políticas públicas (FONTES FILHO *et al*, 2006). Segundo Pagnussat (2004), o público externo coloca restrições à governança das cooperativas, uma vez que os associados são clientes e dirigentes, o que pode ser positivo para resguardar seus interesses, embora possa transferir riscos para terceiros, como o governo e fornecedores. Assim, em cooperativas de crédito, os proprietários são também os clientes (tomadores de crédito, de produtos e de serviços) e são fornecedores (depositantes) de recursos à organização<sup>7</sup>.

Além disso, nesse tipo de organização, muitas vezes o espírito cooperativista rivaliza-se com posturas oportunistas do quadro social. Enquanto há os que se associam por acreditar nos ideais cooperativos, há aqueles que seguem uma lógica utilitarista e pragmática, associando-se pelo menor custo de suas operações ou pela dificuldade que têm em conseguir atender suas necessidades financeiras em outro local (AMESS e HOWCROFT, 2001). Como consequência, a construção da confiança depende do *ethos* criado na cooperativa, em torno de um espírito associativo, mas sua utilização nas estruturas de governança deve considerar as diferentes razões da adesão a seus quadros.

Apesar de não existir concentração de propriedade, há outro problema de comportamento igualmente danoso para a governança e que indiretamente gera

---

<sup>6</sup> Na análise das estruturas de governança dessas organizações, é útil observar as restrições apresentadas por Ciancanelli e Gonzalez (2000) sobre a governança corporativa no sistema bancário, em virtude das várias semelhanças com o modelo de crédito cooperativo. Esses autores criticam as aplicações da teoria da agência a esse ambiente por assumirem que bancos operam no mesmo tipo de mercado competitivo e segundo as mesmas forças que afetam outras empresas, o que contraria a literatura no setor. Por operarem em um mercado fortemente regulado, bancos têm características diversas de outras empresas, de forma que o uso da teoria da agência implica a utilização de suposições que obscurecem as singularidades dos dilemas de governança que enfrentam.

<sup>7</sup> Entre os associados, há grupos de poupadores e tomadores líquidos de recursos. As decisões na gestão da cooperativa certamente geram conflito de interesse entre esses dois grupos de sócios. Se os dirigentes decidirem por maximizar o retorno para os credores, poderá prejudicar o grupo de tomadores líquidos e vice-versa.

assimetria de poder – o chamado “efeito carona” (*free rider*), uma vez que é baixa a participação em cooperativas. Esse comportamento está diretamente relacionado ao sentimento de pertencimento e propriedade dos associados, se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo ou não lhe permite capturar benefícios individuais.

Uma vez que os grupos de associados, na maioria dos casos, possuem elos com os dirigentes eleitos, existe nesse tipo de organização um clima de confiança entre associados e gestores, sentimento desejável em uma cultura associativista. Entretanto, para exemplificar a importância da consolidação das boas práticas de governança, essa mesma confiança pode trazer uma percepção de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização. Pode, ainda, conduzir a uma concentração de poder e influência em determinados dirigentes, reduzindo a capacidade de atuação dos demais membros do CA e da DE.

Seguindo essa linha, é certo que participar exige informação, conhecimento e capacidade de decidir. O princípio da transparência define, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em assegurar que os proprietários, no caso os associados, tenham pleno conhecimento das informações e dos resultados, de forma a melhorar sua opinião.

Do ponto de vista dos associados, as questões de governança visam promover condições que facilitem a tomada de decisão coletiva, reduzindo seus custos e potenciais de conflitos. Com o crescimento do segmento das cooperativas de crédito e, principalmente, com a introdução a partir de 2003 da possibilidade de livre admissão de associados, será cada vez mais freqüente o surgimento de conjuntos variados de interesses entre os associados de uma mesma cooperativa. Nesse sentido, a tomada de decisão pela maioria pode ser origem para uma série de problemas futuros, tais como desmotivação de um grupo específico de associados, desinteresse na participação e conflitos entre grupos.

Feitas essas ponderações sobre a governança em cooperativas de crédito, a próxima seção visa analisar a dinâmica do conselho, tendo em vista os diferentes papéis exercidos e esperados e tomando por base os resultados das pesquisas efetuadas.

### **A dinâmica de funcionamento do Conselho de Administração em cooperativas de crédito no Brasil**

A maioria das cooperativas de crédito que responderam à pesquisa (71,8%) tem o CA como órgão responsável pela administração, e não a Diretoria – que são as duas formas permitidas pela legislação. Destas cooperativas, 83,0% possuem dentro do CA uma DE – o que representa quase 60% do total das cooperativas da amostra; ou seja, a maioria das cooperativas de crédito no Brasil apresenta uma configuração de sobreposição de funções estratégicas e funções executivas. Em 70,14% das cooperativas da amostra da pesquisa, a condução dos assuntos administrativos do

dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por “um diretor eleito, com funções executivas” e apenas em 29,52% essa condução é feita principalmente por um executivo contratado.

Problema clássico de governança, essa sobreposição das funções aparece de forma mais clara quando o presidente da DE e o presidente do CA são a mesma pessoa, o que, de acordo com a pesquisa, ocorre em 94,4% das cooperativas que possuem CA, evidenciando que não há preocupação em separar as funções estratégicas das funções executivas. Essa situação, somada ao fato de que o diretor-presidente na maioria das vezes é indicado já na eleição, sendo seu nome designado na chapa eleitoral, contribuem fortemente para reduzir a importância do CA, ao fortalecer a figura do diretor-presidente.

De fato, quem administra a cooperativa é o diretor-presidente, nem sempre auxiliado pelos demais diretores executivos. É ele quem toma as decisões táticas e cotidianas de condução dos negócios. Ao mesmo tempo em que também é membro e vota nas decisões do CA, os membros da DE têm papel fundamental na definição das estratégias da cooperativa e na formação das chapas que concorrerão aos órgãos estatutários da cooperativa. Assim, a maioria dos entrevistados, tanto membros do CA quanto da diretoria, informaram que o CA exerce papel mais de referendo às proposições da DE do que de proposição e supervisão pró-ativa das ações tomadas pela DE. Portanto, o grau de independência do CA frente aos diretores fica comprometido em decorrência da concentração de poder e de informações na diretoria. Por sua vez, como a DE, às vezes, dedica-se apenas parcialmente às atividades da cooperativa – na medida em que possui vínculo com o grupo de controle externo que originou a cooperativa – produtor rural, empresário, profissional ou empregado –, acaba por delegar parcela substancial de sua competência ao gerente ou superintendente, o que também pode comprometer sua autonomia nas decisões da cooperativa.

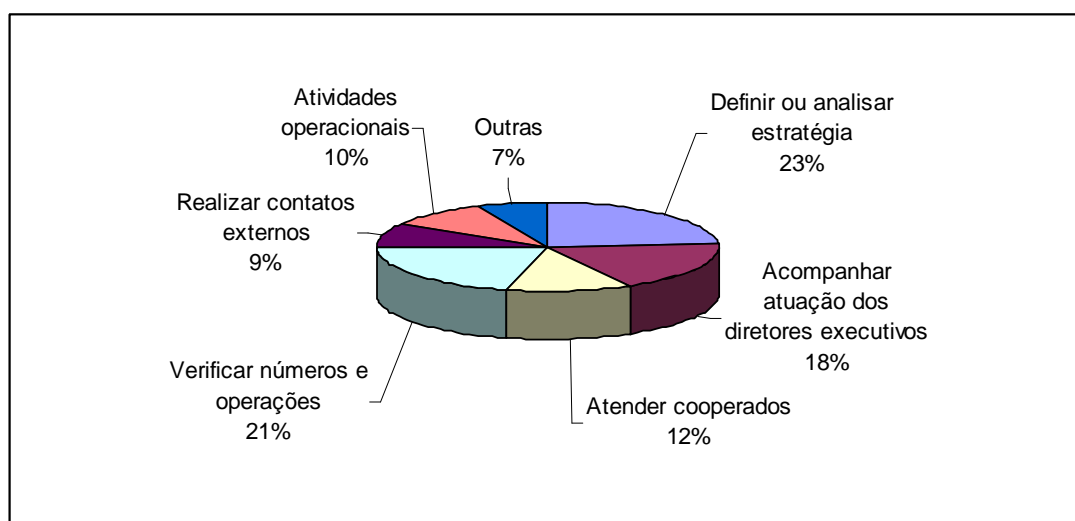
Esta parece ser uma das questões de governança das cooperativas de crédito a exigir mudanças mais urgentes, pois, nessa configuração, o processo decisório está sendo controlado pelos ocupantes dos cargos executivos, sem o necessário monitoramento por parte do CA (colegiado). Além disso, essa sobreposição de funções estratégicas e executivas, no mesmo órgão, representa risco de perpetuação no poder, independente de desempenho, e risco de ausência de preparação de sucessores, necessários à perenidade da sociedade cooperativa.

Na maioria das cooperativas entrevistadas o CA é formado por sete a nove membros, e, em todas, a DE é escolhida entre os membros do CA. A quantidade de cargos executivos dentro do CA varia de 2 a 4, sendo de 3 o número mais freqüente de executivos. Os resultados do questionário aplicado às cooperativas corroboram esses números, pois o valor da moda do número de membros efetivos do CA é seis (22,41%); seguido de 7 (21,11%); 3 (18,28%) e 9 (13,09%). Em relação ao número de membros efetivos que cumprem expediente diário na cooperativa, 36,41% responderam que são 3 membros estatutários, 24,57% que são 2, e 25,98% que somente um membro cumpre expediente diário na cooperativa. Assim, observa-se que na maior parte das cooperativas de crédito há grande concentração de poder.

Em relação ao percentual de tempo demandado na atuação dos conselheiros de administração ou diretores sem função executiva, o gráfico 2 evidencia que a atividade de “definir ou analisar estratégia” (papel estratégico e de suporte) ocupa mais tempo (23%). Paradoxalmente, a verificação de números e operações (papel de controle) ocupa percentual de tempo demasiadamente grande (21%), sinalizando sobreposição de funções com o conselho fiscal<sup>8</sup> ou mesmo desvio do papel do CA. O papel relacional de atendimento dos cooperados (papel de ligação), também ocupa percentual significativo do tempo dos conselheiros sem função executiva.

Em relação ao acompanhamento da atuação dos diretores executivos, em que pese demandar 18% do tempo dos conselheiros, 22,19% das respostas apontam que esses diretores não prestam contas formalmente de suas atividades ao CA/Diretores não executivos. Ainda, diversos fatores se apresentam como evidências que, mesmo ocorrendo essa prestação de contas, ela pode se dar de forma limitada. O amplo poder do diretor-presidente frente aos demais executivos e ao próprio conselho, a assimetria de informações sobre as atividades da cooperativa e a freqüente recondução dos dirigentes contribuem para criar um ambiente que pode limitar a efetiva prestação de contas. Certamente isso não significa afirmar que não há prestação de contas, mas que sua efetividade pode ser considerada limitada.

**Gráfico 2 - Distribuição percentual do tempo que as atividades demandam na atuação dos conselheiros de administração ou diretores sem função executiva**



Fonte: Dados da pesquisa.

Há grande incidência de cooperativas nas quais não há remuneração pela função de conselheiro de administração (40,95%). Embora possa ser entendido como uma

<sup>8</sup> De acordo com o artigo 56 da lei cooperativista (BRASIL, 1971), o conselho fiscal é um órgão estatutário e independente da administração, constituído de 3 membros efetivos e 3 suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral. Funciona de modo permanente e sua responsabilidade principal é fiscalizar os atos de gestão administrativa e analisar as demonstrações financeiras, relatando suas observações aos associados nas assembléias.

contribuição voluntária à cooperativa, a exigência de dedicação e tempo e a responsabilidade inerente ao cargo recomendam que essa função seja remunerada.

Os números da pesquisa evidenciam que há razoável renovação dos quadros de dirigentes das cooperativas – 44,17% do conjunto total de dirigentes das cooperativas que responderam à pesquisa estão em seu primeiro mandato; mas, no outro extremo, 6,09% estão no quinto mandato ou superior consecutivos. Há que se destacar, contudo, que isso não indica a existência ou não de quadros que não se renovam. Em 505 cooperativas há dirigentes no quinto mandato eletivo consecutivo ou maior, o que representa 42% da amostra. Somente 18,02% das cooperativas limitam formalmente o número de reeleições de um mesmo membro de órgão estatutário. Da perspectiva de boas práticas de governança, é recomendável que o número de reeleições seja limitado estatutariamente.

De acordo com as entrevistas, o funcionamento do CA, no geral, segue um procedimento mais ou menos padrão. São realizadas no mínimo uma reunião ordinária por mês. Em caso de necessidade são efetuadas reuniões extraordinárias. A DE da cooperativa prepara previamente os documentos necessários para deliberação do CA e os entrega com antecedência, em geral, de uma semana. Embora as reuniões sejam mensais, a maioria dos conselheiros vai à cooperativa diversas vezes durante o mês para informar-se a respeito das atividades da cooperativa. Há cooperativas em que os conselheiros se reúnem em um dia específico da semana para tratar dos negócios e tomar decisões referentes ao comitê de crédito.

Geralmente, as reuniões do CA são marcadas em datas diferentes das reuniões do Conselho Fiscal (CF) para que ambos os conselhos tomem conhecimento das deliberações do outro. Nas reuniões são lidas a ata da reunião anterior, a ata da reunião do CF e deliberados os assuntos da ordem do dia. Em geral, o coordenador do CF é chamado a participar como ouvinte e, em algumas cooperativas, o coordenador da auditoria participa para prestar esclarecimentos.

## **Considerações Finais**

O objetivo do artigo é descrever e analisar a dinâmica de funcionamento do CA das cooperativas de crédito no Brasil, defendendo o argumento de que as atividades de execução devem ser realizadas por órgão independente do CA, de forma a retornar a este último o papel de responsável pela condução estratégica da sociedade. Para tanto, baseou-se na análise dos resultados do projeto de pesquisa desenvolvido pelo Banco Central do Brasil, denominado Governança Cooperativa.

Essa análise, de fato, apontou a existência de problemas clássicos de governança derivados da restrição legal de contratação de diretores executivos estatutários não eleitos em assembléia e não associados, bem como da não existência de dois órgãos de administração independentes, um com funções estratégicas (CA) e outro com funções executivas (DE). Nas cooperativas em que há a tentativa de separação dessas funções, aqueles que exercem a condução diária dos assuntos da

cooperativa (executivos) continuam mantendo o papel de membro do CA, o que leva à concentração de poder e à assimetria de informações.

Mesmo considerando que a cooperativa se qualifica como sociedade de pessoas, portanto com características próprias de governança, os papéis e as funções de seu CA não devem se distanciar daquelas atribuídas às sociedades de capital. Aliás, por se tratarem de instituições de propriedade difusa, sem a figura de sócio majoritário ou controlador, o fortalecimento do papel do CA é ainda mais importante, de forma a manter os valores inerentes ao processo associativo e mitigar riscos de comportamento oportunista ou personalizado dos dirigentes, que são agentes e principais, ao mesmo tempo. Nesse contexto, as regras de funcionamento do órgão de administração estratégica, instância máxima da administração da cooperativa, devem ser perenes, não definidas casuisticamente, devendo ser explicitadas responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho dos conselheiros.

Ocorre que, diretores executivos que são também titulares das funções de conselheiro se impõem, tacitamente, frente ao conjunto do CA, uma vez que têm mais acesso a informações e possuem poder de decisão em nível operacional. Essa posição de desequilíbrio progressivamente transfere o poder para a figura do executivo principal, em contrapartida ao esvaziamento do papel do CA. Com poder político e informacional reduzido frente aos executivos, como o que se observa no sistema cooperativista de crédito brasileiro, o CA dificilmente poderá cumprir plenamente suas funções de representação dos associados, de definição de estratégias e de acompanhamento de sua execução, o que explica parte dos problemas de governança existentes nesse segmento.

Quando as atividades executivas são realizadas por órgão específico, cabe ao executivo principal a responsabilidade pela coordenação as atividades dos demais executivos e do próprio órgão executivo, devendo responder pelo desempenho operacional da cooperativa e pela prestação de contas perante os administradores não executivos e perante o Conselho Fiscal. Ainda, as funções de direção executiva devem ser exercidas com dedicação exclusiva, num princípio não raro desrespeitado pelo sistema cooperativista brasileiro, que tem em seus principais executivos estatutários, eleitos dentre os membros do CA, muito mais funções de representação política do que propriamente de execução que, de fato, acabam nas mãos de gerentes e colaboradores. Não se trata de inibir dirigentes retirados do próprio corpo social, quer por vocação, formação ou liderança, mas deve ser claramente segregado o papel de conselheiro e o papel do dirigente executivo.

Assim, torna-se necessária, no ambiente do crédito cooperativo brasileiro, a separação das funções estratégicas das funções executivas, inclusive com a perspectiva de contratação de dirigentes executivos não necessariamente integrantes do corpo social – ainda não explicitamente permitida pelo marco legal e regulamentar vigente.

Por fim, visando à boa governança, é importante redirecionar e fortalecer a atuação dos conselheiros que não desempenham funções executivas, de modo a que seja exercido efetivamente seu papel estratégico e de ligação, que traduza as

expectativas dos cooperados em orientações e estratégias, a serem desenvolvidas pelos executivos, com ênfase no controle para o monitoramento dessa realização.

## Referências

- AMESS, Kevin; HOWCROFT, Barry. Corporate governance structures and the comparative advantage of Credit Unions. Corporate Governance: an International Review; v. 9, n.1, p. 59-65, Jan. 2001.
- BACEN. Banco Central do Brasil. Composição do Sistema Financeiro. Disponível em <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>. Acesso em: 29 mai 08.
- BIS. BANK for International Settlements. Enhancing corporate governance for banking organizations. Fev. 2006. Disponível em <<http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>>. Acesso em: 25 Oct 2006.
- BRASIL. Lei n. 4595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições monetárias, bancárias e creditícias. Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 05 mar 06.
- BRASIL. Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 05 mar 06.
- CIANCANELLI, Penny, GONZALEZ, Jose Antonio Reyes. Corporate governance in banking: a conceptual framework. European Financial Management Association Conference, Atenas, jun. 2000. Papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\_id=253714, acessado em 20 set. 2002.
- CONSELHO Nacional de Cooperativismo. Resolução CNC nº12, de 23 de abril de 1974. Dispõe sobre a administração da sociedade cooperativa. Disponível em <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/juridico/legislacao/#cnc12>>. Acesso em 8 mar. 2008.
- CORNFORTH, Chris. The governance of public and non-profit organisations: what do boards do? Oxon: Routledge, 2003.
- CORNFORTH, Chris. Governance of cooperatives and mutual associations. Annals of Public and Cooperative Economics 75:1 2004. Ciriec 2004. Published by Blackwell Publicshing Ltd. Oxford.
- CVM. Comissão de Valores Mobiliários. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Junho 2002. Disponível em <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cartilha.pdf>>. Acesso em: 25 oct 2006.
- DAILY, Catherine; DALTON, Dan R.; CANNELLA Jr., Albert A. Corporate governance: decades of dialogue and data. Academy of Management Review, v.28, n.3, p.371-382, Jul. 2003.
- DE ANDRES, Pablo; AZOFRA, Valentin; LOPEZ, Felix. Corporate Boards in OECD Countries: size, composition, functioning and effectiveness. Corporate Governance: an International Review, v. 13, n.2, p. 197-210, Mar. 2005.
- DESROCHERS, Martin & FIRCHER, Klaus P. Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy. July 2002. Social

Science Research Network. Disponível no site:

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=345980](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980). Acesso em: 25 mar 08.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Avaliando as possibilidades de modelos participativos de governança: o ambiente das cooperativas de crédito. X Colóquio Internacional de Poder Local. Anais... Salvador, 2006.

HUNG, Humphry. A typology of the theories of the roles of governing boards. Corporate Governance: An International Review, Apr 1998, Vol. 6 Issue 2, p101-111.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança. 1999. Disponível em

<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 23 Mai 2007.

MAHER, Maria. Corporate governance: effects on firm performance and economic growth. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), sept. 1999.

McCRAW, Thomas K. (org.). Alfred Chandler: ensaios para uma teoria historica da grande empresa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

MEYER, John W., ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MEINEN, Enio. Confederação SICREDI. Assunto: Governança Cooperativa - Diretoria Executiva. Resposta à solicitação de informações sobre o modelo de governança em outros países, via email. Mensagem enviada em: 10 de abril de 2008.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Disponível em <http://www.oecd.org>. Acesso em: 27 jun 07.

PAGNUSSATT, Alcenor. Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

SHLEIFER, Andrei. VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. The Journal of Finance, v. LII, n.2, p.737-783, jun. 1997.

SOARES, Marden; MELO SOBRINHO, Abelardo. Microfinanças. O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.