

UM ENSAIO SOBRE OS DESAFIOS DA COOPERATIVA BRASILEIRA E A GOVERNANÇA SOB A PERSPECTIVA DOS DIREITOS DOS COOPERADOS*

Emanuelle Urbano Maffioletti

Prof^a. Doutora de Direito Comercial da Faculdade de Direito de Ribeirão Preto
Doutora em Direito Comercial pela Faculdade de Direito
Universidade de São Paulo

Laísa de Oliveira Farneda

Bacharela em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

RESUMO

O estudo aborda o tema da Governança Corporativa nas cooperativas brasileiras. Analisam-se os principais obstáculos para as empresas cooperativas no Brasil e identificam-se os fundamentos teóricos da governança para aplicar na cooperativa. A expectativa é provocar a reflexão sobre a governança como mecanismo de aperfeiçoamento da gestão, da relação entre cooperativa e cooperados e o exercício dos direitos dos cooperados.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas cooperativas. Brasil. Lacunas institucionais. Governança corporativa nas cooperativas.

* O texto original, com modificações, foi objeto de comunicação no *IX Congreso Rulescoop - Respuesta de la Universidad a las necesidades de la economía social ante los desafíos del mercado*, que ocorreu nos dias 2, 3 e 4 de setembro de 2015, na *Facultad de Ciencias Económicas de La Plata*. A realização da pesquisa foi feita com o auxílio financeiro da FAPESP em projetos distintos e para ambas as autoras.

AN ESSAY ON THE CHALLENGES OF THE BRAZILIAN COOPERATIVE AND GOVERNANCE FROM THE PERSPECTIVE OF THE RIGHTS OF MEMBERS

ABSTRACT

The study addresses the issue of Corporate Governance in Brazilian cooperatives. It analyzes the main obstacles to cooperatives in Brazil and identifies the theoretical foundations of corporate governance to implement in the cooperative. The expectation is to provoke reflection about governance as a mechanism to improve the management, the relationship between cooperative and cooperative members and the exercise of rights of members.

KEY WORDS: Co-operatives. Brazil. Institutional gaps. Corporate governance in co-operatives.

UN ENSAYO SOBRE LOS DESAFÍOS DE LA COOPERATIVA BRASILEÑA Y GOBIERNO CORPORATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DERECHOS DE LOS MIEMBROS

RESUMEN

El estudio aborda el tema de gobierno corporativo en las cooperativas brasileñas. Se analizan los principales obstáculos para las empresas cooperativas en Brasil e identifican los fundamentos teóricos de gobernanza para aplicar en la cooperativa. La expectativa es reflexionar sobre el gobierno como mecanismo que podrá perfeccionar la gestión, la relación entre la cooperativa y sus miembros y los derechos de los socios.

PALABRAS CLAVE: Empresas Cooperativas. Brasil. Lagunas institucionales. Gobierno corporativo en cooperativas.

CLAVES ECONLIT / ECONLIT DESCRIPTORS / CLASSIFICAÇÃO DA ECONLIT: P130, L300, K390, 0170.

SUMÁRIO

1. Introdução. 2. Empresa Cooperativa e a importância dos sócios. 2.1. Disciplina jurídica brasileira e os órgãos da cooperativa. 3. As falhas institucionais, o modelo cooperativo e o mercado. 3.1. Cooperativas brasileiras e as lacunas institucionais e comportamentais. 4. A Governança corporativa. 4.1. Os desafios da cooperativa e a governança corporativa. 5. Conclusão. Referências Bibliográficas.

1. Introdução

Dinâmica, a economia de mercado faz repensar a empresa. Para deixar a organização mais eficiente, transparente e confiável, e mais harmônico o relacionamento entre os agentes econômicos, surgiram teorias sobre Governança Corporativa. Este marco vai além da imposição de limites para a Gestão, estabelecendo premissas essenciais para o desenvolvimento das sociedades. Essas premissas, além de inspirarem reformas legislativas, também passaram a ser adotadas de forma voluntária e independente pelas sociedades – para sua adequação às exigências mercadológicas – sem qualquer obrigatoriedade legal.

Não é à toa que nas últimas décadas, organismos e instituições internacionais como a ONU, OCDE, OIT, Comissão Europeia, *Institute of Social and Ethical Accountability* e *Global Reporting Initiative*, ao enfatizarem ações para construir um ambiente de conduta empresarial responsável por parte das corporações, trouxeram como valores: a ética empresarial; a satisfação das necessidades dos grupos de interesse de forma equilibrada; e a transparência de informação¹. As Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (2000) também evidenciaram ditos valores ao estabelecer como princípios: estimular a geração de capacidades locais mediante uma cooperação estreita com a comunidade local; fomentar a formação do capital humano; abster-se de buscar isenções não contempladas no marco legal ou regulamentar; apoiar e defender princípios e práticas de governança empresarial; desenvolver e aplicar práticas autodisciplinadas e sistemas de gestão eficazes que promovem uma relação de confiança recíproca entre as empresas e as socie-

1. Global Compac, Diretrizes da OCDE, Declarações da OIT e o Livro Verde da União Europeia.

dades que exercem sua atividade; estimular os sócios para as condutas empresariais sejam compatíveis com as diretrizes.

A compreensão geral é, então, que o bom governo das sociedades permite o aperfeiçoamento da organização da estrutura dos órgãos, o desenvolvimento da atividade econômica de forma profissional, a participação dos sócios na gestão e a proteção de seus interesses. E os interesses dos sócios (tratamento e mecanismos protetores) é um dos focos de atenção da sociedade quando do cumprimento de seu fim.

Partindo dessas ponderações sobre Governança, chega-se à reflexão acerca da sociedade cooperativa, sociedade de pessoas, não lucrativa, com contornos típicos – orientados por princípios e valores próprios –, que se organiza como empresa e está sujeita ao mercado. Afinal, cobra-se da sociedade cooperativa um modelo de organização que traga a satisfação aos sócios, sem deixar de lado a eficiência na prestação de serviços, produção e circulação de produtos.

Como tais princípios e valores imprimem DNA próprio às cooperativas, sua organização é mais limitada do que de outros modelos societários. Não bastasse isso, estudos econômicos sobre as cooperativas, especialmente às pertencentes aos setores agropecuários, confirmaram que a aplicação restrita das regras da cooperativa (princípios e valores) resulta em vícios comportamentais que geram conflitos de interesses dos sócios e gestores, falhas informacionais e gestão deficiente.

Então, as cooperativas possuem relevantes questões internas a serem superadas para satisfazer os seus sócios, e, então, se adequarem à exigência externa do mercado e cumprir a sua finalidade social e econômica. Voltando-se ao cenário brasileiro, essa situação é majorada pelo fato de a legislação ser antiga (Lei n. 5.764 de 1971) – não acompanhando as inovações e as necessidades sociais –, e, portanto, lacunosa. Não concebe sequer a organização empresarial de tais sociedades.

Sem prejuízo de questões filosóficas acerca do tipo de regulação ideal para as cooperativas, tem-se a necessidade concreta de mecanismos jurídicos que colaborem com o aperfeiçoamento da organização de tais sociedades, enquanto não há uma reforma estrutural legislativa sobre a matéria.

Neste cenário, o presente estudo tem por objetivo propor uma reflexão sobre formas de melhorar as relações internas entre os cooperados – também abrangendo os sócios que compõem a administração – levando em conta a necessidade de adequação às exigências do mercado ao mesmo tempo em que a estrutura mutualista e solidária da cooperativa deve ser mantida.

O corte realizado somente abrangerá as cooperativas com condições de organizarem-se profissionalmente como empresas, realizando atividades econômicas organizadas com grau mais elevado de complexidade. Sendo assim, considerando a realidade brasileira, as limitações institucionais e a capacidade de organização de suas cooperativas, serão consideradas as sociedades de médio e grande porte.

Essa escolha foi feita levando em conta também a formação dos cooperados em relação às bases e aos princípios cooperativos. Quanto menor o núcleo, mais distantes geralmente estão seus sócios da educação cooperativista – um grande e importante problema estrutural, que merece cuidado – fazendo com que os estudos voltem-se prioritariamente à preparação e à conscientização dos cooperados. Mas, por mais que essas questões sejam fundamentais para qualquer tipo cooperativo, elas fogem do objeto da presente análise, que preocupa-se com o aperfeiçoamento das relações internas da cooperativa enquanto *empresa*, que concomitantemente deve tornar-se competitiva e zelar pela mutualidade e solidariedade de suas estruturas.

O artigo primeiramente demonstrará os principais vícios comportamentais localizados nos relacionamentos dos sócios e gestores das cooperativas – os quais são localizados em cooperativas agropecuárias, embora também sejam comuns em outros setores –, e propor uma reflexão sobre formas de melhorar o ambiente informacional e os conflitos de interesses gerados. E, em segundo plano, serão avaliados os mecanismos pré-existentes de Governança Corporativa que poderão ser aplicados às cooperativas, já que eles foram construídos para outros tipos societários.

O artigo partirá da demonstração de particularidades das cooperativas brasileiras e de seu regime jurídico. Depois, demonstrará os resultados dos estudos econômicos sobre os vícios comportamentais das cooperativas e, então, as noções sobre a governança corporativa no direito brasileiro.

Por certo que pela limitação do escopo do presente trabalho científico, a pretensão de um estudo profundo será substituída por um ensaio pontual que pretende reportar um problema ocorrido nos ambientes das cooperativas e que carecem de solução jurídica. Enquanto tais soluções jurídicas são amadurecidas a ponto de influenciar uma reforma legislativa, cabe à comunidade científica refletir dentro de uma dimensão interdisciplinar sobre a matéria.

E, neste contexto, a proposta das autoras é convidá-los a refletir conjuntamente sobre as limitações institucionais que ainda existem nas empresas cooperativas. Conquanto no Brasil a literatura sobre o tema de governança corporativa nas cooperativas ainda é insuficiente, o presente estudo terá também o desafio

de contribuir internamente para a construção de um caminho teórico sobre o tema para, quem sabe, iluminar as cooperativas que precisam reformular as suas organizações ou mesmo as discussões acadêmicas sobre o tema.

2. Empresa Cooperativa e a importância dos sócios

A cooperativa é uma sociedade de pessoas, não lucrativa, com contornos típicos –orientados por princípios e valores particulares– com enfoque na finalidade social, incluindo o entorno social direto (cooperados), indireto (empregados, consumidores, fornecedores e coletividade) e os princípios solidários do cooperativismo. Nesse sentido, destaca-se a sua característica de mutualidade: (a) revelada no sentido original, pelo intercâmbio recíproco de prestações, com os sócios participando da atividade cooperativa e tendo retornos sociais e econômicos; e (b) em seu sentido altruístico (de ampla mutualidade), remetendo-se aos princípios do interesse pela comunidade e cooperação entre cooperativas e à constituição de fundos de reservas irrepatriáveis².

É um instrumento de valorização da participação dos sócios, com uma vinculação entre a condição de sócio e a participação ativa no processo de produção de riqueza, traduzidas no princípio do retorno e de gestão democrática. Por essa organização, os cooperados adquirem o fortalecimento econômico e os serviços sociais de que precisavam sem intermediários, com espaço no mercado para exercer atividades empresariais. Pode-se dizer, assim, que a cooperativa contribui à formalidade, além de permitir o acesso ao crédito, habitação, consumo e produção, assegurando os direitos constitucionais sociais e econômicos. Em paralelo, a cooperativa se organiza como empresa, requerendo uma gestão profissional para inserção e competição no mercado.

Essa natureza da sociedade cooperativa, com as especificidades relacionadas à associação do grupo, estrutura societária, organização empresarial e a utilidade social de seus produtos e serviços, caracteriza a mesma como empresária social ou de economia social. É a cooperativa uma sociedade que desenvolve atividade empresarial com estrutura democrática e que concilia os interesses econômicos com sociais³.

2. Sobre o tema, ver Paniagua Zurera (2005: 68-69); Frascarelli (2008: 21-31); e Llobregat Hurtado (1990).

3. Para uma leitura sobre a configuração da cooperativa como empresa no Brasil ver: Maffioletti (2015).

A economia social, nos contornos atuais, foi introduzida na literatura pela escola francesa, na década de 1970, e, logo após, países europeus como a Bélgica e a Espanha promoveram a evolução de seus marcos teóricos. O Ciriec-Espanha, por exemplo, contribuiu com a padronização de um novo conceito para a economia social, que influenciou o movimento distribuindo os agentes em setores mercadológicos e setores não mercadológicos⁴.

A Resolução do Parlamento Europeu de 19 de fevereiro de 2009 firma a cooperativa como modelo de empresa de economia social, orientando que o conceito de economia social seja delimitado, bem como que as instituições europeias e os Estados europeus reconheçam e fomentem a economia social⁵. Depois, a Espanha saiu na frente e trouxe a primeira legislação sobre Economia Social para atender esta Orientação e a própria necessidade de inserção de um marco regulatório adequado sobre o tema.

A cooperativa, então, é um dos agentes principais da economia social, desenvolvendo atividade empresarial com estrutura democrática, conciliando os interesses econômicos com os sociais. Nesse sentido, a COM (2004) 18 da União Europeia (Comunicação da Comissão relativa à promoção das Cooperativas na Europa) cita as cooperativas como exemplo de empresa que segue objetivos empresariais e sociais complementarmente.

Então, enquanto empresa social, a cooperativa está ainda mais comprometida com os valores que iluminam o segmento, incluindo a concretização dos objetivos econômicos e sociais dentro de uma estrutura democraticamente organizada – na qual o sócio tem um valor diferenciado. O modelo está atrelado à valorização da participação ativa dos sócios no processo de produção de riqueza e ao interesse de usufruir dos serviços sociais sem intermediários. Os cooperados constituem a cooperativa para viabilizar a satisfação de suas necessidades (finalidade da instituição).

Essa correspondência de interesses cooperado-cooperativa e a integração dos cooperados na atividade cooperativa destacam a mutualidade dentre os elementos inerentes ao tipo. É importante mencionar que o sentido da mutualidade empregado corresponde ao de ajuda mútua para satisfazer às necessidades socioeconômicas.

4. Os resultados dos estudos Monzón Campos; Chaves; European Economic and Social Committee (2012), e Monzón; Chaves (2003: 187-197).

5. Fajardo Garcia (2012: 69) aponta como referência no assunto o Informe da Comissão de Emprego e Assuntos Sociais aprovado em 26 de janeiro de 2009, que em conjunto com a resolução, reforça a importância da economia social na economia europeia, por conjugar rentabilidade e solidariedade.

micas e aos interesses mais amplos da comunidade onde a cooperativa atua, conforme propagado pela ACI (XXIII Congresso de Viena).

Aliás, a doutrina italiana muito se dedicou ao estudo da mutualidade da cooperativa. Após o desenvolvimento de diversas correntes, firmou-se o conceito clássico de mutualidade como o envolvimento de todos os sócios no desenvolvimento da atividade constitutiva do objeto social, com direitos e deveres decorrentes desta condição⁶.

G. BONFANTE (2013:714-731) destaca que a mutualidade está apoiada nos elementos de gestão de serviço aos sócios, participação democrática e solidariedade. O autor reflete sobre os novos paradigmas, considerando: a evolução das cooperativas e do mercado, a inserção de instrumentos financeiros na cooperativa, inclusive com a entrada de novos sócios de capital, a formação de grupo de cooperativas e as cooperativas regionais⁷. Salienta que se as regras do mercado penalizam a mutualidade pura ou defendem a porta aberta, impõe-se atualmente a busca de um equilíbrio entre a mutualidade, os princípios da ACI e as regras do mercado, cabendo-se o desenvolvimento de uma nova fórmula que considere também o marco tradicional de gestão de serviço.

A relevância do sócio para a cooperativa exige cuidado em relação aos órgãos e o seu regular funcionamento, permitindo, assim, que as funções dos sócios sejam exercidas em ambiente equilibrado. O comprometimento do sócio com as finalidades da cooperativa depende, a nosso ver, de um ambiente interno adequado, com regras claras e adequadas à empresa em questão.

2.1. Disciplina jurídica brasileira e os órgãos da cooperativa

No Brasil, as cooperativas são tratadas pela Lei n. 5.764/71 (Lei de Cooperativas Brasileira – LCB), pelo Código Civil (arts. 1.093 ao 1.096) e pela Constituição Federal⁸. Dentro da classificação societária do direito brasileiro, que divide as

6. Sobre estudos italianos ver Vivante (1896); Verrucoli (1958: 69); Tatarano (2011); e Marasà (2014: 33-44).

7. Bonfante (2013: 714-31).

8. A Constituição Federal de 1988 estabelece a liberdade de associação na forma de cooperativa, independentemente da autorização do Estado, o tratamento fiscal adequado para o ato cooperativo, para as cooperativas de crédito e de mineração. Saliente-se, ainda, que o presente trabalho se limita às cooperativas gerais, não abordando as disciplinas das cooperativas de crédito e de trabalho.

sociedades em empresárias e não empresárias (simples), as cooperativas são equiparadas às simples. A consequência é que elas têm o regime jurídico estruturado com base em sua natureza civil, negando juridicamente a organização empresarial em seus institutos⁹.

Apesar desse enquadramento dentro da classificação geral, as cooperativas são reconhecidas como sociedade de pessoas com *forma jurídica e natureza própria*, que seguem os princípios e fundamentos da ACI: adesão voluntária; variabilidade de capital social; limitação da quantidade de quotas sociais por cooperado ou por critério da proporcionalidade; impossibilidade de transferência das quotas sociais; um voto por membro; retorno das sobras de modo proporcional às operações de cada cooperado; indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica, educativa e social; neutralidade política, religiosa, racial e social; assistência aos membros e empregados; e limite de admissão de membros de acordo com a possibilidade de reunião, controle, operações e serviços (art. 4º, LCB).

No tocante aos órgãos da cooperativa, são eles: de gestão (incluindo os de administração e os de fiscalização) e deliberação (assembleia geral). Os órgãos de administração são o Conselho de Administração e/ou a Diretoria (art. 21, V, LCB). A LCB prevê ambos, porém deixa livre para o estatuto disciplinar a quantidade dos membros, as atribuições e o sistema de administração (se será monista ou dualista)¹⁰. Os sócios serão eleitos por assembleia geral para ocupar os órgãos, de acordo com a disciplina estatutária¹¹.

A LCB determina, por fim, a mudança periódica de 1/3 dos membros do Conselho de Administração. Embora a norma não preveja a Diretoria, entende-se que deverá ser ampliada sua interpretação, com a incidência em relação aos

9. A doutrina critica a submissão da cooperativa à classificação geral, sustentando a autonomia do tipo societário. Neste sentido: Verçosa (2005: 109-110) e Franke (1973: 148-49).

10. Segundo o Art. 21, V, LCB, caberá ao estatuto social definir: “*O modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais*”.

11. A lei determina que os mandatos tenham o período máximo de quatro anos e se aplicam a eles os impedimentos legais regularmente opostos à eleição do administrador, ou seja: não podem ser eleitos aqueles que sejam impedidos por lei, em virtude de condenação criminal ou em virtude de parentesco de segundo grau, em linha reta ou colateral, com outro administrador.

dois órgãos¹². Além destes, a LCB faculta à cooperativa a criação de outro órgão que seja necessário para auxiliar à administração (§ 1, art. 47), por previsão estatutária.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é o órgão de essência fiscalizatória da administração, de existência obrigatória e funcionamento permanente, ocupado por cooperados com mandatos de um ano¹³. De acordo com previsão estatutária, os membros serão três regulares e três suplentes, no mínimo. Há impedimento no sentido de os membros serem familiares, até o segundo grau em linha reta ou colateral, consanguíneos ou afins, dos membros do conselho de administração.

Por fim, a assembleia geral é o órgão de exteriorização da vontade dos sócios. Cabe à assembleia deliberar (art. 44 e 46, LCB): sobre as contas da administração; a eleição, remoção e substituição dos membros do Conselho Fiscal e dos órgãos da administração; a remuneração dos administradores; a mudança do objeto social e da forma societária; e qualquer assunto de interesse social. Poderá ser ordinária ou extraordinária segundo a matéria e data¹⁴, e as decisões ocorrem na proporção de um voto por cooperado¹⁵.

12. Maffioletti (2014: 140) defende essa posição considerando o objetivo central do comando normativo, que é evitar a perpetuidade de cooperados nos cargos de administração e estimular a participação dos cooperados. Complementa: “*Não há sentido em deixar de aplicar esta previsão àquelas cooperativas que tenham adotado o modelo monista com a Diretoria ou mesmo o modelo dual, uma vez que a competência para a eleição da Diretoria é sempre da assembleia geral.*” Em sentido contrário, veja Krueger– Miranda (2007:240).

13. Com função específica de verificar a regularidade de gestão, supervisionar os atos de gestão, emitir parecer anual sobre as contas dos administradores e convocar assembleia geral para denunciar irregularidades na administração.

14. Conforme dispõe o art. 44, LCB: “*A Assembléa Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: a) relatório da gestão; b) balanço; c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal. II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal; V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46. § 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo. § 2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto.*”

A cooperativa no Brasil sofre de crise de identidade e o modelo usado tem sido alvo de críticas, com questionamentos sobre a eventual falência.¹⁶ O regime jurídico e econômico precisa ser reformulado, pois não são suficientes para manter o interesse dos sócios e a sociedade ativa. Cabe, então, recorrer a mecanismos alternativos para estimular o interesse pela adoção deste tipo social e diminuir os riscos dessa organização.

3. As falhas institucionais, o modelo cooperativo e o mercado

A gestão eficiente e a organização adequada da atividade econômica e dos recursos financeiros da cooperativa são premissas que vêm sendo exigidas pelo mercado. Um dos desafios atuais é, então, como satisfazer o objetivo social, ponderando a eficiência econômica com os valores e os princípios cooperativistas.

Conforme lembra SAES (*et al.*, 2002:2), as cooperativas, em decorrência de sua estrutura particular e de seus princípios próprios, convivem com o dilema da necessidade de unidades coletivas, ao mesmo tempo em que precisam atender às demandas de seus cooperados, que na maior parte dos casos possuem interesses diversos e de difícil homogeneização. Tal situação agrava-se com a constante presença do comportamento oportunista, presente nas análises das organizações e também nas cooperativas, apesar do caráter social e da mutualista que está no cerne desse tipo de sociedade. O oportunismo existe, assim como os custos de transação e agência, que existem em qualquer relação que envolva agentes econômicos¹⁷.

A presente análise concentrar-se-á nas questões ligadas aos problemas institucionais, em decorrência de sua relevância e seu impacto para o desenvolvimento de estratégias de organização e aprimoramento das sociedades cooperativas.

15. O quórum necessário para a deliberação é a maioria dos presentes, se o estatuto social não estabelecer outro; ou 2/3 para temas específicos como a reforma do estatuto social, fusão, cisão, transformação, dissolução e liquidação da sociedade.

16. Ver, neste sentido: Crúzio (1999).

17. Nas palavras de ZYLBERSZTAJN (2002: 3): “Certamente (...) não se compartilha da ideia de que o pressuposto comportamental do oportunismo, presente na teoria das organizações, não se aplica às organizações cooperativas, ou seja, o aspecto doutrinário não é suficiente para garantir baixo custo de transação entre a cooperativa e o membro cooperado”.

Para COOK (1995:1154-56) os conflitos internos das cooperativas tornam-se maiores quanto mais complexa for sua estrutura¹⁸. Ele categoriza os problemas próprios das cooperativas, causados por suas características singulares, em cinco tipos: “*Free rider problem*”, “*Horizon Problem*”, “*Portfolio problem*”, “*Control problem*” e “*Influence Costs problem*”. O autor analisa o surgimento e o desenvolvimento das cooperativas norte-americanas ligadas ao agronegócio, atento às suas características singulares e sua importância para o desenvolvimento regional da agricultura. Ressalvadas as devidas distinções entre a realidade norte-americana e a brasileira, sobretudo em relação à intervenção estatal e à concessão de subsídios para as atividades agrícolas, os problemas apontados por Cook também são comuns nas cooperativas brasileiras.

O “*Free rider problem*” surge em decorrência do comportamento de determinados agentes, que se beneficiam das vantagens trazidas pela cooperativa, sem contribuírem de forma satisfatória para seu desenvolvimento. Segundo o autor, os membros mais antigos da cooperativa – que já dispenderam recursos e esforços individuais para o crescimento da mesma – possuem os mesmos direitos e vantagens que os novos membros, que ainda não realizaram contribuições em prol da organização. Sendo assim, os agentes não são incentivados a participar do desenvolvimento da cooperativa, pois, contribuindo ou não, receberão os mesmos benefícios.

O “*Horizon Problem*” seria a resistência apresentada pelos cooperados em implementar investimentos e estratégias de longo prazo que não gerem vantagens imediatas. Sendo assim, oportunidades para o crescimento da cooperativa são desperdiçadas, por exigirem investimentos que não tragam benefícios a curto prazo. ZYLBERSTAJN (2002:5) explica que tal problema é consequência da impossibilidade de comercialização das quotas da organização, que impede a variação do valor da empresa e o desinteresse em projetos que possam trazer seu desenvolvimento e progresso a longo prazo.

“*Portfolio problem*” surge em decorrência da proibição de transferência da quota de participação, de liquidez e de mecanismos para a apreciação financeira da mesma, o que impede que os membros da cooperativa ajustem suas preferências de risco pessoal e de investimentos à sua carteira de ativos. Há, portanto,

18. Nas palavras do próprio COOK, “*these costs are generated by a vaguely defined ‘user versus investor’ set of property rights lead to conflicts over residual claims and decision control – especially as cooperatives become increasingly complex in their organizational structure*”.

um desalinhamento entre os interesses individuais e coletivos, com relação à escolha dos riscos e dos negócios pelos quais a cooperativa deve optar.

No “*Control problem*” os custos de agência associados à necessidade de alinhamento de interesses entre membros da cooperativa e sua gestão levam a problemas ligados à separação entre controle e propriedade¹⁹. A falta de meios eficientes para o monitoramento da gestão (agentes) pelos cooperados (principais), aliada à falta de flutuação dos preços das quotas, torna difícil a constatação das ineficiências da gestão e facilita a tomada de decisões oportunistas, que não visam o desenvolvimento da cooperativa, mas sim a obtenção de benefícios particulares pela administração.

O “*Influence Costs problem*” é trazido pela ocorrência de *atividades de influência*, exercidas pelos cooperados, individualmente ou em grupo. Essa atividade surge porque as decisões da gestão acabam por afetar a distribuição de vantagens entre os associados. Sendo assim, os cooperados tentam exercer influência sobre os administradores, para que os mesmos tomem decisões em benefício dos primeiros.

Todos os problemas apresentados por COOK possuem como base o choque de interesses entre os diversos agentes que participam da organização, inclusive em detrimento do interesse coletivo tutelado pela Cooperativa. Cada uma dessas hipóteses vai desgastando as relações sociais e tornando desagradável o convívio e o mutualismo entre os agentes. Os constantes choques entre gestores e cooperados, e cooperados entre si, fazem com que o caráter de mutualidade e solidariedade perca-se e as bases sociais de formação da organização desintegram-se. Essas incoerências com a proposta original do cooperativismo abalam de forma decisiva a organização, fazendo, muitas vezes, com que chegue à completa ruína, mesmo que a atividade econômica desenvolvida no mercado seja lucrativa.

3.1. Cooperativas brasileiras e as lacunas institucionais e comportamentais

Além da referência à literatura internacional, estudos brasileiros denunciam a problemática insurgente na cooperativa atrelada aos vícios comportamentais que

19. “Custos de agência” foi termo introduzido por Jensen e Meckling (1976: 308) no artigo intitulado “*Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*”, cujo tema de destaque é a formação da Teoria da Agência, importante base para as posteriores discussões sobre oportunismo, conflito de interesses e separação entre propriedade e controle.

comprometem as relações dos cooperados com os órgãos de gestão e o fluxo de informações.

Dentre muitos problemas que afetam as cooperativas brasileiras, conforme apontado por CRÚZIO (1999:19), os problemas institucionais, envolvendo conflitos de interesse e oportunismo dos agentes, possuem grande destaque, agravados pela grande incoerência na delimitação dos direitos e dos deveres dos diversos envolvidos com a associação. Problemas de cunho econômico também estão presentes, sobretudo a partir dos anos 90, em decorrência da reestruturação da economia brasileira, que trouxe fortes impactos para o setor agrícola e suas cooperativas. SAES (*et al.*, 2002:5) aponta que “*o fim do crédito subsidiado, a política monetária de ajuste inflacionário e as altas taxas de juros, aliados ao forte declínio dos preços das commodities*” geraram um exorbitante endividamento das cooperativas e dos agricultores.

CRÚZIO (1999) realiza pesquisa empírica baseada em uma série de casos ligados a cooperativas brasileiras dos setores agropecuário e agroindustrial. Os principais problemas detectados podem ser divididos em: problemas na estrutura de poder, conflitos entre a gestão e os associados, conflitos entre objetivos individuais e coletivos e problemas na fiscalização da gestão na cooperativa²⁰.

O primeiro e o segundo problema vêm do conflito de interesses entre associados e a direção da cooperativa – problemas semelhantes ao “*Control Problem*”. O insistente hábito de apresentação de chapa única para as eleições, que acaba por perpetuar o mesmo grupo na gestão da organização, traz como consequência a concentração das decisões sempre nos mesmos agentes, provocando a insatisfação dos grupos excluídos do gerenciamento e o desalinhamento de seus interesses. Nesse contexto, transações comerciais não são feitas em prol da cooperativa como um todo, mas para o benefício particular do agente responsável. CRÚZIO (1999:19) traz como desdobramento prático de tal situação, o desvio da produção para terceiros por parte do associado, que não deixa de utilizar os benefícios da cooperativa, ao mesmo tempo em que a direção procura privar tal associado dos benefícios cooperativos.

20. Apesar da pesquisa de Crúzio (1999) voltar-se às cooperativas agropecuárias e agroindustriais, ela reforça e confirma os problemas apresentados por COOK (1995), retratando, portanto, questões que envolvem as cooperativas em geral, em decorrência das características do tipo societário. Não são, portanto, problemas decorrentes do objeto social escolhido, mas da estrutura societária adotada, aparecendo, portanto, em cooperativas de setores diversos.

AMARAL (*et al.*, 2008:10) concorda que o desalinhamento entre o associado e os órgãos de administração é de extrema relevância nos estudos sobre os problemas das cooperativas, exigindo regulamentação própria e específica. Pesquisas empíricas realizadas pelo mesmo autor no âmbito das cooperativas de crédito mostram que esta é uma das principais fontes do fracasso das cooperativas. A ausência de limites e regras claras sobre as responsabilidades da gestão e de critérios técnicos para a eleição de membros dos órgãos de administração torna difícil o controle da eficiência e capacitação da administração social. Situação agravada pela fiscalização ineficiente.

Conforme aponta ZYLBERSZTAJN (*et al.*, 1996:2), as decisões tomadas pela gestão da cooperativa afetam diretamente a performance do cooperado, que por sua vez, delega à primeira importantes poderes sobre sua atividade, esperando que a atuação da cooperativa seja em seu benefício e resguarde seus interesses. No caso das cooperativas agrícolas brasileiras, a compra de insumos, a venda dos produtos e a delimitação das estratégias de negócio são exemplos de decisões a cargo da direção da cooperativa, que influenciam diretamente na produção dos agricultores sob seus cuidados.

Com relação ao conflito entre os objetivos individuais e coletivos, a gestão deve ter em mente os impactos regionais da atividade cooperativa. Os beneficiados das atividades da última não se restringem aos cooperados, atingindo de forma geral a comunidade na qual se insere. SAES (2002:8) traz interessante exemplo sobre os impactos sociais da atividade cooperativa. Em cooperativa analisada pelo autor (COCAMAR), a seda é atividade deficitária, representando apenas 1% do faturamento, mas é atividade de grande importância social, realizada por 15% dos produtores ligados à cooperativa. A decisão de manter a atividade de produção de seda, respaldada inclusive pelas autoridades governamentais, apesar de sua baixa lucratividade, decorre de seu forte impacto social.

Mas, conforme analisado nos problemas de horizonte e portfólio, os cooperados, de forma geral, preferem atividades e investimentos que gerem retornos a curto prazo e maximizem suas vantagens individuais. Cabe à gestão, portanto, mediar as necessidades coletivas com os interesses particulares dos cooperados, coibindo comportamentos oportunistas e priorizando os princípios básicos do mutualismo e da solidariedade.

Por fim, com relação às falhas de fiscalização, importante destacar a superposição entre as prerrogativas deliberativas e executórias no Conselho de Administração. A Assembleia-Geral perde sua essência, tornando-se mera formalidade a ser cumprida por ordem do Estatuto da Cooperativa. Sendo assim, a

administração não apenas implementa as determinações da Assembleia, mas efetivamente decide sobre a atividade e a aplicação dos recursos disponíveis.

Conforme CRÚZIO (1999:21) apresenta, a maior parte dos cooperados não opina nem participa das deliberações sociais, simplesmente não comparecendo ou comparecendo apenas para assinar o livro de presenças. Mostra, ainda, que a pauta das deliberações são fechadas, restritas aos interesses da gestão. Nesse contexto, há baixa participação dos associados nos processos decisórios e a administração social fica cada vez mais descomprometida com os impactos de suas decisões na esfera particular de seus associados. A Assembleia deveria ser uma das principais oportunidades para que o cooperado monitore as atividades da gestão e questione suas decisões, tirando dúvidas, dando sugestões e esclarecendo pontos de obscuridade.

CRÚZIO (1999:23) destaca o paradoxo entre a suposta autonomia do Conselho Fiscal e sua real dependência financeira com o Conselho de Administração. O pagamento de despesas com auditorias externas, por exemplo, depende de autorização do último, o que dificulta análises imparciais e vincula de uma forma ineficiente o ente fiscalizador e o fiscalizado. Além disso, enquanto o Conselho de Administração possui mandato máximo de quatro anos (art. 47 LCB), o conselho fiscal deve ser anualmente renovado (art. 56 LCB). Se por um lado mandatos mais curtos dinamizam o órgão fiscalizador, também tornam difícil a continuidade da fiscalização e descontínua a realização de auditorias e inspeções. Como consequência geral, temos o esvaziamento do Conselho Fiscal e sua ineficiência para o exame das contas e das condutas da gestão social.

Conforme analisado, as atividades fiscais, realizadas pela Assembleia e pelo Conselho Fiscal não passam de mera formalidade de homologação de relatórios. Sem qualquer acompanhamento dos associados ou monitoramento do Conselho Fiscal, a atividade dos gestores é suscetível ao oportunismo, gerando custos e ineficiência que comprometem os objetivos e finalidades cooperativos.

O desenvolvimento das atividades cooperativas brasileiras vem sendo comprometido pela deficiência de gestão, falta de educação dos cooperados sobre os princípios e valores cooperativos, conflito de interesses dos cooperados ante a sua condição de sócio (que se espera lealdade para com os interesses sociais) e pelo desinteresse do modelo cooperativo. Essas questões de ordem interna no âmbito das cooperativas, associadas às limitações institucionais, à falta de cultura brasileira em cooperativas e à conjuntura econômica, têm prejudicado a evolução das cooperativas no Brasil e, mais do que isto, levado à crise da sociedade.

Diante desse cenário, indaga-se como manter essa sociedade competitiva no mercado, sem perder de vista a mutualidade inerente à sua estrutura. Para tanto, não se pode prescindir de relações equilibradas entre os cooperados para que os valores sociais e econômicos desse tipo societário concretizem-se. Tendo a identidade cooperativa como pano de fundo, a Governança Corporativa passa a ser analisada, restringindo seus mecanismos naqueles que podem ajudar no aperfeiçoamento da relação dos sócios e permitir que seus direitos sejam exercidos.

4. A Governança corporativa

As diversas aglutinações entre empresas que ocorreram nos Estados Unidos na década de 70 e as grandes crises mundiais envolvendo corporações, agravadas por escândalos financeiros na Europa e nos Estados Unidos, apontaram falhas e fissuras nas formas de administração e supervisão das sociedades, sobretudo as companhias de capital aberto, espalhadas por diversos países. VERGUEIRO (2010:34) e RIBEIRO (2002:167) explicam que tais fatores somados ao processo de internacionalização de mercados e de investimentos do início do século XXI trouxeram mudanças na postura das empresas e a adoção de procedimentos internos que priorizavam a segurança da gestão e a transparência dos negócios.

Nesse contexto, nasceu e desenvolveu-se a noção de *Governança Corporativa*²¹, que rapidamente espalhou-se pela Europa e por outros locais, com o objetivo de solucionar os graves problemas enfrentados por suas corporações, inspirar confiança nos investidores e diminuir os custos de capital²².

21. Má tradução do termo original inglês, *Corporate Governance*, mas que será adotado no presente contexto por ter se tornado lugar comum no Brasil.

22. Rossetti e Andrade (2011:154) estabelece quatro marcos fundamentais para o desenvolvimento da Governança Corporativa como a conhecemos hoje: o ativismo de Robert A. G. Monks, norte-americano que dedicou especial atenção aos direitos dos acionistas e estabeleceu o *fairness* e o *compliance* como bases fundamentais do movimento; o Relatório de Cadbury, produzido no Reino Unido em 1992, que estabeleceu os valores *accountability* e *disclosure* como básicos das práticas de Governança; os princípios da OCDE, em 1998, que se dedicaram a provar que boas práticas de Governança atraíam investidores e seriam fortes aliadas do desenvolvimento da economia de cada nação; e a Lei norte-americana Sarbanes-Oxley, de 2002, que definiu critérios para o controle das atividades da companhia, por meio de auditorias, prestação de contas, gestão ética, dentre outros. Esses quatro pilares, complementares entre si, por abordarem diferentes ângulos das práticas de Governança, influenciaram para a difusão global do tema e para a crescente preocupação com o *processo de construção compartilhada da prosperidade econômica* de cada país.

A Comissão de Valores Mobiliários brasileira (CVM)²³ entende a Governança Corporativa (2002:1) como um grupo de práticas que visam a otimizar o desempenho de uma corporação por meio da proteção dos agentes econômicos envolvidos em sua atividade – investidores, empregados, credores, fornecedores, financiadores, dentre outros²⁴. O mesmo órgão acredita que a Governança envolve, sobretudo, transparência, equidade de tratamento e qualidade na prestação de contas. Fatores esses que reduzem o custo de capital para a obtenção de financiamentos e o choque entre os diversos interesses presentes na organização.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa²⁵ defende que, apesar de originalmente terem foco nas sociedades empresárias, as práticas de Governança podem livremente ser aplicadas em qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho, da natureza jurídica ou da estrutura orgânica que adote (IBGC, 2009:15). Basta que cada tipo societário avalie e adapte as práticas à sua realidade socioeconômica, buscando aprimorar a estrutura orgânica, dentro dos seus próprios objetivos e finalidades.

A Governança, em termos gerais, busca organizar um sistema dentro do qual os diversos interesses envolvidos são alinhados e direcionados para dirigir, monitorar e desenvolver a organização como um todo²⁶. Nesse sistema, os diversos princípios são convertidos em regras e recomendações práticas e objetivas, que,

23. A CVM é entidade autárquica federal, criado pela lei 6.385/1976, com poderes para disciplinar e fiscalizar o mercado brasileiro de valores mobiliários e as companhias abertas cujos títulos estejam em circulação nesse mercado. O poder público, por meio desse órgão, buscou assegurar o eficiente e regular funcionamento do mercado de capitais, ampliando o financiamento privado e fortalecendo as corporações (Mensagem 203, de 1976 – Exposição de Motivos da Lei 6.385/76).

24. Existem inúmeros conceitos e definições para a Governança Corporativa, em decorrência de sua ampla aplicação e da diversidade de normas e de agentes envolvidos com suas práticas. Diversos países e diversas áreas do conhecimento teceram definições próprias e destacaram os princípios que melhor atendem às suas exigências. Mas, em decorrência dos propósitos visado pela presente pesquisa e por ser a cooperativa brasileira sua destinatária, optou-se pela definição fornecida pela CVM, por ser ela entidade especializada em sociedades, contando com grande capacidade técnica. Além disso, o conceito apresentado harmoniza-se com outros conceitos apresentados por instituições brasileiras, sendo, portanto, condizente com os atuais estudos jurídicos realizados no país.

25. O IBGC é uma organização brasileira destinada exclusivamente ao estudo e à promoção da Governança Corporativa. Sendo fundado em novembro de 1995 como uma sociedade civil sem fins lucrativos, essa instituição tornou-se uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento dos estudos sobre o tema no país.

26. Ribeiro (2002:165) aponta que vem se tornando prática global a adoção do sistema de gestão e monitoramento das corporações denominado Governança Corporativa.

ao mesmo tempo em que buscam trazer eficiência à organização, permanecem flexíveis, podendo adaptar-se às exigências dos diversos tipos societários dos direitos estrangeiros, não perdendo de vista suas bases e premissas fundantes.

Os princípios e recomendações de governança estão apoiados, em termos gerais, nos eixos da transparência, da prestação de contas, da equidade e da responsabilidade corporativa (IBGC, 2009:19). O primeiro deles, a *transparência*, defende a disponibilização completa e eficiente das informações que interessem aos diversos agentes envolvidos com a organização. Esse princípio vai muito além do simples dever de informar e visa criar um ambiente de confiança entre as partes interessadas, internas e externas à associação.

A *prestação de contas* está intimamente ligada à transparência, por ser um dos meios mais importantes para que os agentes tomem conhecimento da atividade desenvolvida pela organização e seus desdobramentos econômicos e sociais. Os diversos sócios que não interferem diretamente na gestão podem participar de forma consciente e integrada da organização, por meio dos mecanismos que garantem a adequada prestação de informações e de contas, que permitem o reconhecimento de falhas e de irregularidades na administração e contribuem para o desenvolvimento da organização.

Como nas cooperativas não há oscilação do valor das quotas de acordo com a ineficiência do gestor – como ocorre em outras sociedades por problemas de agência –, os mecanismos de monitoramento e acompanhamento das atividades de gerência devem ser aperfeiçoados, sobretudo com relação à transparência e à disponibilidade de informações relacionadas à administração (ZYLBERSZTAJN, 2002:11-14). A abertura das informações contribui para a qualidade das decisões tomadas pelos gestores, bem como facilita que a fiscalização pelos cooperados, além de ampliar a confiança por parte do mercado e das instituições creditícias, que perceberão com maior clareza a organização e poderão avaliar os riscos com mais exatidão, diminuindo os custos de capital.

A *equidade* vai muito além da igualdade formal entre os interessados, visando um tratamento justo e coibindo políticas discriminatórias na atividade social. E no mesmo sentido segue a *responsabilidade corporativa*, que exige de cada agente uma visão a longo prazo e uma preocupação com a organização e com o entorno social, mesmo que não resulte em vantagens particulares imediatas.

Tais premissas sobre Governança foram adotadas pela presente pesquisa, por sua importância jurídica e compatibilidade com as questões aqui levantada, mas é importante destacar que, para a fixação dos preceitos de Governança e, mais importante, de suas diretrizes e recomendações, deve-se atentar para a realidade

socioeconômica na qual está inserida, levando em conta a estrutura interna da organização, as suas necessidades e as exigências de seus principais financiadores. Para o aprimoramento da legislação sobre as cooperativas, por exemplo, não é suficiente o puro “*legal transplant*”²⁷ de regras, princípios e mecanismos de outros ordenamentos ou de outros tipos de organização, pelo fato de que tais sociedades dispõem de um regime próprio e específico, com princípios e finalidades particulares, conforme já foi apontado anteriormente²⁸.

SAITO E SILVEIRA (2008:85), abordando a teoria da agência como uma das antecessoras da Governança, apontam que ainda não existe um equacionamento perfeito dos problemas de agência em todas as suas complexidades e subjetividades. Sugerem, ainda, que as próprias análises de Jensen e Meckling – precursores da teoria da agência²⁹ –, são tentativas de tratar a questão levando em conta a estrutura das corporações norte-americanas da época, não apresentando, portanto, conclusões definitivas sobre as principais preocupações da Governança. Sendo assim, um estudo sobre o tema não deve tentar estabelecer custos de transação e de agência fixos, nem engessar as formas de minimizá-los, mas sim estudar continuamente suas manifestações, sua relevância econômica e seus impactos sociais, numa busca contínua da forma de mitigá-los.

Por mais que a Teoria da Agência tenha sido inicialmente pensada para os conflitos de interesse entre administradores e acionistas das grandes corporações norte americanas, hoje ela já foi estendida para todos os tipos de relações que envolvam delegação de tomada de decisões e representação de interesses alheios (relação agente-principal). Por mais que as sociedades anônimas tenham estrutura e finalidade distintas das cooperativas, ambas são sociedades institucionais com escopo social definido, possuindo relações entre agentes e principais e neces-

27. O termo foi utilizado pela primeira vez por Watson em 1974, no livro “*Legal Transplants: An Approach to Comparative Law*”, outra edição foi publicada em 1993 (Watson, 1993). Seu significado sugere uma reprodução de determinada norma de um ordenamento a outro, sem grandes adaptações à realidade social, cultural, econômica e política do país receptor da regra.

28. Rossetti e Andrade (2011:203) explica que: “(...) as tradições legais dos países não são iguais, sejam por fundamentações doutrinárias diversas, seja pelo rigor com que são estabelecidas e efetivamente executadas as consequências pelo seu não cumprimento. Quanto a este aspecto são reconhecidamente distintas as bases do Direito Consuetudinário anglo-saxão, do Direito Civil francês, do Direito Civil alemão e do ordenamento jurídico escandinavo. Elas tratam diferentemente dos direitos, das obrigações e dos conflitos das empresas, dos mercados e da própria economia como um todo”.

29. Vide nota 20.

sitando de aperfeiçoamentos nas relações entre os grupos de interesses que compõem suas estruturas.

Levando em conta que não há disciplina específica para as cooperativas, as autoras entendem que as bases da governança, voltadas ao aperfeiçoamento das relações entre sócios, e entre sócios e administração, representam um caminho de amenização de conflitos que pode ser aplicado a diversos tipos societários. As contribuições teóricas propostas pelo presente artigo procuram auxiliar para a superação de importantes lacunas na legislação, sem deixar de lado o movimento de conscientização sobre o papel e a responsabilidade social das cooperativas.

4.1. Os desafios da cooperativa e a governança corporativa

MÜNKNER (2013: 1) menciona que o desafio das cooperativas é promover: i. a estabilidade do grupo cooperativo apesar da variação dos membros; ii. uma base financeira estável a despeito da variabilidade do capital; iii. um regime econômico confiável com o volume de cooperados usuários definido; iv. treinamentos em liderança e gestão para executar uma eficiente organização do negócio e usar os escassos recursos satisfatoriamente sem desconsiderar os valores das cooperativas, os resultados sociais e efeitos ecológicos da atividade econômica – os gestores das cooperativas devem cuidar dos mercados externos, que operaram como qualquer outra empresa de negócios, e interno, onde celebram operações com os seus membros e oferecem serviços a condições favoráveis; e iv. aplicar especial métodos para avaliar o sucesso do negócio da empresa cooperativa e a satisfação dos interesses dos cooperados.

O estudo traz a discussão existente na Alemanha sobre os desvios das características das cooperativas diante da concepção das mesmas como empresa - como agente de mercado -, a inserção dos mecanismos de governança, e se o perfil legal das cooperativas como tipo especial de organização de autoajuda deve ser reforçado ou disfarçado. Enfim, reproduz a questão deparada nos modelos cooperativos mais avançados, acerca do modelo institucional mais apropriado para tratar das empresas cooperativas e de sua participação no mercado, sem prejudicar seu núcleo duro: a mutualidade (MÜNKNER, 2013: 11).

Apesar da mutualidade ser a base das cooperativas, as relações entre cooperados, cooperados e gestores, e cooperados e cooperativa devem ser continuamente ajustadas, conforme exigir o contexto, para que os diversos interesses permaneçam alinhados e comportamentos oportunistas possam ser mitigados.

Com tal desiderato, e atentos às limitações institucionais do direito brasileiro, a presente proposta é o uso de algumas práticas sedimentadas de governança corporativa como recurso para aperfeiçoar o modelo societário, sanando as falhas de mercado e compensando as deficiências institucionais no contexto brasileiro.

Em estudo específico de governança corporativa para as cooperativas, o IBGC (2012: 232-233) destaca os principais obstáculos verificados à eficiência da gestão e harmonia de funcionamento dos órgãos da cooperativa³⁰. Alguns deles decorrem de limitações legislativas. É o caso da previsão que determina a renovação obrigatória de 1/3 dos membros da administração a cada quatro anos – que embora democrática, poderá acarretar a quebra da continuidade dos trabalhos do órgão; e a possibilidade prevista no art. 48 da norma, de contratação de gerentes técnicos e comerciais pelos administradores, tende a manter as decisões estratégicas nas mãos dos cooperados eleitos.

Outros, decorrem de comportamentos viciados por parte de cooperados e gestores. Essa conclusão apoia-se nas seguintes constatações: i. A eleição dos conselheiros de administração é uma escolha mais política do que técnica, prejudicando as necessidades técnicas e profissionais que o órgão exige, além de criar vínculos e compromissos entre particulares em conflito com os interesses da organização; ii. Há interesses eleitorais por traz da conduta dos administradores, prejudicando a tomada de decisão acertada e imparcial para não comprometer a imagem frente aos cooperados; iii. A adoção de medidas simpáticas, que traga benefícios eleitorais, tende a ser frequente, embora não seja oportuna à organização da cooperativa a médio e longo prazo.

Ademais, as limitações culturais sobre o modelo cooperativo e a falta de lealdade aos interesses sociais interferem na gestão comprometida com a concretização do objeto social e harmonia interna de cada órgão. Tal composição é corriqueira no conselho de administração, cujos membros cooperados sofrem influência de determinado grupo de cooperados para privilegiar os benefícios pessoais imediatos, prejudicando as operações e investimentos futuros da organização, além de gerar divergências com os demais membros do órgão.

Enfim, os conflitos de interesses surgem desde a constituição dos conselhos e na figura dos cooperados eleitos. Todo cooperado só pode se associar e permanecer se mantiver negócios com a cooperativa. É difícil manter-se compromete-

30. O estudo em destaque trata das Cooperativas de modo geral, não especificando a atividade ou algum setor específico do mercado.

tido com o negócio coletivo em detrimento de seu negócio pessoal. E o conselheiro, vinculado aos próprios interesses e aos dos eleitores, termina se distanciando de sua função de cuidar do interesse social – refletido na articulação dos interesses dos sócios, funcionários, clientes, prestadores de serviços e comunidade em que se insere – para manter a cooperativa sólida e beneficiar todos no presente e no futuro.

Ou seja, como as limitações culturais sobre o modelo cooperativo, gestão deficiente e as lacunas do regime jurídico e econômico marcam o segmento, dificultando o crescimento das cooperativas brasileiras, a expectativa é que a governança contribua para o fortalecimento desse tipo societário. O ideal seria que a adoção das práticas de Governança fosse acompanhada de profundas reformas legislativas, para que o modelo ganhasse sustentação e estabilidade, mas, levando em conta o atual contexto de crise sócio-política vivido pelo Brasil, tais reformas são pouco prováveis. Sendo assim, as propostas aqui apresentadas utilizam o arcabouço legislativo atual, não dependendo de mudanças na legislação para sua implantação – apesar dessa última medida ser extremamente necessária no caso brasileiro.

Conforme lembra ROSSETI E ANDRADE (2011:202) não existem contratos completos nem agentes perfeitos no mercado, ocasionando, assim, os diversos problemas e custos de agência e de transação. Sendo assim, as práticas de boa Governança traduzem-se na combinação de regras coesas e eficientes, ainda que não completas, com o exercício equilibrado das faculdades concedidas a cada agente, ainda que continue existindo a assimetria de informações. Os mesmos autores ainda acrescentam que os institutos legais estão longe de serem perfeitos, assim como não é perfeito o funcionamento do mercado real e a interação entre os agentes que participam da atividade de uma organização. Mas, determinadas práticas e condutas podem tornar mais eficiente a acomodação de interesses, diminuindo custos de transação, além de melhorar a reputação da organização frente ao mercado, que cada vez mais exige agentes competitivos e bem organizados em suas relações externas e internas.

Nesse sentido, é consistente a crescente, embora ainda escassa no Brasil, preocupação acadêmica e mercadológica em busca de mecanismos de governança corporativa que permitam a superação das limitações institucionais e dos vícios comportamentais ocorridos nas cooperativas, conforme apontado no capítulo anterior.

Ótimo exemplo de como lidar com problemas na administração e com altos níveis de endividamento é o caso da já citada cooperativa COCAMAR (SAES,

2002). Essa organização, em praticamente uma década, conseguiu superar uma grave crise de endividamento, tornando-se competitiva e organizada, com estratégias operacionais bem definidas e grandes impactos sociais positivos na região paranaense na qual atua. Para tanto, lançou-se mão de pesados esforços para realizar uma reestruturação administrativa robusta e estável e também para alinhar o cooperado aos objetivos visados pela cooperativa, em uma relação de reciprocidade entre ambos.

A cooperativa COCAMAR optou por uma estratégia intimamente ligada ao desenvolvimento regional, operando com grande variedade de produtos e verticalizando suas operações. Essas estratégias vão de encontro às discussões sobre especialização e direcionamento da produção conforme os custos de oportunidade – a exemplo da produção de seda –, mas se mostraram, ao longo dos anos, de grande relevância para o desenvolvimento da região e potencialização de suas riquezas.

A inserção da governança nas cooperativas não traz apenas benefícios particulares aos sócios e à coletividade envolvida com sua atividade, mas também traz melhoramentos para o segmento, aperfeiçoando a imagem da cooperativa no mercado e fortalecendo seus princípios.

Considerando essas premissas, a presente proposta estrutura-se nas bases centrais de governança, considerando as propostas feitas pelo IBGC (2012) e a OCB (2016), adequando-as à natureza jurídica própria das cooperativas e aos obstáculos encontrados por tais sociedades no mercado. Assim, envolve modelo geral de governança a ser aplicado às empresas cooperativas, levando em conta suas particularidades e buscando reforçar a técnica da gestão, o funcionamento de seus órgãos e os valores da cooperativa.

A primeira sugestão a ser feita diz respeito ao aperfeiçoamento dos *órgãos de administração*. Para as cooperativas que exercem atividades complexas, abrangendo diversos setores ou atingindo grande número de pessoas, recomendando-se que sejam estruturadas contratualmente com o sistema dualista, com atribuições detalhadas e específicas para o *Conselho de Administração* e *Diretoria*. O conselho de administração apresenta-se como órgão estratégico de governo, gestão e representação da sociedade. Atua em favor da organização, alinhando os valores sociais e planejando as metas da organização de modo a considerar globalmente o interesse social e a atividade econômica.

Conforme acresce o IBGC (2012:234) “como os conselheiros devem ser sócios, pode-se exigir pré-requisitos que contemplem a garantia de um mínimo de conhe-

cimento e vivência, com experiência ou cursos definidos como úteis ao bom exercício das funções”.

A *diretoria*, com um cargo ou mais de acordo com o nível de organização da cooperativa, com faculdades e poderes definidos em estatuto para dar o suporte ao Conselho de Administração. Para a estrutura da cooperativa, este órgão de administração teria a atribuição complementar, com funções: de monitorar a implementação da Governança Corporativa, propondo aprimoramento; de definir agendas de reuniões e assembleias, encaminhando materiais de apoio para melhor informar os interessados; de realizar funções específicas relacionadas à atividade econômica, dentro das limitações estabelecidas pelo Conselho e pelos documentos sociais, no caso, estatuto social e regimento interno da cooperativa; entre outras atribuições decorrentes das necessidades próprias da organização (IBGC, 2012: 236).

Os membros da diretoria serão eleitos em assembleia, recomendando-se que sejam distintos aos do conselho de administração³¹.

É essencial que os órgãos de administração tenham reuniões periódicas, em cada órgão com periodicidade quinzenal e com todos os órgãos de administração em periodicidade mensal. Importante que os intervalos entre as reuniões sejam respeitados para possibilitar que os assuntos das pautas sejam mais bem escolhidos e amadurecidos.

O IBGC (2012:234) lembra que a previsão de suplentes só é recomendável nos casos de substituição definitiva do titular, que não mais puder exercer suas funções em decorrência de impedimento definitivo. A presença de suplente por períodos curtos e espaçados acaba por torna-lo desinformado das atividades, da rotina e das decisões já tomadas pelo conselho, prejudicando o andamento dos trabalhos.

Outra estrutura de governança corporativa que pode ser adaptada às cooperativas é o *Conselheiro Independente*. Considerando as limitações estruturais da legislação brasileira, esse órgão seria implantado de forma diferenciada nas cooperativas, tendo atribuições específicas e alheias à gestão, sem o direito de voto nas reuniões destes órgãos, sendo ocupado por consultores contratados. Não seria,

31. Localiza-se na literatura a recomendação sobre a eleição da diretoria ser de competência do Conselho de Administração Ibgc (2012:236) e Rozas Moral (2001: 144-145). Contudo, entende-se que a competência é privativa da assembleia por disposição expressa da legislação em vigor. Por outro lado, essa forma de eleição pode ser vantajosa se for usada para diluir os grupos de representatividade entre os diversos órgãos de administração.

portanto, o conselheiro independente normalmente presente em outros tipos societários, como nas companhias, porque ele não integraria o Conselho de Administração, nem teria os mesmos direitos e poderes de seus membros³².

Os “conselheiros independentes” aqui propostos terão como função levar ao conselho de administração, e secundariamente aos demais órgãos da cooperativa, o *conhecimento e experiência externos em relação à implementação, melhoria e monitoramento do processo decisório e planejamento estratégico*. Ademais, o conselho poderá viabilizar a *objetividade e racionalidade às discussões, principalmente nos assuntos que envolvem conflitos de interesse entre sócios, como o processo sucessório da gestão* (IBGC, 2014: 52). Importante salientar que este Conselho Independente poderá esclarecer a assembleia os resultados de sua atuação, estreitando a comunicação dos sócios com os órgãos de gestão.

Usa-se a terminologia *Conselheiro Independente* pela semelhança das funções propostas ao novo órgão cooperativo com as normalmente atribuídas ao instituto de Governança em questão. Mas, cabe lembrar, que não trata-se de um conselheiro independente em seu sentido mais técnico, na medida em que ele não será um dos membros do Conselho de Administração. Será, no entanto, de extrema relevância para a profissionalização da gestão e para o melhoramento do planejamento estratégico da empresa.

Por fim, propõe-se que a formação deste órgão seja indicada pelo Conselho de Administração e aprovada em Assembleia Geral, com prazo definido em estatuto, para evitar particularidades ou vícios na contratação. Lembrando ainda que a sua contratação poderá ser justificada conforme a especialidade demandada pela cooperativa, ou seja, temas estratégicos de mercado, gestão e/ou segmento da atividade econômica.

Além do conselheiro independente, recomenda-se que haja a contratação de serviços especializados de *auditoria interna*, composta por *colaboradores internos ou terceirizados, subordinados ao Conselho de Administração* (OCB, 2016:38). Os auditores seriam contratados para atuar em conjunto com o Conselho Fiscal, para evitar conflitos ou superposição de funções. Ambos seriam responsáveis pela

32. A Ocb (2016:24) sugere que a cooperativa constitua um *conselho consultivo* formado por conselheiros independentes ou externos, para *melhorar gradualmente sua governança e para aconselhar-se sobre temas relevantes e assemblear*. As autoras entendem que a criação de um conselho consultivo composto por vários conselheiros independentes pode aumentar demasiadamente os custos da administração, sendo assim, propõem um modelo com apenas um conselheiro independente auxiliando o Conselho de Administração em suas funções.

realização de auditoria na cooperativa, com o propósito de monitorar as contas e aperfeiçoar a gestão, identificando as falhas na organização do regime econômico interno (decorrente do ato cooperativo) e externo (dos resultados da cooperativa) e propondo modificações para não prejudicar as atividades desenvolvidas pelos órgãos da organização.

A OCB (2016:39) chega a recomendar também a contratação de auditoria externa para analisar as demonstrações financeiras da cooperativa de forma profissional e independente. Além das avaliações pertinentes, eles também fariam recomendações de melhoramentos e aperfeiçoamentos das relações internas. Acredita-se que a contratação da auditoria externa deva ser feita nas cooperativas de maior porte, cuja complexidade exija maior profissionalização na avaliação de seus demonstrativos. Para as cooperativas de médio porte ou que não possuam recursos sobressalentes, a auditoria interna será suficiente para o controle e monitoramento da Administração.

Além desses mecanismos de fiscalização e monitoramento, apresenta-se a *ouvidoria* (OCB, 2016:41) como um canal alternativo para a requisição de esclarecimento e para a formulação de denúncias, sendo importante instrumento de transparência da administração. Pela ouvidoria, quaisquer partes interessadas teriam um canal de comunicação direta com a administração, sem necessidade de grandes formalidades ou uma tempestividade específica. A OCB (2016:41) recomenda, ainda, que a ouvidoria deve buscar formas de aperfeiçoar os *processos de trabalho da cooperativa*, por meio do acolhimento das sugestões, questões e críticas dos cooperados, intermediando, assim, os conflitos entre os agentes.

Importante destacar que, com os avanços dos meios de comunicação mais modernos, tornam-se menores os custos para a instalação da ouvidoria. Poderão ser usados mecanismos digitais para a formulação de dúvidas e sugestões, e para a disponibilização dos esclarecimentos pertinentes por parte da gestão e dos órgãos de fiscalização. Quanto mais simplificados os canais de diálogo, mais eficiente será a comunicação entre os agentes. Por fim, para aperfeiçoar a conduta do cooperado, faz-se necessária a elaboração de um regimento interno para impor *Código de Condutas* (IBGC, 2012: 235). Este Código, de caráter complementar e assessorio ao estatuto social, servirá para disciplinar: os direitos e deveres dos cooperados e membros ocupantes dos órgãos; o funcionamento dos órgãos; as situações de conflito de interesses – inclusive com o detalhamento das matérias que sejam de presunção imediata (conflito formal), e as de conflito material, com as orientações gerais para a sua caracterização casuística –, confidencialidade de

informações e uso de informações privilegiadas; regras de relacionamento para os cooperados; e demais diretrizes básicas de comportamento ético³³.

Concluindo, observa-se que as cooperativas precisam aperfeiçoar a disciplina dos estatutos sociais, para adequarem-se às previsões acima elucidadas e também para criar mecanismos para estreitar o diálogo da cooperativa com os cooperados, buscando estimular a participação dos últimos na atividade econômica e promovendo a educação e capacitação dos cooperados acerca dos valores da cooperativa e técnicas de aperfeiçoamento de gestão³⁴. Esses, pois, são os principais aspectos a serem refletidos para o aproveitamento da estrutura da governança no modelo cooperativo.

Cabe, por fim, ressaltar que a adoção de tais estruturas pela cooperativa é opcional, a depender das necessidades internas de cada sociedade, de sua organização e do grau de complexidade de sua atividade. É imprescindível, portanto, uma análise casuística e pormenorizada, identificando as particularidades da cooperativa que busca melhoramentos através da adoção de práticas de Governança. Uma cooperativa cuja atividade seja extremamente complexa, dificultando a supervisão e o monitoramento da gestão, poderá adotar a auditoria para tornar mais profissional e transparente a fiscalização de suas atividades.

5. Conclusão

Após o estudo dos conflitos e comportamentos dos cooperados frequentes nas cooperativas brasileiras, que provocam limitações na gestão e no livre funcionamento dos órgãos, e das lacunas decorrentes do modelo ortodoxo presente na legislação central de cooperativa brasileira, identificou-se a necessidade de propor bases centrais de governança corporativa como medida de aperfeiçoamento do modelo.

Buscou-se, portanto, apontar os principais problemas vivenciados pelas cooperativas –com destaque para as cooperativas agroindustriais, mas sem esquecer das

33. O Ibgc (2012: 235), sugere ainda que o procedimento de declaração de conflito de interesses seja a declaração da abstenção de participar da discussão e da votação e, de preferência, a retirada do recinto da reunião enquanto o assunto estiver em pauta.

34. Zylbersztajn (2002: 6) conclui que uma das principais necessidades das cooperativas é desenvolver um mecanismo eficiente de concessão de remuneração e vantagens individuais, ligado ao esforço e à contribuição de cada membro em relação ao coletivo.

demais—, sendo constatada a necessidade de fortalecimento de suas estruturas e de seus princípios ligados à mutualidade e à solidariedade.

Apesar de extremamente necessária, reforma legislativa profunda e pormenorizada do microsistema cooperativista é pouco provável na atual conjuntura político-econômica, sendo recomendável que as próprias cooperativas adotem voluntariamente práticas para melhorar o relacionamento entre seus agentes e suavizar os conflitos de interesse existentes.

Partindo, então, dessa perspectiva de limitação institucional e da governança como recurso de aperfeiçoamento interno da sociedade, melhorando a gestão, harmonizando e estruturando o funcionamento dos órgãos e preservando o interesse social, chegou-se ao modelo proposto, amparado em recomendações ao conselho de administração, à diretoria e ao conselho fiscal, e na implantação de órgão similar ao conselheiro independente, de equipe de auditoria, de ouvidoria e de código de condutas.

Deve-se ter em mente, no entanto, que a presente pesquisa considera imprescindível para o aprimoramento da cooperativa a educação e conscientização de seus sócios com relação aos princípios e valores desse tipo societário. Antes de pensar a cooperativa como empresa, suas bases sociais devem ser respeitadas. Mas, conforme foi apontado desde a introdução, tal preocupação, apesar de essencial, não era o foco da presente análise, que restringiu-se às cooperativas de médio e grande porte, cuja estrutura e organização permitem a realização de verdadeira empresa. Nelas, a harmonização entre as necessidades do mercado e sua estrutura voltada à mutualidade é a questão que tomou nossa atenção.

A expectativa é que o estudo tenha contribuído para denunciar as principais lacunas existentes no ambiente institucional brasileiro, que emperram a sobrevivência do modelo cooperativo no mercado, e fomentar a reflexão sobre alternativas eficientes.

Referências Bibliográficas

- Aparício Meira, Deolinda Maria Moreira; Ramos, Maria Elisabete: *Governança e regime econômico das cooperativas: estado da arte e linhas de reforma*, Lisboa, Portugal, Vida Econômica, 2014.
- Amaral, Hudson Fernandes; Lima, Romeu Eugênio; Araújo, Marcelo Bicalho Viturino: “Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito”, *5º Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de cooperativismo*, Ribeirão Preto – SP, ago. 2008, disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artConflitoAgencia.pdf>>, acesso em: 21.05.2015.
- Bonfante, Guido: “L “altra” mutualità”, *Giurisprudenza Commerciale*, n. 4, 2013, pp. 729-31.
- Bulgarelli, Waldirio: *Regime Jurídico das sociedades cooperativas*, São Paulo, Pioneira, 1965.
- Cracogna, Dante; Fici, Antônio; Hasmann Henry B., *International handbook of Cooperative Law*, London, Springer, 2014.
- Comissão De Valores Mobiliários (CVM): *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*, 2002, Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/deciso-es/2002/20020529_R1/20020529_D07.html>, acesso em: 02 jun. 2015.
- Cook, Michael L: “The future of US agricultural cooperatives: a neo institutional approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 1995, disponível em <<http://web.missouri.edu/~cookml/CV/AJAE.PDF>>, acesso em: 17.05.2015.
- Crúzio, Helnon de Oliveira: “Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo?”, *Revista de Administração de Empresas*, 1999, disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n2/v39n2a03.pdf>>, acesso em: 17.05.2015.
- Fajardo García, Isabel Gemma: “El concepto legal de economía social y la empresa social”, *Revista Vasca de Economia Social Gizarte Ekonomiarren Euskal Aldizkaria*, n. 8, 2012, pp. 63-84.
- Franke, Walmor: *Direito das sociedades cooperativas – direito cooperativo*, São Paulo, Saraiva, 1973.
- Frascarelli, Mario: *Le società cooperative – aspetti civilistici, contabili e fiscali*, Milano, Fag, 2008.

- Hopt, Klaus J.; Von Hippel, Thomas, (Org.): *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge, Cambridge University Press, 2010.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (Ibgc): *Código das melhores práticas de Governança Corporativa*, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf>, acesso em: 20.08.2015
- Ibgc: *Governança corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil*, São Paulo, Saint Paul, 2012.
- Ibgc: *Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado*, São Paulo, IBGC, 2014.
- Jensen, Michael; Meckling, William H.: “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, Nova York, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976, disponível em <<http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>, acesso em: 10.10.2014.
- Krueger, Guilherme; Miranda, André Branco (Coords.): “Comentários à legislação das sociedades cooperativas”, Tomo I, Série 9 Cooperativismo, Belo Horizonte, Mandamentos, 2007.
- Llobregat Hurtado, Maria Luisa, *Mutualidad y empresas cooperativas*, Barcelona, Bosch, 1990.
- Maffioletti, Emanuelle Urbano: “O regime jurídico brasileiro das sociedades cooperativas – uma análise da adequação das normas societárias, a integração de mercados e o desenvolvimento das cooperativas”, *Revista Jurídica de Economia Social y Cooperativa CIRIEC*, n. 25, 2014, pp. 123-158.
- Maffioletti, Emanuelle Urbano: *As sociedades cooperativas e o regime jurídico concursal – a recuperação de empresas e falências, insolvência civil e liquidação extrajudicial e a empresa cooperativa*, São Paulo, Almedina, 2015.
- Marasà, Giorgio: “Impresa, scopo di lucro ed economicità”, *Analisi Giuridica Dell’Economia*, n. 1, 2014, pp. 33-44.
- Monzón Campos, José Luis; Chaves, Rafael; European Economic and Social Committee: “THE SOCIAL ECONOMY IN THE EUROPEAN UNION - Report drawn up for the European Economic and Social Committee by the International”, *Centre of Research and Information on the Public CIRIEC*, European Union, 2012, disponível em: <<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf#page=1&zoom=auto,629,804>>, acesso em: 20.03.16.

- Monzón Campos, José Luis; Chaves, Rafael: “Economia social”, in Ariño, A., *Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de solidaridad*, Valencia, Espanha, Tirant lo blanch, 2003.
- Münkner, H: *Chapter 2 Cooperative Governance*, 2013, disponível em: < [http://governanca-coop.brasilcooperativo.coop.br/](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjKo-jjarMAhXD iZAKHXFuDtkQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.coopcampus.eu%2Fcontent%2Fdownload%2F593436%2F8819408%2Ffile%2FThe%2520German%2520Cooperative%2520sector.doc&usg=AFQjCNG_XC_4LZoTYuVgaLU_16- dEM6fyg&sig=2XEiPqX2YEtqWBB7yEw-sXQ>, acesso em: 25.04.16.</p>
<p>Organização das Cooperativas Brasileiras (Ocb): <i>Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa</i>, fev. 2016, disponível em: <, acesso em: 05.04.2016.
- Paniagua Zurera, Manuel: “La sociedad cooperativa – Las sociedades mutuas y las entidades mutuales – Las sociedades laborales – La sociedad de garantía recíproca” in Jiménez Sánchez, Guillermo (coord.); Olivencia, Manuel – Fernández-Nóvoa, Carlos – Jiménez de Parga, Rafael (Director), *Tratado de Derecho Mercantil*, V. I, Madrid, Marcial Pons, 2005.
- Ribeiro, Milton Nassau: “Fundamento e efeitos jurídicos da Governança Corporativa no Brasil”, *Revista de direito mercantil: industrial, econômico e financeiro*, São Paulo, v. 41, n.127, jul./set. 2002.
- Rossetti, José Paschoal; Andrade, Adriana: *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*, 5 ed, São Paulo, Atlas, 2011.
- Rozas Moral, Adoración, “Los órganos de gobierno y administración de la sociedad cooperativa: las entradas y salidas de socios” in Moyano Fuentes, José (Coord.), *La sociedad cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*, Universidad de Jaén, Espanha, 2001, pp. 143-164.
- Saito, Richard; Silveira, Alexandre Di Miceli: “Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade”, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n.2, abr./jun. 2008, pp. 79-86, disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>>., acesso em: 02 jun. 2015.
- Saes, Maria Sylvia Macchione; DA SILVA, Christian Luiz; LEMES, Lucio Flavio Corrêa: *COCAMAR: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional*, 2002, disponível em: < <http://pensa.org.br/working-papers/quatro-estrategias-fundamentais-para-cooperativas-agricolas/>>, acesso em: 18.05.2015.

- Tatarano, Maria Chiara: *La nuova impresa cooperativa*, Milano, Giuffrè, 2011.
- Vergueiro, Carlos Eduardo: *Acordo de acionistas e a Governança das Companhias*, São Paulo, Quartier Latin, 2010.
- Verçosa, Haroldo Malheiros Duclerc: “Das pessoas sujeitas e não sujeitas aos regimes de recuperação de empresas e ao da falência” in Valente de Paiva, Luiz Fernando (Coord.): *Direito falimentar e a nova lei de falências e recuperação de empresas – lei 11.101 de 9 de fevereiro de 2005 e LC 118 de 9 de fevereiro de 2005*, São Paulo, Quartier Latin, 2005, pp. 63-118.
- Vivante, Cesare: *Trattato di Diritto Commerciale*, v. 1, 5 ed., Milano, Dottor Francesco Vallardi, 1922.
- Verrucoli, Pierro: *La società cooperativa*, Milano, Giuffrè, 1958.
- Watson, Alan: *Legal Transplants: An Approach to Comparative Law*, Second Edition, Athens, Georgia, The University of Georgia Press, 1993.
- Zylbersztajn, Decio: “Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas”, in BRAGA, Marcelo Jorge; REIS, Brício dos Santos. (Org.): *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*, Viçosa, Suprema, 2002, disponível em: <<http://pensa.org.br/working-papers/quatro-estrategias-fundamentais-para-cooperativas-agricolas/>>, acesso em: 17.05.2015.
- Zylbersztajn, Decio; Lazzarini Sérgio Giovanetti; Bialoskorski Sigismundo, *Cooperativa COAMO: gerenciando os conflitos do crescimento*, 1996, disponível em: <<http://pensa.org.br/estudos-de-caso/cooperativa-coamo-gerenciando-os-conflitos-do-crescimento/>>, acesso em: 19.05.2015.