

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
NÍVEL MESTRADO**

ADEMAR SCHARDONG

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES
COOPERATIVAS BRASILEIRAS**

**Porto Alegre
2020**

ADEMAR SCHARDONG

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES
COOPERATIVAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Machado Costa.

**Porto Alegre
2020**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

S311g Schardong, Ademar.
Governança corporativa nas sociedades cooperativas brasileiras /
Ademar Schardong. – 2020.
123 f. : il. ; 30 cm.

Inclui bibliografia.

Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Porto Alegre-RS, 2020.

“Orientador: Prof. Dr. Cristiano Machado Costa”.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativismo - Brasil. 3.
Sociedades cooperativas - Brasil - Legislação. I. Título.

CDU 347.726(81)

Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 8/10213

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: “**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS BRASILEIRAS**”, elaborado pelo mestrando **Ademar Schardong**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

Porto Alegre, 23 de janeiro de 2020.



Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Cristiano Machado Costa 

Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade (Participação por webconferência)

Membro: Dr. Prof. Dr. Fabiano Koff Coulon 

Membro: Dr. Wilson Engelmann 

Membro Externo: Prof. Dr. Edson Daniel Lopes Gonçalves (Participação por webconferência)

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação é o corolário de um período intenso de experiências forjadas a partir do esforço pessoal empreendido e da resiliência, doação e solidariedade de muitos. Sem a pretensão de compensar, mas no exercício do dever de reconhecer, registro aqui os agradecimentos às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para este desiderato.

Aos professores de todas as disciplinas que integraram o programa do curso, manifesto o reconhecimento pela disposição e resiliência de fazer-nos encontrar o caminho para o entendimento necessário dos objetivos preconizados nas respectivas ementas.

Ao Professor Doutor Cristiano Machado Costa, orientador desta dissertação, a gratidão por ter recebido, da qualificação do projeto à banca de defesa, a orientação e o apoio incondicional para que a pesquisa chegasse a bom termo.

Aos colegas de turma, homens e mulheres abnegados e disponíveis em todos os momentos do percurso, agradeço a convivência e a cumplicidade resultante de uma relação fraterna e solidária.

Em especial, agradeço aos meus filhos, noras e neto pela compreensão e incentivo e, com muito carinho, à minha esposa, Sedi, orientadora dedicada nas questões bibliográficas, cúmplice e companheira inseparável de todas as horas.

RESUMO

Esta dissertação examina, a partir das características próprias das sociedades cooperativas, a possibilidade de implementação de um modelo referencial de governança corporativa que preserve suas especificidades. A pesquisa exploratória, mediante análise da legislação que abrange os diversos tipos societários autorizados no direito brasileiro, as obras doutrinárias relativas à interpretação dos diplomas legais e a comparação com as práticas adotadas pelas sociedades de capital, foi utilizada para compreender e interpretar os modelos vigentes. A análise avaliou a representatividade dos associados nas assembleias gerais, a qualificação dos integrantes dos órgãos de governança e a forma de constituição, composição, segregações de funções e atribuições dos mesmos. As características próprias das sociedades cooperativas, enquanto sociedades de pessoas, sem fins lucrativos, relativas à formação do capital, direito a um voto por sócio independentemente do valor das quotas integralizadas, composição dos órgãos de gestão e fiscalização exclusiva por associados e a distribuição do resultado líquido na proporção das operações, requer tratamento específico na estrutura de governança corporativa. Estas não elidem a adoção de boas práticas, alinhadas com as adotadas pelas sociedades de capital, em consonância com as recomendações dos órgãos reguladores e demandas das partes interessadas em relação aos princípios de equidade, conformidade e transparência. Em conclusão, pode-se afirmar que é viável um modelo próprio de governança corporativa às sociedades cooperativas, subsumindo as recomendações de boas práticas adotadas pelas empresas de capital, sem ferir as características próprias decorrentes da legislação societária específica.

Palavras-chave: Sociedades cooperativas. Modelo de governança cooperativa. Princípios cooperativos.

ABSTRACT

Based on the characteristics of cooperative societies, this dissertation discusses the opportunities for implementing a referential model of corporate management that preserves its specificities. Exploratory research, through analysis of the legislation which covers the various corporate types admitted under Brazilian law, the text books related to the interpretation of legal instruments and the comparison with the practices adopted by the capital companies, was used to understand and interpret the current models. The analysis evaluated the representativeness of the members in the general meetings, the qualification of the members of the governance bodies and the form of their constitution, composition, segregation of functions and their attributions. The characteristics of cooperative societies, as non-profit corporations, relating to the formation of capital, the right to one vote per shareholder regardless of the value of the paid-in shares, composition of management and supervisory bodies by members and the distribution of net result, proportion of operations, requires specific treatment in the corporate governance structure. These do not preclude the adoption of good practices, in line with those adopted by capital companies, in line with the recommendations of regulators and stakeholder demands regarding the principles of equity, compliance and transparency. In conclusion, it can be said that a corporate governance model of its own is feasible for cooperative societies, subsuming the recommendations of good practices adopted by the capital companies, without harming the specific characteristics deriving from the specific corporate legislation.

Keywords: Cooperative Societies. Cooperative governance model. Cooperative Principles.

LISTA DE SIGLAS

BC	Banco Central
CMV	Comissão de Valores Mobiliários
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
IBGC	O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
STA	Sistema de Transferência de Arquivos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Valores e princípios do cooperativismo.....	23
Figura 2 – Sociedade Cooperativa – Órgãos de Governança.....	70

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos	13
1.2	Hipótese	14
1.3	Justificativa	14
1.4	Método de pesquisa	15
2	AUTONOMIA DO DIREITO COOPERATIVO	17
2.1	Valores do cooperativismo	17
2.2	Princípios do cooperativismo	18
2.3	Normas jurídicas próprias	24
2.3.1	Normas constitucionais específicas.....	24
2.3.2	Normas infraconstitucionais.....	25
2.4	Conceito de sociedade cooperativa.....	26
2.5	Características próprias das sociedades cooperativas	27
2.6	Caráter empresarial das sociedades cooperativas	33
3	GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS	35
3.1	Princípios de governança corporativa.....	36
3.2	Conflito de agência.....	38
3.3	Singularidade do processo de governança corporativa em sociedades cooperativas	43
4	BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS	47
4.1	Representatividade e participação.....	50
4.1.1	Participação assemblear	53
4.1.2	Programa de Educação Cooperativista para Associados.....	55
4.1.3	Organização do quadro social	56
4.1.4	Programa de Desenvolvimento e Certificação de Lideranças	59
4.2	Direção estratégica.....	60
4.2.1	Programa de Desenvolvimento e Formação de Conselheiros.....	62
4.3	Gestão executiva	63
4.4	Fiscalização e controle	64
4.4.1	Controles internos e gestão de riscos.....	65

4.4.2	Auditoria independente.....	68
4.4.3	Conselho fiscal	69
5	COMPOSIÇÃO, FUNÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ORGÃOS ESTATUTÁRIOS DE REPRESENTAÇÃO E GOVERNANÇA	71
5.1	Assembleia geral	77
5.2	Conselho de administração.....	80
5.2.1	Constituição e composição do conselho de administração	84
5.2.2	Atribuições do conselho de administração	85
5.2.3	Atribuições do presidente do conselho de administração.....	87
5.2.4	Segregação das funções de presidente do conselho de administração e principal executivo	88
5.2.5	Remuneração dos conselheiros de administração	89
5.2.6	Avaliação de desempenho do conselho de administração	90
5.2.7	Secretaria de governança.....	91
5.3	Diretoria executiva.....	92
5.3.1	Constituição e composição da diretoria executiva.....	95
5.3.2	Atribuições da diretoria executiva.....	96
5.3.3	Atribuições do principal executivo com designação definida no estatuto social.....	98
5.3.4	Avaliação da diretoria executiva e do principal executivo.....	99
5.3.5	Planejamento de sucessão dos membros da diretoria executiva	99
5.3.6	Remuneração dos membros da diretoria executiva.....	100
5.4	Conselho fiscal	102
5.4.1	Constituição e composição do conselho fiscal	104
5.4.2	Atribuições do conselho fiscal	105
5.4.3	Remuneração dos membros do conselho fiscal	106
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.1	Conselho de administração.....	113
6.2	Diretoria executiva.....	114
6.3	Conselho fiscal	116
	REFERÊNCIAS.....	118

1 INTRODUÇÃO

Conforme preceitua o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC,¹ governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

A literatura brasileira² tem dedicado especial atenção às boas práticas de governança corporativa, especialmente às sociedades anônimas de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores, embora nosso ordenamento jurídico permita diversos arranjos societários no desenvolvimento da atividade econômica, tendo os seguintes como principais:

- i) Sociedade Anônima de capital aberto;
- ii) Sociedade Anônima de capital fechado;
- iii) Sociedade Limitada;
- iv) Sociedades Cooperativas;
- v) Sociedades sem fins lucrativos.

Ademais, estas sociedades apresentam características próprias em sua natureza jurídica, especialmente com relação ao controle da organização, seja por definição legal específica ou por arranjo contratual permitido.

As sociedades anônimas, constituídas com base na Lei n.º 6.404/1976,³ são o objeto principal da pesquisa e da literatura disponível em relação às boas práticas de governança, notadamente em face da busca de capital junto às pessoas físicas e jurídicas em geral, enquanto as sociedades limitadas reguladas no Código Civil brasileiro, Lei n.º 10.406/2002,⁴ não acessam diretamente o mercado de capitais,

¹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 20.

² Obras de autores e institutos brasileiros que se dedicam ao estudo da Governança Corporativa.

³ BRASIL. Lei n.º 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 des. 1976.

⁴ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

razão pela qual não despertam o mesmo nível de interesse em relação ao processo de governança corporativa. Já as sociedades cooperativas são reguladas pela Lei n.º 5.764/1971⁵ e, especificamente as de crédito, também pela Lei Complementar n.º 130/2009.⁶ Estas sociedades apresentam natureza jurídica distinta das demais, são de pessoas, onde a forma de controle está desvinculada do capital investido. O voto é exercido pela condição de sócio e não pelo capital integralizado.

Independente da natureza jurídica utilizada para estruturar o empreendimento econômico, as sociedades empresariais e de pessoas se apresentam como “alicerce” do processo de organização econômica do país, imprescindíveis para o progresso e bem-estar da sociedade, e todas estão sujeitas aos riscos próprios da natureza empreendedora, tais como: operacional, crédito, liquidez, imagem, mercado, sócio ambiental, dentre outros, que só poderão ser mitigados a partir do processo de gestão e práticas de governança capazes de torná-las sustentáveis e longevas. Não obstante, o processo de governança nas sociedades empresariais apresenta-se distinto, dependendo da arquitetura societária utilizada, diante das características próprias de cada tipo societário, razão pela qual a dissertação coloca foco nas sociedades cooperativas.

O cooperativismo, segundo Becho,⁷ está materializado no conjunto de valores (ajuda mútua, solidariedade e cooperação) e princípios (adesão livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade), que fundamentam a legislação que assegura a constituição e regula o funcionamento dessas sociedades. Fundadas com base nestes princípios, as sociedades cooperativas não deixam de estar inseridas por inteiro no competitivo modelo global de comércio, onde a eficácia empresarial e a mitigação de riscos exigem estruturas de governança que assegurem a solidez patrimonial e o processo de continuidade dos negócios, elevando o grau de sofisticação requerido nos processos de gestão e administração.

⁵ BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

⁶ BRASIL. Lei Complementar n.º 130 de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.ºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

⁷ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 23.

A constatação decorre, também, da magnitude socioeconômica do cooperativismo brasileiro, constante do relatório anual da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB,⁸ relativo ao exercício de 2017, composto por 6.887 sociedades cooperativas intercalando diversos ramos de atividade, estas com 14,2 milhões de associados e 398 mil empregados. Portanto, o processo de desenvolvimento e expansão destas sociedades, que albergam em seu tipo societário valores próprios e requeridos pela sociedade contemporânea, o que lhes confere diferenciais competitivos naturais, carece de atenção dos seus líderes em relação ao processo de governança corporativa do empreendimento.

Ademais, as sociedades cooperativas não adotam um modelo de governança homogêneo, alinhado com as boas práticas recomendadas por órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários – CMV e o Banco Central – BC, requeridos pelos investidores das Sociedades anônimas listadas em bolsa de valores.

Esta constatação foi evidenciada pelo Banco Central do Brasil,⁹ em pesquisa realizada no segmento de cooperativas de crédito, realizada em 2013 e 2014, apontando, dentre outros aspectos, a baixa participação dos associados nas assembleias gerais, apenas 10% (dez por cento) em média nas que não adotam sistema de representação delegada, que representam 72% (setenta e dois por cento) do total de cooperativas deste segmento. Diante da natureza societária própria, em que cada associado tem direito a um voto independentemente do capital integralizado, a representatividade dos proprietários resta comprometida com o baixo nível de participação.

Outra constatação da pesquisa aponta para a não segregação de funções entre a gestão estratégica e a direção executiva nas cooperativas pesquisadas. Aponta a pesquisa que apenas 25% (vinte e cinco por cento) separam as funções de gestão entre o conselho de administração e a diretoria executiva. Esta constatação revela um ambiente apropriado para os riscos e custos decorrentes do conflito de agência, próprio das sociedades com capital difuso.

A baixa representatividade do quadro social nas decisões assembleares e a não segregação de funções, acompanhadas da falta de formação e certificação de

⁸ ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Relatório de Gestão 2017**. Brasília: OCB, 2018.

⁹ BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil**: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014. Brasília: BCB.

associados para o exercício das funções de gestão e administração, onde apenas 15% (quinze por cento) possuem programas específicos, já denotam a oportunidade de aprimoramento da estrutura de governança das sociedades cooperativas.

Isto posto, diante das características societárias próprias, **qual é o modelo de governança corporativa adequado às sociedades cooperativas brasileiras?**

1.1 Objetivos

A partir desta questão formulada, é possível delimitar os objetivos que nortearão este estudo e a construção de um modelo de governança corporativa às cooperativas. O objetivo geral está relacionado com o tema em que norteará a busca de sustentação jurídica e institucional para o problema desta pesquisa, enquanto os objetivos específicos permitem direcionar o escopo da pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa é, a partir da legislação societária e das características próprias das sociedades cooperativas, propor um modelo referencial de governança corporativa que contribua com a implementação de boas práticas, no limite das responsabilidades formais dos sócios e administradores.

Para atingir o objetivo geral preconizado, os seguintes e principais objetivos específicos delimitarão a análise e as proposições:

- i) avaliar a representatividade dos associados quanto a participação nas assembleias gerais e propor alternativas de qualificação dos mesmos;
- ii) dimensionar a qualificação necessária dos integrantes dos órgãos de governança e propor mecanismos de educação cooperativista, formação e certificação;
- iii) em relação a direção estratégica, gestão executiva e processos de controle e fiscalização, identificar a forma de constituição e composição, segregação, função e atribuições dos órgãos de governança e os requisitos para o exercício de funções estatutárias.

1.2 Hipótese

A dissertação estudará, de forma multidisciplinar,¹⁰ a aplicabilidade de conceitos, estrutura e práticas de governança corporativa já consolidados nas sociedades de capital, às sociedades cooperativas, com o objetivo de alcançar recomendações objetivas que possam contribuir com as mesmas na definição de um modelo próprio de governança corporativa, sopesando suas características societárias em relação aos demais tipos societários, minorando os efeitos do conflito de agência, qualificando a representação dos sócios e orientando a constituição, composição e função dos órgãos de governança.

1.3 Justificativa

Diante da estrutura de capital das sociedades cooperativas, onde o controle é difuso, porém, as quotas somente podem ser cedidas a outro associado, estas organizações não participam do mercado de capitais. Em não participando, não estão sujeitas às exigências dos órgãos reguladores em relação ao modelo de governança e de conformidade, a exemplo da Instrução n.º 480/2009 da Comissão de Valores Mobiliários – CVM –,¹¹ que institui o formulário de referência, tornando obrigatória a divulgação da estrutura de governança e práticas adotadas. Ademais, para a oferta pública de ações na BM&FBOVESPA,¹² as companhias, voluntariamente, assumem o compromisso em comprovar determinado nível de governança, objetivando assegurar aos investidores menor risco na compra dos seus ativos.

Não obstante, esta condição não elide a necessidade das sociedades cooperativas de adotar estrutura de governança e conformidade que assegure aos sócios a sustentabilidade do empreendimento, às instituições financeiras e fornecedores que aportam crédito a segurança do devido pagamento e às demais

¹⁰ A pesquisa levará em conta o direito aplicável em relação ao tipo societário e os conceitos de economia e administração que orientam o processo de gestão das organizações.

¹¹ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CMV – Instrução n.º 480, de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Brasília, **Diário Oficial da União**, 09 dez. 2009.

¹² BM&FBOVESPA. **Novo Mercado**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/en_us/listing/equities/listing-segments/novo-mercado>. Acesso em: 17 dez. 2019.

partes relacionadas à transparência do processo de gestão diante da importância estratégica do empreendimento.

A resposta objetiva a estes questionamentos certamente contribuirá para que advogados, executivos, dirigentes, conselheiros e associados possam contribuir no aprimoramento do processo de planejamento da estrutura de governança e gestão das sociedades cooperativas, diante das lacunas identificadas na pesquisa realizada pelo Banco Central do Brasil, já mencionadas nesta introdução.

1.4 Método de pesquisa

Diante do problema apresentado, esta pesquisa concentra-se em caracterizar as sociedades cooperativas em relação aos demais tipos societários e propor um modelo de governança corporativa que lhes seja aplicável. Desta forma, neste capítulo apresenta-se o método definido para atingir os objetivos delineados. É relevante para atingir o objetivo proposto no projeto, utilizar a pesquisa exploratória, mediante análise da legislação que abrange os diversos tipos societários (sociedades anônimas, limitadas e de economia mista) autorizados no direito brasileiro e as obras doutrinárias relativas à interpretação dos diplomas legais. Em relação aos modelos de governança corporativa das sociedades cooperativas, faz-se necessária a comparação com os adotados pelas demais empresas, especialmente as sociedades de capital difuso, listadas em bolsa de valores, em que a abordagem qualitativa deverá ser utilizada para compreender e interpretar os modelos utilizados. Neste sentido, serão objeto de pesquisa as obras que apresentam os conceitos e o processo evolutivo da governança corporativa, artigos e periódicos publicados por pesquisadores dedicados ao tema, códigos de governança corporativa utilizados como referência para as empresas brasileiras e instruções normativas dos órgãos reguladores que estabelecem requisitos específicos relativos à adoção de boas práticas de governança.

Adicionalmente, a pesquisa bibliográfica será utilizada para conceituar do ponto de vista jurídico e de gestão, as responsabilidades formais dos sócios e gestores em relação aos processos de governança. Esta, se combinada com o estudo de casos, extraídos de estatutos sociais, regimentos internos e formulário de referência publicados pelas sociedades anônimas listadas em bolsa de valores, permitirá

identificar a estrutura de gestão e a função dos órgãos de governança, o que viabilizará a análise comparativa preconizada.

Por fim, em face de longo período dedicado à gestão de sociedades cooperativas que, integradas a partir de contratos que impunham a responsabilidade solidária nos casos de insolvência, controlavam sociedades anônima, limitada e Fundação, compartilhar experiências próprias que o processo de observação autoriza.

2 AUTONOMIA DO DIREITO COOPERATIVO

Segundo registros da Aliança Cooperativa Internacional – ACI –,¹³ as sociedades cooperativas tiveram origem em 1844, quando um grupo de 28 artesãos que trabalhavam nas fábricas de algodão na cidade de Rochdale, no norte da Inglaterra, estabeleceu o primeiro negócio cooperativo moderno, a Rochdale Equitable Pioneers Society. Os tecelões enfrentavam condições miseráveis de trabalho e baixos salários e não podiam pagar os altos preços dos alimentos e utensílios domésticos. Eles decidiram que juntando seus recursos escassos e trabalhando juntos poderiam acessar produtos básicos a um preço menor. Na tradição de seus fundadores, os membros da cooperativa acreditam nos valores éticos da honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros. Os pioneiros decidiram que era hora de os compradores serem tratados com honestidade, franqueza e respeito, que deveriam poder compartilhar os lucros que seu costume contribuía e que deveriam ter o direito democrático de ter uma palavra a dizer no negócio. Esta forma de organização econômica foi orientada por valores subsumidos pelos seus integrantes, adotados de forma universal a partir do século XIX, conforme a seguir definidos.

2.1 Valores do cooperativismo

Em 1995, a Aliança Cooperativa Internacional – ACI – adotou a declaração revisada sobre a identidade cooperativa, que contém a definição de uma cooperativa, ancorada nos seguintes valores:¹⁴

- i) ajuda mútua: Característica das pessoas que entendem que ajudar alguém não significa um ato unilateral, e sim, o compartilhamento de bens e serviços para o bem-estar de ambos. Dar ajuda a alguém deve representar um ato de troca recíproca, e não mero ato de assistência;

¹³ ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **História do Movimento cooperativo**. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/aci-alianca-cooperativa-internacional>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

¹⁴ ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **Identidade cooperativa: nuestros principios y valores**. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#valores-cooperativos>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

- ii) cooperação: predisposição do indivíduo em agir de forma colaborativa, dando sua contribuição para uma existência social colaborativa e sustentável. Não se confunde cooperar para realização de um determinado objetivo com dar assistência, doar ou simplesmente participar de uma obra de caridade. A cooperação é pressuposto para o desenvolvimento sustentável da humanidade, envolvendo pessoas, empresas e nações;
- iii) solidariedade: Acordo através do qual as pessoas se sentem obrigadas umas em relação às outras. É a demonstração de que o sujeito manifesta seu sentimento de ajudar ou amparar. Característica dos grupos de pessoas que compartilham as obrigações de um ato, entidade ou empresa, tornando interdependentes as responsabilidades que lhes são próprias.

Portanto, valores se traduzem em normas, preceitos morais e/ou regras sociais, que são passadas de uma pessoa, sociedade, grupo ou cultura para outra(s). São perenes no tempo e direcionam as demais normas de organização política, econômica e social dos povos, objetivados a partir dos seguintes e principais princípios que fizeram emergir o direito objetivo das sociedades cooperativas:

2.2 Princípios do cooperativismo

O desenvolvimento das sociedades cooperativas ao redor do mundo, a partir da iniciativa dos seus precursores e respeitados os valores originalmente concebidos, foi acompanhado pelo estabelecimento de princípios que nortearam o direito positivo em relação ao tipo societário. Becho descreve a importância dos princípios do cooperativismo na formulação do direito que regula as sociedades cooperativas:

Princípios próprios. É muito significativo o arcabouço de princípios jurídicos que estão a comandar as cooperativas. Os princípios, em linhas gerais, são normas de maior valor para o sistema jurídico, aplicáveis preponderantemente para interpretação de outras normas, oferecendo o norte para condutas por eles disciplinadas. A existência de princípios regedores próprios, específicos a uma atividade, e que não são aplicáveis a outras formas de ação, é um indicativo

suficiente de que a área do conhecimento possui características próprias que justificam a autonomia acadêmica.¹⁵

São os seguintes princípios universais do cooperativismo que norteiam a constituição e o funcionamento das sociedades cooperativas, interpretados por Bulgarelli.¹⁶

Primeiro Princípio

Adesão livre e voluntária: o ingresso e a saída do quadro social são livres a todas as pessoas aptas a usar suas operações e serviços, desde que aceitas as responsabilidades de sócio. Note-se que o uso dos serviços e operações estarão definidos no estatuto social, portanto, uma cooperativa de trabalho que reúne profissionais da saúde não vai interessar e ser compatível com os serviços prestados por outra categoria profissional, como exemplo podemos citar os taxistas. Cabe destacar o caráter voluntário da associação em torno de um empreendimento econômico de propriedade coletiva onde os sócios se identificam com a atividade econômica da cooperativa e trabalham em conjunto para potencializar seus resultados. Ninguém é obrigado a fazer parte do quadro social de uma cooperativa. Uma cooperativa deve nascer espontaneamente pela vontade dos sócios em constituir um empreendimento, e o processo de constituição é um caminho que deverá ser percorrido pelo grupo interessado em fazer parte desta nova cooperativa.

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e dispostas a assumir suas responsabilidades como sócias, sem discriminação política, religiosa, racial ou de gênero.

Segundo Princípio

Controle democrático pelos sócios: As sociedades cooperativas são organizações democrática controladas pelos sócios (pessoas físicas) em que cada um exerce o direito de voto, independentemente do capital subscrito ou integralizado.

¹⁵ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 31.

¹⁶ BULGARELLI, Waldírio. **As Sociedade Cooperativas e a sua Disciplina Jurídica**. 2.ed. São Paulo: Renovar, 2000. p. 13.

Impõe-se a divisão de poder de forma equitativa, na qual cada sócio tem direito a apenas um voto, não vinculado à sua representatividade patrimonial na organização. Assim, pode-se afirmar que a divisão de poder nas cooperativas não está relacionada com a participação no capital social, e sim, distribuído democraticamente, em proporções iguais, a todos os sócios.

Alguns indicadores para o atendimento deste princípio seriam:

- i) nas assembleias gerais o direito de votar independe do capital integralizado pelo sócio;
- ii) a assembleia geral, na qual o sócio exerce o seu direito de decidir, estabelece o processo de governança, estruturante da forma de participação dos sócios, em que as diretrizes de gestão são deliberadas;
- iii) o conselho de administração e/ou diretoria tem suas ações pautadas nas decisões das assembleias gerais;
- iv) a eleição e destituição dos membros dos conselhos de administração e fiscal é atribuição exclusiva da assembleia geral e,
- v) as decisões votadas em assembleia são válidas para todos os cooperados, mesmo para aqueles que não estiveram presentes na votação.

Terceiro Princípio

Participação econômica dos sócios: Os sócios devem contribuir de forma equitativa na formação do capital das suas cooperativas, em montante suficiente para o exercício do objeto social para o qual foram constituídas. Os resultados são distribuídos na proporção das operações e transações realizadas pelos sócios, independente da participação de capital na sociedade. Dos resultados positivos, parte são destinados à formação de reservas indivisíveis, objetivando a solidez e o desenvolvimento das suas atividades.

O pagamento de juros ao capital, quando houver, deve ser limitado a percentuais que não caracterizam investimento financeiro ou de capitais. As sociedades cooperativas não se destinam a remunerar o capital, mas sim agregar renda às atividades laborais ou produtivas dos seus sócios. Desta forma, o resultado

positivo, quando distribuído, reduz o custo ou aumenta a receita aos sócios, na proporção das suas operações com a cooperativa.

Quarto Princípio

Autonomia e independência: As sociedades cooperativas são organizações autônomas, de propriedade e responsabilidade dos sócios. A busca de recursos externos ao quadro social não deverá interferir no processo de gestão democrática advindo da sua natureza própria, na qual cada associado possui um voto. Não se pode caracterizar como sociedade cooperativa uma organização que esteja a serviço de organização governamental ou outras de natureza privada. A regra é a sociedade cooperativa não receber influência direta de pessoas alheias ao quadro social, principalmente relacionadas a sua administração.

Quinto Princípio

Educação, formação e informação: Este princípio procura indicar a necessidade de desenvolvimento de uma cultura específica para implantação e desenvolvimento das sociedades cooperativas, em face das suas características próprias. Através da educação, desenvolver uma cultura empreendedora através de uma sociedade de propriedade coletiva, em que o objetivo é aumentar a renda dos sócios a partir das suas próprias operações, e não do investimento de capital realizado. Já o processo de formação está diretamente relacionado ao objetivo social, e não ao objeto. Formar gestores e administradores qualificados tecnicamente para gerir um tipo societário específico, diferenciado nos seus propósitos em relação às sociedades de capital. Informar é dever dos órgãos de administração em face do processo de gestão democrática. Difundir o objetivo e o objeto da sociedade, informar seu desempenho, prestar contas aos sócios e à sociedade em geral é dever inarredável das lideranças do empreendimento.

Sexto Princípio

Intercooperação: A cooperação entre as cooperativas contempla processos de parcerias recíprocas objetivando escala na prestação de serviços, produção e comercialização, compras em comum e compartilhamento de estruturas comuns. A preferência de cooperativas de um determinado setor por produtos e serviços de outras cooperativas de objeto diverso, potencializa o desenvolvimento das atividades dos sócios. A organização em escala, através de estruturas regionais e nacionais (centrais, federações e confederações) racionaliza custos, eleva a capacidade operacional e potencializa o desenvolvimento do conjunto das sociedades cooperativas integradas.

Sétimo Princípio

Interesse pela comunidade: As sociedades cooperativas são de propriedade das pessoas que habitam sua área de atuação, exigindo seu comprometimento com a qualidade de vida e o processo de desenvolvimento das comunidades. Com este princípio, o sistema mundial tenta induzir as sociedades cooperativas a terem participação ativa no desenvolvimento das cidades e regiões da sua área de atuação, investindo e estimulando seus associados a buscarem melhor qualidade de vida e prosperidade, inserindo-os num planejamento estratégico que ultrapasse os limites do quadro social, em busca de soluções que atendam todo o contingente de pessoas indiretamente relacionado.

Pautar suas ações pelo desenvolvimento local e regional, alinhar suas ações com a vocação econômica e cultural da sua área de atuação, participar com protagonismo nas ações e processos que promovam a melhoria das condições de vida da comunidade (sustentabilidade), promover o uso de produtos, capacidade técnica e mão de obra locais, dentre tantas outras atividades, são ações próprias de uma sociedade cooperativa.

Em relação aos princípios do cooperativismo, Meira, ao comentar o novo Código Cooperativo Português, elaborado para harmonizar a lei portuguesa com o Direito da União Europeia, reforça a importância que os mesmos emprestam a este tipo societário.

Os princípios do Direito Cooperativo Europeu.

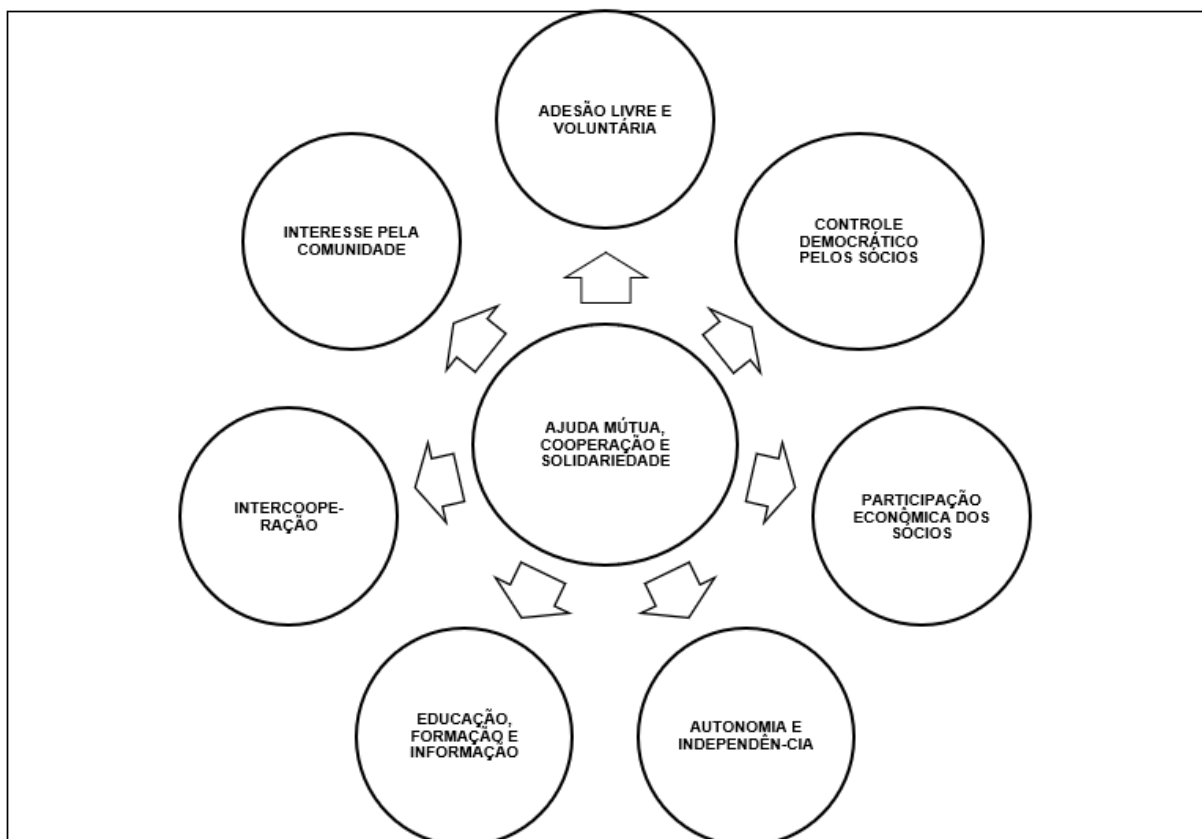
Nos tempos atuais, as cooperativas enfrentam o desafio de, não abdicando da identidade cooperativas, conseguir sustentabilidade e competir com agentes econômicos de índole lucrativa numa economia aberta.

De forma a alcançar o equilíbrio entre estes propósitos, o modelo cooperativo tem vindo a reinventar-se. Nesta reinvenção, em alguns ordenamentos jurídicos, assistiu-se a uma excessiva liberalização do regime jurídico cooperativo.

É neste contexto que deve ser referido o Projeto PECOL, sigla para Princípios do Direito Cooperativo Europeu.¹⁷

Portanto, este conjunto de princípios, universalmente reconhecidos, é orientador do direito das sociedades cooperativas e acentua a autonomia de tratamento que devem receber no ordenamento jurídico positivo, a partir de normas próprias, reportadas no item seguinte, cuja interdependência é apresentada na figura abaixo:

Figura 1 – Valores e princípios do cooperativismo



Fonte: elaborada pelo autor.

¹⁷ MEIRA, Deolinda; RAMOS, Maria (coord.). **Código Cooperativo Anotado**. Coimbra: Almedina, 2018. p. 19.

2.3 Normas jurídicas próprias

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, as sociedades cooperativas brasileiras passaram a ter tratamento diferenciado no ordenamento jurídico pátrio, onde os princípios orientadores se fazem presentes.

2.3.1 Normas constitucionais específicas

A constituição Federal, em relação às sociedades cooperativas dispõem:¹⁸

- i) Artigo 5º, inciso XVIII: a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;
- ii) Artigo 146, inciso III, letra c: adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas. Este dispositivo, em especial, remete ao poder legislativo a tarefa de regular a incidência tributária sobre as operações entre os associados e suas cooperativas e estas entre si. Considerando que o poder legislador ainda não regulou a matéria, o Supremo Tribunal Federal – STF –,¹⁹ provocado sobre o tema em Recurso Extraordinário, assegura o tratamento diferenciado enquanto não sobrevinha a lei complementar específica, conforme relatório do Ministro Dias Toffoli:

O adequado tratamento tributário referido no art. 146, III, c, CF é dirigido ao ato cooperativo. A norma constitucional concerne à tributação do ato cooperativo, e não aos tributos dos quais as cooperativas possam vir a ser contribuintes. O art. 146, III, c, CF pressupõe a possibilidade de tributação do ato cooperativo ao dispor que a lei complementar estabelecerá a forma adequada para tanto. O texto constitucional a ele não garante imunidade ou mesmo não incidência de tributos, tampouco decorre diretamente da Constituição direito subjetivo das cooperativas à isenção. A definição do adequado tratamento tributário ao ato cooperativo se insere na órbita da opção política do legislador. Até que sobrevinha a lei complementar que definirá esse adequado tratamento, a legislação ordinária relativa a cada espécie tributária deve, com relação a ele, garantir a neutralidade e a transparência, evitando tratamento gravoso ou prejudicial ao ato cooperativo

¹⁸ BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

¹⁹ SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL – STF. **A Constituição e o Supremo**. 5.ed. Brasília: STF, 2016. p. 1022.

e respeitando, ademais, as peculiaridades das cooperativas com relação às demais sociedades de pessoas e de capitais.²⁰

- i) Artigo 174, § 2º: A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.
- ii) Artigo 187, inciso VI: A política agrícola será planejada e executada na forma da lei, com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como dos setores de comercialização, de armazenamento e de transportes, levando em conta, especialmente: o cooperativismo.
- iii) Artigo 192: O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram.

2.3.2 Normas infraconstitucionais

As sociedades cooperativas estão reguladas, além das disposições constitucionais, a uma significativa legislação infraconstitucional, notadamente a Lei n.º 10.406/2002²¹ (Código Civil) que atua de forma complementar à Lei n.º 5.764/1971,²² recepcionada pela Constituição Federal de 1988 e específica das sociedades cooperativas e a Lei Complementar n.º 130/2013,²³ aplicável exclusivamente às cooperativas de crédito. Adicionalmente, aplicam-se às sociedades cooperativas as normas emitidas pelos órgãos reguladores, de acordo com o setor de atuação (crédito, saúde, energia, dentre outros).

²⁰ BRASIL. Supremo Tribunal Federal – STF. RE 599.362. Min. Dias Toffoli. Julgado em: 06 nov. 2014. Brasília, **DJe**, 10 fev. 2015.

²¹ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

²² BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

²³ BRASIL. Lei Complementar n.º 130 de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.ºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

2.4 Conceito de sociedade cooperativa

Em 1995, a ACI adotou a Declaração revisada sobre a Identidade Cooperativa, tendo sido referendado o seguinte conceito:

É uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática.²⁴

As Sociedades Cooperativas, enquanto sociedade de pessoas, têm por objetivo a estruturação de um empreendimento econômico coletivo para o atendimento das necessidades próprias dos associados. As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Becho,²⁵ ao analisar este conceito a partir da interpretação do artigo 4º da Lei n.º 5.764/1971,²⁶ e em relação ao Código Civil, Lei n.º 10.406/2002, afirma:

- a) ser sociedade de pessoas: a ausência desta declaração em nada altera a classificação das cooperativas dentro do quadro de sociedades;
- b) ter forma e natureza jurídica próprias: a forma e a natureza jurídica próprias das sociedades cooperativas não decorrem de uma afirmação, mas se dependerem de toda uma estrutura que engloba a forma de ingresso dos associados, seus institutos e órgãos, a maneira de tomada de decisões e tantos outros elementos estruturais. Como visto, as cooperativas possuem ampla forma peculiar a justificar sua natureza jurídica própria;
- c) natureza civil: pugnamos pela natureza própria das sociedades cooperativas, que não se confundem, nem com sociedades reguladas no Direito Civil, nem pelas do Direito Comercial. De qualquer forma, como o próprio novo Código Civil superou a vetusta separação entre sociedades civis e comerciais, não seria razoável ter enfocado este tema em seu texto;
- d) não sujeitas a falência: essa norma é importante, e não consta apenas como declaração do caput do artigo 4º. O Capítulo XI da Lei n.º 5.764/71, artigos 63 a 78, regulam a dissolução e a liquidação das sociedades cooperativas. Como a legislação não codificada se mantém, até por expressa disposição normativa (novo Código Civil, artigo 1.093), permanece a não sujeição à falência.
- e) constituídas para prestar serviços aos associados: também independe de declaração normativa o conteúdo apontado. As sociedades cooperativas são constituídas para prestar serviços aos associados, no Brasil e em

²⁴ ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **Identidade Cooperativa**. Disponível em: <<https://www.ica.coop/cooperative-movement>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

²⁵ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 110.

²⁶ BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

todo o restante do mundo que segue a filosofia encampada pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Mas, do ponto de vista jurídico, as disposições legais sobre distribuição de sobras e utilização dos valores encaminhados para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – Fatos, fazem com que as sociedades cooperativas sejam constituídas para prestar serviços aos seus associados.²⁷

Embora as sociedades cooperativas não sejam consideradas empresárias, realizam importantes atividades econômicas, sem escopo lucrativo. Seus sócios se comprometem a contribuir com bens e serviços para a execução de atividade econômica de interesse comum interno da sociedade. Nelas, há o predomínio do princípio da autonomia da vontade, no qual o ânimo de associar-se é pressuposto fático de sua existência, tendo um objetivo comum a ser perseguido, inclusive, para fins de registro, são consideradas sociedades simples, nos termos do artigo 982, parágrafo único, do Código Civil brasileiro.²⁸

2.5 Características próprias das sociedades cooperativas

O Código Civil, em seu artigo 1.094, reescreve as características próprias das sociedades cooperativas, antes elencadas na Lei n.º 5.764/71, em seu artigo 4º. Vejamos estas características na interpretação de Becho.²⁹

- i) variabilidade ou dispensa do capital social: As sociedades cooperativas são, tradicionalmente, sociedades de capital variável. É uma decorrência do princípio da livre adesão e admissão de sócios. Por este princípio, seguido nos países que compõem a Aliança Cooperativa Internacional, todas as pessoas em condições de participar de uma cooperativa têm o direito de nelas ingressarem, assim como se demitirem quando do seu interesse. Em face dessa condição, diferentemente das demais sociedades, onde o capital é fixo quando da constituição e alterado mediante alteração do contrato/ou estatuto social, remete a variação natural do mesmo sempre que houver o ingresso ou demissão de sócios. Para materializar a forma de tratamento no estatuto social de sociedades

²⁷ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

²⁸ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

²⁹ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 66-104.

cooperativas, reproduzimos, a seguir o texto estatutário da Sicredi Pioneira, relativo ao capital social:

Art. 12 O capital social é ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de quotas-partes subscritas, prevalecendo, quanto ao mínimo, o valor de R\$ 2.500.000,00 (dois milhões e quinhentos mil reais), devendo ser integralizado em moeda corrente.

§ 1º O capital social é dividido em quotas-partes de valor de R\$ 1,00 (um Real).

§ 2º Ao ingressar na Cooperativa, e para nela permanecer, o associado deverá subscrever e integralizar, em parcela única, no mínimo 20 (vinte) quotas-partes.

§ 3º A aprovação do reingresso do associado que solicitou demissão do quadro social será analisada pelo Conselho de Administração e, se aprovada, definirá também o número de quotas a serem subscritas e integralizadas para concretização da sua readmissão.³⁰

- ii) concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo: seguindo a orientação do autor, chama atenção o legislador não determinar o número mínimo de sócios para constituição de uma sociedade cooperativa, limitando-se a indicar o necessário para compor sua administração. Considerando o contido na legislação específica, Lei n.º 5.764/1971,³¹ em seu art. 6º, § 1º, as cooperativas singulares constituir-se-ão por pelo menos 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. Resta aguardar o poder legislador proceder a devida correção e ao Judiciário aplicar o que está regulado na lei especial.
- iii) limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar: As sociedades cooperativas são empresas efetivamente diferentes das demais. Nas empresas comerciais, um sócio pode deter até 99,99% do capital social. As sociedades cooperativas, cujos princípios orientadores do direito positivo já enumeramos, mesmo

³⁰ SICREDI. **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira - RS**. Estatuto Social. Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/igc/uploadAr/FileProcessingScripts/PHP/UploadedFiles/estatuto-social-sicredipioneira-2.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

³¹ BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

considerando que cada associado tem direito a um voto, devem limitar a concentração de capital para evitar que a sociedade fique dependente de um pequeno grupo que, não tendo votos suficientes para determinar os rumos do negócio, possam ameaçar, em tese, a empresa com sua retirada da sociedade. Via de regra, a exemplo da Sicredi Pioneira, conforme previsto em seu estatuto social no artigo 12, inciso 6º, nenhum associado pode deter mais de 1/3 do total das quotas do capital social.

- iv) intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança. Conforme preceitua o autor já referido neste item:

As sociedades cooperativas são sociedades pessoais, onde o ser humano é mais importante que o capital que possua. Por isso, é importante que as quotas de capital não sejam transferidas para qualquer pessoa estranha ao quadro associativo. Poderia ser diferente, abrindo-se o legislador as opções dispostas no artigo 1.028 do novo Código Civil, o que não aconteceu.

Há um argumento lógico para vetar, nas cooperativas, a transmissão de quota a terceiros, estranhos ao quadro social. É que nessas sociedades há uma natural e inafastável união de pessoas com algum traço em comum. No cooperativismo de trabalho, por exemplo, a sociedade será composta por profissionais da mesma habilidade. No cooperativismo de produção, serão agregadas pessoas que produzem os mesmos bens e assim adiante. Mesmo no cooperativismo de consumo, há uma linha filosófica a unir seus associados. Por isso, transferir quotas a quem não participa do mesmo grupo pode ir contra a própria cultura social. Imagine-se um produtor de açúcar adquirindo quotas de uma cooperativa de artesãos, ou um taxista participando de uma cooperativa de médicos! Eles não poderão contribuir com a “*affeccio societatis*”.

Não bastasse esse argumento, pelo sempre lembrado princípio das portas abertas, todos os interessados em participar da empresa, tendo as habilitações exigíveis, poderão fazê-lo diretamente na sociedade, sem precisar adquirir as quotas-partes de terceiros. A intransferibilidade da participação societária nas cooperativas não implica, ao contrário das sociedades civis ou comerciais, alijar os interessados. Esses poderão dirigir-se à administração dessa empresa social e solicitar sua inscrição nos quadros, atendidas as condições estatutárias.³²

- v) quórum para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado: essa norma é imprescindível para garantir a aplicação do princípio da administração democrática, de significação mundial para o cooperativismo. O intuito é não permitir desigualdades sociais baseadas em critérios econômicos, que são afastados neste tipo peculiar de

³² BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

sociedades, já que fortemente baseada na pessoa do sócio, e não no capital representado.

- vi) distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado: No inciso VII do artigo 1.094 do Código Civil,³³ há disciplina de duas matérias fundamentais ao cooperativismo, verdadeiras características da cooperação de forma societária: o tratamento que deva ser dado aos resultados obtidos pela sociedade e atribuição de juros ao capital. Na Lei n.º 5.764/1971,³⁴ a matéria era tratada separadamente. No artigo 4º, inciso VII, consta: “retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral”.

Quanto aos juros, a mesma lei prescrevia, através da redação contida no artigo 24, § 3º: “é vedado às cooperativas distribuírem qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital ou estabelecer outras vantagens ou privilégios, financeiros ou não, em favor de quaisquer associados ou terceiros, excetuando-se os juros até o máximo de 12% (doze por cento) ao ano que incidirão sobre a parte integralizada”.

Agora, no Código Civil, determinou o legislador que as cooperativas se caracterizam pela “distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado”.³⁵

As sociedades cooperativas, enquanto sociedades de pessoas, sem objetivo de lucro, atuam com conceito próprio em relação ao resultado do empreendimento, bem definido por Franke:

Operando com a clientela associada no intuito de melhorar-lhe a situação econômica mediante serviços específicos que lhe presta, não tem a cooperativa razão para lucrar as suas expensas. Não é o caso das empresas de direito mercantil, cujo fim é alcançar para seus integrantes uma renda proporcional ao capital investido, realizada por meio de negócios efetuados

³³ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

³⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

³⁵ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

principalmente com terceiros e, eventualmente, com os próprios sócios que, nessas operações, se encontram na posição de terceiros.

Nas cooperativas, que operam em círculo fechado com a clientela associada, as diferenças entre as receitas e as despesas, apuradas nos balanços anuais, quando positivas, podem ter uma aparência de lucro. Na realidade, porém, trata-se de “sobras” resultantes de haver o associado pago a mais pelo serviço que a cooperativa lhe prestou ou, inversamente, de ter ela retido um valor excessivo como contraprestação do serviço fornecido. As “sobras”, tecnicamente, não são lucros, mas saldos de valores obtidos dos associados para cobertura das despesas, e que, pela racionalização ou pela faixa de segurança dos custos operacionais com que a cooperativa trabalhou, não foram gastos, isto é, sobraram, merecendo, por isso, a denominação de “despesas poupadas ou sobras”. Ora, corresponde a uma exigência de justiça distributiva que as sobras sejam devolvidas aos cooperados na mesma medida em que contribuíram para sua formação.³⁶

Já Bulgarelli, ao interpretar o tema, remete ao mesmo conceito em caso de prejuízo no exercício:

A sobras devem ser distribuídas proporcionalmente ao valor das operações praticadas pelos sócios com a sociedade. Os prejuízos, quando não absorvidos pelo Fundo de Reserva, deverão ser suportados pelos sócios, também, proporcionalmente às operações.³⁷

Portanto, a partir dos conceitos enumerados pelos autores citados, não está disponível aos órgãos de deliberação e administração da sociedade cooperativa, estabelecer forma diversa para distribuição dos resultados, o que se pode confirmar no artigo 45 do Estatuto Social da Sicredi Pioneira, este adotado por mais de 100 (cem) cooperativas integradas no Sicredi):

A destinação das sobras e o rateio das perdas dar-se-ão proporcionalmente as operações realizadas pelos associados, conforme fórmula de cálculo estabelecida pela Assembleia Geral.

Parágrafo Único: É faculdade, mediante decisão da Assembleia Geral, compensar, por meio de sobras de exercícios seguintes, o saldo remanescente de perdas verificadas no exercício findo.³⁸

Ao analisar a atribuição de juros fixos ao capital integralizado, Becho esclarece:

³⁶ FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas**: Direito Cooperativo. São Paulo: Saraiva, USP, 1973. p. 19-20.

³⁷ BULGARELLI, Waldirio. **Regime Jurídico das sociedades cooperativas**. São Paulo: Pioneira, 1965. p. 161.

³⁸ SICREDI. Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira - RS. Estatuto Social. Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/igc/uploadAr/FileProcessingScripts/PHP/UploadedFiles/estatuto-social-sicredipioneira-2.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

É importante que se aponte para o fato de que a letra da lei não autoriza atribuição de lucros variáveis. Com isto, não é válido supor que uma sociedade dessa espécie possa atribuir em um ano 50% de juros sobre o capital, e em outro ano não atribua nada. E, principalmente, não é juridicamente possível utilizar-se a atribuição de juros como forma disfarçada de distribuição de sobras, o que as transformariam inegavelmente em lucro. Fazendo isso, não só os associados estarão descumprindo a legislação cooperativista como estarão transformando a cooperativa em falsa cooperativa, na verdade uma sociedade civil ou comercial que distribui lucro. Além disso, seus administradores estarão sujeitos à responsabilização por tais práticas irregulares. O legislador determinou juro fixo, o que pressupõe uma atribuição que deva ser conferida regularmente. Além disso, a filosofia da cooperação não permite a remuneração do capital, vedando-se a atribuição de juro exorbitante.³⁹

Em relação às Cooperativas de Crédito, como instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional decorrente da sanção e publicação da Lei Complementar n.º 130/2009,⁴⁰ foi limitada a atribuição de juros ao capital, assim dispondo o artigo 7º: “É vedado distribuir qualquer espécie de benefício às quotas-parte do capital, excetuando-se remuneração anual limitada ao valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – Selic para títulos federais”.⁴¹

As condições de distribuição das sobras e atribuição de juros ao capital, estabelecidas na legislação vigente, confere responsabilidades específicas aos sócios e administradores no trato da matéria.

- i) indivisibilidade do fundo de reserva: A Lei n.º 5.764/1971,⁴² em seu artigo 28, institui a obrigatoriedade de a sociedade cooperativa constituir Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, com pelo menos 10% (dez por cento) das sobras líquidas do exercício. A indivisibilidade refere-se aos associados. Os fundos cooperativos indivisíveis jamais poderão ser distribuídos aos sócios, como ocorre com as reservas de sociedades anônimas, por exemplo. Segundo Becho,⁴³ os fundos obrigatórios podem ser utilizados para os fins a que se destinam ou, em caso de liquidação da sociedade,

³⁹ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

⁴⁰ BRASIL. Lei Complementar n.º 130 de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.ºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

⁴¹ BRASIL. Lei Complementar n.º 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.ºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

⁴² BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

⁴³ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

serão entregues ao Tesouro Nacional. Esta condição decorre do contido no artigo 68, inciso VI, da Lei n.º 5.764/1971:

Art. 68. São obrigações dos liquidantes: VI - realizar o ativo social para saldar o passivo e reembolsar os associados de suas quotas-partes, destinando o remanescente, inclusive o dos fundos indivisíveis, ao Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A.⁴⁴

O Banco Nacional de Crédito Cooperativo, sociedade de economia mista, foi extinto pela Lei n.º 8.029/1990,⁴⁵ conforme consta em seu artigo 1º, inciso IV, suas funções transferidas para a fazenda nacional. Diante deste fato, em caso de liquidação de sociedades cooperativas, o valor apurado no fundo de reserva, se positivo, deve ser recolhido ao Tesouro Nacional.

2.6 Caráter empresarial das sociedades cooperativas

Um tema ainda relacionado à natureza jurídica das sociedades cooperativas diz respeito a sua estruturação operacional e ao modelo adotado para dar vida jurídica a essas pessoas coletivas que possuem características próprias, por vezes suscitando dúvidas quanto ao seu caráter empresarial.

Rubens Requião, ao apresentar suas opiniões a respeito do que seja uma empresa, inicia destacando que o leigo vê a empresa materializada: “vou à minha empresa!”. Na verdade, ele estará se dirigindo ao seu estabelecimento comercial. Como firma. Juridicamente a empresa é uma abstração, principalmente por ser o exercício de uma atividade, o exercício de uma organização. Como ele aponta, os bens e as pessoas envolvidas na atividade não se juntam por si, havendo a necessidade de sobre eles atuar o empresário, dinamizando a organização, imprimindo-lhe atividade que levará à produção. Para o autor,

surge nítida a ideia de que a empresa é essa organização dos fatores de produção exercida, posta a funcionar, pelo empresário. Desaparecendo o

⁴⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

⁴⁵ BRASIL. Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 14 abr. 1990.

exercício da atividade organizada do empresário, desaparece, ipso facto, a empresa.⁴⁶

Subsumindo este conceito, em período precedente ao novo Código Civil Brasileiro, promulgado em 2002, Pinho afirma não restar dúvidas que a cooperativa é uma empresa.

Os associados são usuários e, também os empresários, no sentido de que exercem uma atividade econômica, assumindo os riscos e repartindo, entre si, os ganhos ou perdas.

De fato, como empresários, investem tempo, capital e energia em empreendimentos de caráter econômico. Como empresários possuem um capital monetário e aceitam o risco de empregá-lo numa atividade econômica.⁴⁷

Estes conceitos estão sublimados na legislação própria das sociedades cooperativas, já mencionadas nos subcapítulos anteriores, resumidos na afirmação de Becho⁴⁸, ao afirmar que a cooperação, como se apresenta hodiernamente, é realizada de forma organizada, e esta organização é empresarial.

⁴⁶ REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. 18.ed. São Paulo: Saraiva, 1988. p. 57. v. I.

⁴⁷ PINHO, Diva Benevides. **A Atividade Econômica Cooperativista**. São Paulo: s/e, 1976. p. 18.

⁴⁸ BECHO, Renato Lopes. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002. p. 114.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Todas as organizações empresariais, independentemente da natureza societária (sociedades anônimas, limitadas, cooperativas, dentre outras), utilizam processos estruturados de gestão com vistas a implementar seu objeto e atingir o objetivo para o qual foram constituídas. Nesse sentido:

O que chamamos de “governança corporativa” diz respeito a maneira pela qual as sociedades são dirigidas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus principais personagens: diretoria, conselho de administração e acionistas. Trata-se de um tema que exige uma abordagem multidisciplinar, englobando áreas como ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, entre outras. Em última instância, a governança corporativa visa criar, nas empresas, um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente cumprir as regras e tomar decisões no melhor interesse comum de longo prazo da organização. Para os públicos externos, o movimento de governança procura ainda fazer com que as empresas sejam transparentes e sustentáveis em relação a seus resultados financeiros e impactos não financeiros, bem como assegurar a todos os acionistas o exercício pleno dos seus direitos.⁴⁹

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC –, organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em governança corporativa, dedicado ao estudo e difusão do tema, em seu manual de boas práticas, apresenta o seguinte conceito de governança corporativa:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.⁵⁰

Esta orientação conceitual está subsumida, especialmente por sociedades de capital aberto listadas em bolsa de valores, notadamente as de controle difuso, diante da exigência dos mercados relativamente à transparência nos processos de gestão e

⁴⁹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 3.

⁵⁰ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p.20.

adequado tratamento aos acionistas minoritários, já transformada em princípios orientadores das boas práticas requeridas.

3.1 Princípios de governança corporativa

Os conceitos mencionados são orientados por princípios de governança corporativa, dando aos mesmos efetividade e operacionalidade, refletidos na obra Silveira,⁵¹ a seguir descritos:

- i) **Transparência e integridade das informações prestadas:** trata da divulgação honesta e tempestiva das informações materiais financeiras e não financeiras aos públicos internos e externos. Dentre os aspectos não financeiros, destacam-se as relativas ao modelo de governança, estrutura de capital, principais políticas e diretrizes, políticas estratégicas, sistemas de incentivos, avaliações de desempenho e impactos socioambientais, dentre outros;
- ii) **Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas:** vontade dos administradores de apresentar resultados de sua gestão e os elementos que fundamentam as principais decisões tomadas, bem como de assumir a responsabilidade pelas ações e omissões ocorridas durante seus mandatos;
- iii) **Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia:** necessidade de avaliar regular e formalmente o desempenho de todos os administradores e órgãos de governança, atribuindo remuneração em montante adequado, vinculada ao desempenho e levando em consideração os riscos incorridos e a visão de longo prazo do empreendimento. Além de impactar a remuneração, a avaliação de desempenho deve resultar em recompensas e sanções justas, de modo a fomentar um ambiente meritocrático;
- iv) **Contrapesos independentes no processo decisório:** implementação de um modelo de governança que incentive visões diferentes na tomada de

⁵¹ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e Prática.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 4-5.

- decisões, de modo a evitar excesso de poder e mitigar potenciais análises parciais ou vieses cognitivos;
- v) Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do empreendimento: adoção de um horizonte de longo prazo como prioridade nas decisões, o que implica assegurar relações saudáveis com as partes interessadas (*stakeholders*) e iniciativas concretas a fim de melhorar a situação das comunidades nas quais a organização está inserida. Temas como sucessão, mitigação de potenciais passivos futuros e impactos socioambientais inserem-se neste princípio;
 - vi) Respeito às formalidades, controles e supervisão independente: conscientização de que a informalidade é um inimigo da boa governança e de que controle e supervisão independentes são elementos essenciais. É necessário desenhar os processos e estabelecer regras a serem cumpridas antes, durante e depois das reuniões dos órgãos de governança. Entre os controles contidos neste princípio, destacam-se os relacionados à gestão formal de riscos relativos ao objeto da organização, o *compliance* e as auditorias. Essas áreas e seus responsáveis devem contar com toda a independência e os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários;
 - vii) Postura e comportamento ético das lideranças: necessidade de que os membros da cúpula organizacional, notadamente conselheiros e diretores, comportem-se com integridade e apliquem elevados padrões éticos e de conduta em suas ações, liderando pelo exemplo. É preciso promover incessantemente os valores da organização por meio de ações de acultramento e atitudes concretas, como a priorização da ética na seleção dos administradores;
 - viii) Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização: criação de um contexto social que fomente a cooperação entre os colaboradores e executivos, evitando a competição excessiva e rivalidades internas que regulem o interesse coletivo comum a um segundo plano. É necessária a conscientização de que o interesse da empresa deve prevalecer em todas as situações, mesmo quando houver um conflito com os interesses pessoais dos indivíduos ou dos acionistas/sócios que os elegeram;

- ix) Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas/sócios: Observância da igualdade de direitos de todos os acionistas/sócios e facilitação do exercício efetivo desses direitos. A empresa precisa estabelecer uma boa comunicação com seus acionistas/sócios de maneira proativa, incentivando e facilitando ao máximo sua participação nas assembleias. O tratamento deve ser imparcial, evitando benefícios ou privilégios particulares decorrentes de informações privilegiadas.
- x) Diversidade interna, tratamento justo aos *stakeholders* e ausência de políticas discriminatórias: criação de políticas concretas para ampliar a diversidade (de gênero, etnia, formações acadêmicas, idade, cultural etc.) de pensamento nos órgãos de governança, bem como para evitar preconceitos e punir quaisquer atitudes discriminatórias para com seus *stakeholders*. É preciso definir e monitorar parâmetros concretos em relação a esses temas.

Diante da abrangência dos conceitos e princípios da governança corporativa, que tem como foco o governo estratégico da empresa, a articulação e a distribuição do poder entre as partes com direito de propriedade e os responsáveis pela gestão, é necessário aprofundar a compreensão sobre os custos decorrentes das dificuldades em identificá-los e adotar processos de mitigação.

3.2 Conflito de agência

Fontes Filho define como proprietários os indivíduos que compartilham os direitos formais de controle da firma ou a autoridade de determinar os pontos que não podem ser previstos pelas políticas corporativas, que estão sujeitos a poder discricionário, e os direitos de se apropriarem dos lucros residuais. Segundo o autor, três custos são associados à propriedade: custos de agência, tomada de decisão coletiva e suporte ao risco.⁵²

⁵² FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p. 31-47.

O primeiro desses custos deve-se à necessidade de reduzir os denominados conflitos de agência, decorrentes da separação entre propriedade e gestão, quando um proprietário ou investidor nomeia um gestor para administrar um empreendimento sob sua responsabilidade e em seu benefício. Duas questões fundamentais, decorrentes de mais acesso pelo gestor (agente) às informações sobre a organização (assimetria de informação), estão na origem dos conflitos de agência: o risco moral, quando o agente muda seu comportamento após a contratação, e a seleção adversa quando permitir que um agente não qualificado seja contratado, pois pode afirmar deter aptidões que de fato não possui, que não podem ser verificadas pelo proprietário (principal) antes da contratação.

Essa terminologia deriva das teorias sobre seguros. No caso de um seguro de veículo, por exemplo, a seleção adversa exprime impossibilidade de a seguradora compreender plenamente o grau de risco do possível segurado (seleção adversa), e a existência da cobertura pode contribuir para reduzir a propensão dos indivíduos a conduzirem o veículo de forma mais cautelosa (risco moral).

Os custos de agência estão associados a construção e manutenção de mecanismos de monitoramento das atividades do agente; a pagamentos necessários para suportar os esquemas de incentivo para alinhamento de interesses do agente, tais como participação nos resultados e opções de compra de ações; a instrumentos e recursos utilizados pelo agente para garantir que não tomará ações em prejuízo do principal e, a perdas residuais decorrentes de outros fatores que podem reduzir o benefício esperado pelo principal.

Os proprietários incidem em custos de tomada de decisão coletiva quando buscam reduzir divergências de interesses e opiniões quanto aos objetivos da organização, dada a heterogeneidade de interesses envolvidos. Os custos podem ser aumentados sempre que o resultado das decisões afete, de forma distinta, os diferentes proprietários, o que pode ocorrer em virtude da forma como transacionam com a organização ou de diferenças e circunstâncias pessoais. Para reduzir divergências, é necessário mecanismos de escolha coletiva, de natureza essencialmente política, tais como esquemas de votação, que geram custos associados à ineficiência das decisões e do próprio processo decisório.

O terceiro custo – custo de suporte ao risco – não está associado ao exercício de controle, mas à alocação dos ganhos residuais. Os proprietários podem reduzir seu risco por uma ação de diversificação, aplicando parcela de seus recursos em

outros investimentos. Para os gestores, nem sempre isso é possível, uma vez que seu principal risco, e fonte de receitas, é relativo ao sucesso do negócio que dirige. Assim, o risco incorrido pelo proprietário tem natureza sistemática, inerente ao conjunto da economia, e, sobre os gestores, incide principalmente o risco assistemático, ou seja, o risco do negócio.

Esses custos estão presentes, de algum modo, em qualquer forma de propriedade em que haja múltiplos proprietários, ou em que estes não estejam diretamente envolvidos na gestão. Além disso, caso o proprietário não participe de forma única na gestão, incide em vários custos que diminuem o potencial de retorno. A definição de boas práticas de governança orientadas para regular as relações entre os proprietários, destes com os gestores e da empresa com o mercado e outros financiadores e grupos de interesse (*stakeholders*) visa, então, a minimizar esses custos e a reduzir outros problemas decorrentes da separação propriedade-gestão e da dispersão da propriedade.

Certamente a expressão “minimizar custos” termina por ser genérica e pouco expressiva para referenciar os diversos benefícios das boas práticas de governança. Ao disciplinar os processos de decisão coletiva, essas boas práticas dão mais clareza aos objetivos e à política das organizações, contribuindo para promover atuação eficiente e eficaz dos gestores e mobilização dos empregados. Transparência nas informações e melhor qualidade na prestação de contas facilitam o controle tanto por sujeitos internos, tais como proprietários que não estão próximos à gestão, quanto por externos, a exemplo de órgãos públicos e privados de fiscalização e acompanhamento, reduzindo, com isso, os custos de monitoramento.

Mais que um problema individual ou particular de determinada empresa ou organização, a difusão das boas práticas de governança pode melhorar todo o ambiente de negócios, uma vez que contribui para reduzir problemas decorrentes da assimetria de informações e de direitos entre proprietários e gestores. Para as empresas de capital aberto, esses problemas implicam incidência de prêmios de controle mais significativos – conceituados esses prêmios como a diferença a maior no preço das ações que participam do bloco de controle ante as demais – e menos atração de acionistas minoritários, gerando escassez de recursos às empresas e reduzindo a liquidez do mercado. Esse raciocínio se aplica a qualquer outro sistema de organizações, tais como cooperativas, organizações sem fins lucrativos ou associações comunitárias. Quanto melhor a qualidade da informação prestada pela

gestão e a segurança na busca pelo melhor desempenho e efetividade, mais atraente todo o sistema se torna a novos financiadores, e, conseqüentemente, menores são seus custos de capital.

A tônica do debate que envolve governança corporativa nas empresas listadas em bolsas de valores tem dado mais ênfase ao modelo orientado em torno do papel dos investidores e dos controles externos exercidos pelos mercados de capital, conhecido como *shareholder* (acionista) ou anglo-saxão, visto ser o modelo predominante em mercados como o dos Estados Unidos, do Reino Unido, de Hong Kong e da Austrália. Conforme avalia Maher, neste modelo, a empresa tem como objetivo maximizar a riqueza dos acionistas, sendo o preço atribuído pelo mercado de valores mobiliários à empresa o principal critério para avaliar seu desempenho.⁵³

As principais dificuldades associadas à governança estão relacionadas à separação entre propriedade e gestão, assimetria de informação e divergência de objetivos entre principal e agente, tendo como consequência os denominados conflitos de agência. A pulverização da propriedade e os problemas de carona, que se dão quando um proprietário associa a intensidade de sua participação apenas aos benefícios individuais que pode auferir, estão na origem da maioria dos problemas enfrentados nesse modelo.

Em outro, conhecido como modelo dos grupos de interesse (*stakeholders*) ou nipo-germânico, espera-se que as empresas sejam capazes de compatibilizar expectativas de diversos grupos de interessados, tais como empregados, fornecedores, clientes e comunidade, considerados detentores de legítimos direitos, e de expectativa quanto a sua atuação e a resultados, além dos proprietários e investidores. Nesse sentido, a atuação socialmente responsável e a preocupação com o interesse público, bem como o dever de prestar contas a diversos outros grupos de interessados, adquirem significado fundamental, sendo forte a cobrança por responsabilidade e ética.

Críticos desse modelo argumentam que os administradores podem atribuir a essa busca, por representar atendimento da expectativa dos *stakeholders*, a responsabilidade por eventuais resultados negativos do negócio, mas reconhecem

⁵³ MAHER, Maria; ANDERSSON, Thomas. **Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth**, fev. 2000. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=218490>>. Acesso em: 20 dez, 2019.

sua capacidade em agregar esforços das partes interessadas em torno de objetivos de longo prazo e de sucesso da empresa.

Diversos instrumentos são considerados na construção de ambientes de governança para reduzir conflitos de agência entre executivos e proprietários, classificados como instrumentos de controle interno ou externo. Em artigo publicado por Andres; Azofra e Lopes,⁵⁴ no primeiro caso, os principais instrumentos são a configuração e a atuação de um conselho de administração, a vigilância mútua entre os empregados, a participação dos dirigentes na propriedade e o direito de voto dos proprietários nas assembleias gerais. Exemplos de controle externo são o mercado de bens e serviços que produz referências Governança Cooperativa quanto à eficiência dos gestores, a concorrência no mercado de trabalho dos dirigentes e a atuação do mercado financeiro e de capitais, seja no monitoramento, seja nas ações diretas de tomada de controle. Entre esses instrumentos, a atividade do conselho de administração tem-se mostrado o mecanismo de controle interno mais importante.

O conselho de administração é constituído por indivíduos escolhidos, em geral, nas assembleias de proprietários, cabendo a esse órgão a responsabilidade por definir os objetivos estratégicos da organização, no interesse desses proprietários e na atenção à expectativa das demais partes interessadas, se relevantes, e acompanhar sua execução, monitorando a ação dos executivos e desenvolvendo estímulos ao alinhamento de interesses.

A atuação do conselho de administração permite lidar com a convergência dos interesses técnicos e políticos, sintetizados nos objetivos estratégicos, e reduzir a assimetria de informações no monitoramento dos gestores pela especialização dos conselheiros. Em consequência, atua tanto para promover redução dos custos de decisão coletiva, quanto para monitorar os executivos.

O funcionamento do conselho de administração em cooperativas e associações de base mutualista, é abordado em artigo por Cornforth,⁵⁵ confrontando suas especificidades com os modelos teóricos já referidos, onde afirma que, em cooperativas e associações, há predominância da perspectiva democrática no papel

⁵⁴ ANDRES, Pablo de; AZOFRA, Valentim; LOPEZ, Félix. **Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness**, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00418.x>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

⁵⁵ CORNFORTH, Cris. Governance of cooperatives and mutual associations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>>. Acesso em 14 dez. 2019.

e nas práticas dos conselhos, uma vez que os membros devem ser eleitos pelos associados. Essa expectativa sugere que o trabalho dos membros do conselho de administração 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 grupo de executivos. Sugere também que não há obrigatoriedade de os membros do conselho de administração serem especialistas, apesar de desejável.

Nesse sentido, a separação dos conselheiros com funções estratégicas e dos administradores com funções executivas, estes subordinados àqueles, é considerada uma das mais importantes práticas para boa governança. Os conselheiros representam os interesses diretos dos proprietários, e, aos executivos, cabe, com essa separação, empreender o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários e pelos financiadores, articulados e acompanhados pelo conselho de administração.

O conflito de agência e os custos decorrentes, analisados pelos autores acima, mesmo que de forma universal, devem ser levados em conta no delineamento do processo de governança das cooperativas brasileiras em que pese a singularidade das normas de regência que lhes são próprias.

3.3 Singularidade do processo de governança corporativa em sociedades cooperativas

Nesta mesma direção, Fontes Filho; Costa Coelho e Ferreira Ventura, ao abordarem o conflito de agência e custos decorrentes, pontuam a singularidade do tema para as cooperativas brasileiras:

Caracterizadas como sociedades 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, na autonomia e na independência, os 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. Cada associado tem direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Outra característica desse tipo de organização é que não há objetivo de lucro. As metas devem ser de longo prazo, uma vez que o propósito principal é atender às necessidades de seus proprietários. Com base nessas características, pode-se afirmar que, em tese, a gestão pelos próprios associados eliminaria os problemas de agência no que se refere à relação Governança Cooperativa entre proprietários e gestores. Entretanto, deve-se

ter em mente a grande possibilidade de que todos os sócios não tenham os mesmos objetivos ou interesses, com retorno dos inevitáveis conflitos, a partir do momento em que ocorre segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. Assim, a delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados a um grupo eleito de dirigentes faz emergir, com natureza diversa, problemas clássicos de governança. A não-distinção entre o órgão de decisão estratégica e o de execução é exemplo de uma característica do segmento no Brasil. Internacionalmente, a prática mais difundida, seja nas empresas, seja nas cooperativas, é a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados Conselho de Administração (CA) do órgão de execução Diretoria Executiva (DE) ou órgão semelhante (Superintendência Executiva, Gerência Executiva ou outro). O marco legal vigente permite entender que as cooperativas brasileiras não estejam submetidas à separação obrigatória entre seu CA e sua DE. Em consequência, os conselheiros que não ocupam cargos executivos podem ter dificuldade em acompanhar as propostas e as decisões dos demais, dado que os executivos têm mais fácil acesso à informação e mais conhecimento das práticas e das operações da cooperativa. Reduzir o desequilíbrio na capacidade de decidir devido à assimetria de informação é questão fundamental de governança. Com o passar dos anos, esse desequilíbrio conduz a acúmulo de poder nos executivos e debilita o papel de monitoramento que o CA deve desempenhar em relação aos executores de suas políticas. Outro ponto importante da sustentação do modelo cooperativista, não apenas no Brasil, é a participação dos associados, com acompanhamento da gestão e com manifestação dos seus interesses. Contudo, as pesquisas indicam participação bastante restrita, por motivos vários. Um desses motivos reflete um conhecido problema de governança, denominado efeito carona, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representaria pouco para o todo ou que não lhe proporcionaria benefícios particulares. A segunda razão para a participação limitada é que os grupos de associados, frequentemente, possuem elos com os dirigentes eleitos, havendo clima de confiança entre associados e gestores. Esse sentimento, embora desejável na cultura associativista, pode levar a percepção de menos necessidade de acompanhamento e de fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização. Pode, ainda, reforçar a concentração de poder e de influência em determinados dirigentes, reduzindo a capacidade de atuação dos demais membros do CA. Participar exige informação, conhecimento e capacidade de decidir. O princípio da transparência deve definir, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em assegurar aos proprietários, nesse caso os associados, pleno conhecimento das informações e dos resultados, de forma que melhore sua opinião. Isso conduz à necessidade de serem inseridas recomendações para estabelecimento de canais eficazes de informação e de recebimento de críticas e sugestões. Além do mais, o crescimento observado nos últimos anos do segmento das cooperativas de crédito no Brasil, principalmente, com introdução na regulamentação da possibilidade de livre admissão de associados, potencializa a formação de conjuntos variados de interesses entre os associados de uma cooperativa. Nesse sentido, a tomada de decisão pela maioria pode ser origem de dificuldades futuras, tais como desmotivação de um grupo de associados, desinteresse na participação e conflitos entre grupos, o que reforça a importância da participação, do sentimento de pertencimento, do sentimento de propriedade e da representatividade.⁵⁶

⁵⁶ FONTES FILHO, Joaquim Rubens; COSTA COELHO, Fabiano; FERREIRA VENTURA, Elvira Cruvinel. Governança em cooperativas de crédito: singularidade no caso brasileiro. In: **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009. p. 63-65.

Relativamente às sociedades cooperativas, podemos afirmar que os princípios norteadores apresentados no Capítulo 2 se traduzem, também, no referencial para o desenvolvimento da estrutura e processo de governança corporativa preconizado para o tipo societário próprio. Diante do aprimoramento universal do processo de gestão e governança das sociedades cooperativas, é mister destacar os princípios de governança adotadas pelas sociedades cooperativas da Austrália, objeto de discussão e aprovação do Business Council of Co-operatives and Mutuals – BCCM –, em 2018, os quais se tornaram referência na estrutura de gestão adotada por sócios, conselheiros e gestores:

Princípio 1: Criar, proteger e entregar o valor ao associado: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve agir em nome de seus sócios para atingir seu objetivo acordado, buscando a criação, proteção e retorno sustentáveis de valor para os associados atuais e futuros.

Princípio 2: Estabelecer bases sólidas para gerenciamento e supervisão: uma sociedade cooperativa ou mútua deve estabelecer e divulgar os respectivos papéis e responsabilidades do seu conselho e administração e de que forma terá seu desempenho monitorado e avaliado.

Princípio 3: Estruturar o conselho para agregar valor aos membros: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve ter um conselho que atenda às requisitos mínimos de organização, número de integrantes, diversidade, habilidades e competências adequadas e o compromisso de cumprir efetivamente seus deveres e responsabilidades.

Princípio 4: Agir de forma ética e responsável: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve agir de forma ética e responsável em relação a seus membros e outras partes interessadas.

Princípio 5: Garantir a integridade dos relatórios: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve ter controles formais rigorosos e processos que salvaguardem seus ativos, garantir independência aos órgãos de controles internos e auditoria e divulgar as demonstrações financeiras de forma alinhada com o objetivo.

Princípio 6: Fazer divulgação oportuna e equilibrada: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve fazer de forma oportuna, transparente equilibrada a divulgação de todos os assuntos relativos à gestão, permitindo que os associados e demais partes interessadas percebam o valor agregado pela organização.

Princípio 7: Respeitar os direitos dos membros e das demais partes interessadas: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve respeitar os direitos de seus associados e outras partes interessadas, permitindo que eles acessem as informações por meios apropriados, disponibilizando educação e treinamento para permitir o exercício efetivo dos mesmos.

Princípio 8: Reconhecer e gerenciar riscos: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve estabelecer uma boa estrutura de gestão de riscos e revisar periodicamente a eficácia da mesma em relação a proteção esperada.

Princípio 9: Remunerar de forma justa e responsável: Uma sociedade cooperativa ou mútua deve pagar uma remuneração suficiente aos seus executivos, objetivando reter, atrair e motivar os profissionais e funcionários de alta qualidade, bem como manter seus interesses alinhados com o valor e o propósito da organização.

A implementação dos Princípios de Governança das sociedades cooperativas e mútuas, devem levar em conta as características de cada cooperativa, seja por estrutura, setor ou tamanho.⁵⁷ (Tradução livre)

O referencial utilizado nos capítulos precedentes ocupou-se em aclarar as características próprias das sociedades cooperativas a partir das normas oficiais de regência e, com base na literatura específica, enunciar os conceitos e princípios de governança corporativa, bem como elucidar os conflitos a serem minimizados a partir da sua estrutura. Não obstante, a estrutura de gestão da cooperativa, a partir do modelo escolhido, deve habilitar os órgãos de governança para implementação de boas práticas de governança corporativa.

⁵⁷ BUSINESS CONCIL OF COO-PERATIVES AND MUTUALS – CME. **Co-operative and Mutual Enterprise (CME)**. Governance Principles Incorporating recommendations, guidance and commentary, Sidney, ju. 2018, p. 9. Disponível em: Disponível em: <<https://bccm.coop/wp/wp-content/uploads/2018/09/BCCM-Governance-Principles.pdf>>. Acesso em: 16 nov.2019.

4 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS

A adoção de boas práticas de governança nas sociedades cooperativas estabelece condições para que haja compartilhamento de modelos já usados pelas organizações, disseminando e fortalecendo a sua utilização. Também leva à indicação de caminhos para aprimorar aspectos estratégicos para boa governança. A melhoria das práticas de governança de uma cooperativa representa benefícios não apenas individuais, mas também para o conjunto dessas organizações, independentemente do ramo de atuação, estes definidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB:⁵⁸

- i) agropecuário;
- ii) consumo;
- iii) crédito;
- iv) infraestrutura;
- v) trabalho e produção de bens e serviços;
- vi) saúde e,
- vii) transporte.

Essas práticas produzirão efeitos positivos de avaliação relativa à solidez, reduzirão os custos de fiscalização e controle, contribuirão para melhorar a imagem institucional e despertar a sensação de pertencimento das partes interessadas (associados, conselheiros, executivos, colaboradores, fornecedores, instituições públicas, entidades de representação e a sociedade) onde atua a cooperativa.

Para a captura destes benefícios e, diante dos objetivos preconizados no problema de pesquisa, a abordagem seguinte procurará apresentar um modelo específico de governança corporativa às sociedades cooperativas brasileiras.

Na construção do modelo e estrutura de governança para as sociedades cooperativas, destacamos as recomendações de Fontes Filho; Costa Coelho e Ferreira Ventura, utilizadas para orientar as cooperativas de crédito, mas que se aplicam a todos os ramos do cooperativismo.

A construção de diretrizes de boas práticas de governança para qualquer setor ou grupo de organizações deve se pautar em suas características

⁵⁸ ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

próprias, nas forças e nas fraquezas das relações entre proprietários, gestores e grupos de interesse (stakeholders). Não devem constituir simples adaptação de diretrizes elaboradas para outros setores, ou ser extraídas de códigos internacionais de boas práticas. Assim, a definição de diretrizes para as cooperativas de crédito brasileiras deve considerar as relações entre os cooperados, os gestores, as comunidades em que se situam, as demais instituições do sistema financeiro, o Banco Central, na qualidade de regulador e fiscalizador, as demais instituições do segmento cooperativista, como a confederação, e as organizações que apoiam as cooperativas, tais como empresas, associações ou órgãos públicos.⁵⁹

A adesão das sociedades cooperativas brasileiras às boas práticas de governança corporativa, se levada em consideração a pesquisa do Banco Central do Brasil elaborada exclusivamente com as Cooperativas de Crédito, num universo de 1.004 (mil e quatro) das 1.143 (mil cento e quarenta e três) organizações em atividade no ano de 2013, indica inúmeras oportunidades de melhoria se avaliados os seguintes e principais resultados:

- i) as cooperativas de crédito não adotam o sistema de representação assemblear por delegados representam 72% (setenta e dois por cento) do total pesquisado, das quais 63% (sessenta e três por cento) apresentam participação menor do que 10% (dez por cento) do quadro social nas assembleias gerais;
- ii) apenas 18% (dezoito por cento) do total das cooperativas pesquisadas adotam a representação por delegados, das quais 56% (cinquenta e seis por cento) apresentam 70% (setenta por cento) de participação nas assembleias;
- iii) a discussão de assuntos sugeridos por associados não consta da pauta da assembleia geral de 91% (noventa e um por cento) da amostra;
- iv) processos de educação cooperativa aos associados, formação e certificação de líderes e dirigentes é restrita a 15% (quinze por cento) das cooperativas pesquisadas;
- v) a separação de funções entre direção estratégica e executiva é verificada em apenas 25% (vinte e cinco por cento) da amostra;
- vi) remuneração por desempenho é considerada incipiente em todo o conjunto pesquisado.

⁵⁹ FONTES FILHO, Joaquim Rubens; COSTA COELHO, Fabiano; FERREIRA VENTURA, Elvira Cruvinel. Governança em cooperativas de crédito: singularidade no caso brasileiro. In: **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

Estas, dentre outras conclusões, da pesquisa do Banco Central, apresenta-se em síntese:

Finalizada a fase de revisão, a pesquisa propriamente dita foi aplicada no período compreendido entre agosto de 2013 e maio de 2014, quando de maneira acertada foi adotada a opção de aplicação por etapas, dado o volume de empresas – potenciais respondentes – envolvidas no trabalho. Os questionários de pesquisa foram enviados a 1.143 cooperativas de crédito singulares em atividade no Brasil.

O processo de aplicação foi planejado e executado em etapas, conforme a figura 1, apresentada a seguir. Em intervalos de 45 dias, foram aplicadas as etapas, compreendidas nos períodos citados as fases de remessa do questionário via BC Correio, de controle de recebimento pelas singulares, de consultoria às singulares em parceria com sistemas cooperativos e de recepção dos questionários preenchidos enviados sob a ferramenta Sistema de Transferência de Arquivos – STA.

As conclusões específicas sobre a conjuntura da governança das cooperativas de crédito brasileiras constam nos comentários sobre os resultados desenvolvidos no presente documento. Concede-se nesta conclusão uma organização sintética sobre os resultados mais importantes, em percentuais aproximados – são representativos da atual conjuntura da governança do setor no Brasil.

- Participação baixa em cooperativas sem delegação: 63% das respondentes sem regime de delegação mantêm participação inferior a 10% em AGs.
- Cooperativas com regime de delegação registraram nível mais alto de participação quantitativa em AGs, utilizado em aproximadamente 18% das instituições do segmento. Destas, 56% mantêm participação superior a 70% do corpo associativo.
- Das IFs, 91% não registraram inclusão de assuntos em pauta de AG por associados entre 2011 e 2013: 77% não têm rotina de informe ao associado sobre tal possibilidade de participar da pauta.
- Educação cooperativa e sustentabilidade: existem políticas do tipo em parte relevante do segmento, mas ainda podem ser bastante mais difundidas. A formação de lideranças tem muito a evoluir. As políticas de sucessão – que devem se associar naturalmente a políticas de educação e formação do associado – são raras: existem em apenas 15% das instituições.
- Das eleições de CA/Diretorias e CFs no segmento, 85% não tiveram qualquer concorrência entre chapas. Oito por cento responderam utilizar eleição individualizada em CFs.
- Das cooperativas de crédito, 25% mantêm alguma separação entre componentes de cargos executivos e estratégicos – CA versus Direx. O modelo de organismo único é a regra e, potencialmente, pode resultar em limites às amplas funções esperadas, estratégicas, de CAs.
- Políticas de remuneração por incentivos em cooperativas singulares e/ou administradas por sistemas cooperativos são instrumentos muito incipientes – concedem poucos incentivos à procura pelo atingimento de metas.
- A mitigação de conflitos de interesse em órgãos estatutários e de transações malconduzidas com partes relacionadas aparece em normas internas em menos de 50% do segmento. Como ponto positivo a sistemas, destaca-se que, quando se verificou a existência de tais normas, normalmente foram detectadas em normativos de confederações ou centrais.
- Ainda quanto a sistemas cooperativos, sua atuação varia conforme o nível de desenvolvimento de suas empresas de segundo e de terceiro nível, mas demonstram sensíveis ganhos de governança e melhor

informação e segurança às associadas e aos stakeholders, se comparados a cooperativas independentes.

- Baixa eficácia de funções de fiscalização de CF, auditorias e associados e prestação de contas (função de Direx) insuficiente. Graves assimetrias de informações e precariedade de comunicações – uso ainda limitado de ferramentas eletrônicas e baixa proatividade do administrador.
- Sobre eficácia de CFs, várias respostas demonstram suas limitações e o desinteresse administrativo. Por exemplo, 60% dos CFs informaram não realizar encontro rotineiro na conclusão de trabalhos de auditorias externas.
- Em perspectiva ampla, a avaliação da governança das entidades é de existência de possibilidades importantes de desenvolvimento, respeitadas as especificidades de cada cooperativa, uma vez que convivem entidades de portes patrimoniais que variam entre R\$ 90 mil e R\$ 1,5 bilhão.⁶⁰

As conclusões referidas na pesquisa se revestem de credibilidade, diante do rigor metodológico adotado pela equipe encarregada, descrita no documento de referência e, seguramente, por analogia, replicam-se nos demais ramos do cooperativismo brasileiro, diante da universalidade de práticas de gestão adotadas pelas sociedades cooperativas.

Para construção da estrutura de governança para as sociedades cooperativas brasileiras, alinhadas com as características que lhes são próprias, estarão presentes as seguintes e principais diretrizes, já sugeridas pelo Banco Central do Brasil às cooperativas de crédito, admitindo que as mesmas se aplicam em menor ou maior medida conforme o porte e a complexidade cooperativa.⁶¹

4.1 Representatividade e participação

Esta diretriz leva em consideração as características próprias do tipo societário, já explicitadas nos capítulos anteriores, a expansão geográfica alcançada por cooperativas de diversos ramos do cooperativismo, o número de associados em cooperativas de grande porte e a dimensão econômica e social que representam nas regiões das suas respectivas áreas de atuação. Para suportar esta afirmativa,

⁶⁰ BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil**: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014. Brasília: BCB.

⁶¹ VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (coord.). **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009. p. 89.

levemos em consideração apenas duas, de um universo de centenas de sociedades cooperativas brasileiras que apresentam situação similar:

- i) Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Serro Azul – Sicredi União – RS, com sede na cidade de Santa Rosa – RS: atua em 36 (trinta e seis) municípios onde possui mais de 139.000 (cento e trinta e nove mil associados) e administrava R\$ 1,9 bilhões de ativos em 2017;⁶²
- ii) Cooperativa Agropecuária e Industrial de Não Me Toque Ltda. – Cotrijal, com sede no município de Não Me toque – RS;⁶³ atua em 32 (trinta e dois) municípios onde possui 56 (cinquenta e seis) unidades de recebimento de produtos agropecuários e mais de 7.200 (sete mil e duzentos) associados e faturamento superior a R\$ 1,7 (um vírgula sete) bilhão em 2017.

Estas características requerem das sociedades cooperativas, em sua estrutura de governança, instituição de mecanismos que assegurem a participação e representatividade dos associados nas principais decisões e na condução do objetivo e objeto para os quais foi constituída. Diante destas características e dimensões, as sociedades cooperativas devem adotar a prática da gestão democrática como princípio balizador e orientador do processo de governança, o qual contribuirá para a instituição de mecanismos que fortaleçam a participação dos associados e a sua representatividade na condução dos objetivos estratégicos decorrentes.

No entanto, à medida que a cooperativa ultrapassa geograficamente a área de atuação do seu município ou microrregião de atuação, dificulta e faz diminuir a motivação originária de participação dos associados no processo de gestão. De outro lado, o processo de rateio dos resultados (sobras ou prejuízos) na proporção das operações realizadas pelos associados, conforme dispõe o artigo 4º, inciso VII, combinado com os artigos 80 e 89 da Lei n.º 5.764/1971,⁶⁴ contribui para gerar pressões internas por eficiência e maximização dos resultados econômicos diante do

⁶² COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS SERRO AZUL LTDA. – SICREDI UNIÃO-RS. **Relatório da Administração, 2018**. Disponível em: <<https://sicrediuniaors.com.br/sobre>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

⁶³ COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL DE NÃO ME TOQUE LTDA. – COTRIJAL. **Balanco Social, 2018**. Disponível em: <<http://www.cotrijal.com.br/balancosocial>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

⁶⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

interesse individual do associado, exigindo equilíbrio e eficácia no processo de mensuração e assunção de riscos.

Levando-se em conta a teoria da agência, referida no capítulo anterior, podemos afirmar que a participação e representatividade dos associados necessita de estímulos adicionais, não só relativos ao objeto (financeiros ou econômicos), mas em relação ao seu propósito e objetivo, que desperte o senso de urgência e de crítica para ativar e motivar o processo de participação. Esta é a questão central no processo de autogestão próprio das sociedades cooperativas, pois sempre que a participação dos sócios não é expressiva quantitativa e qualitativamente, acaba criando a possibilidade da captura da organização por grupos de interesse ou de abnegados associados que, para preservar seu legado, acabam tendo que se perpetuar no comando.

O exercício da propriedade envolve custos com controle dos gestores, de decisão coletiva, e com suporte aos riscos do negócio. Em consequência, a estrutura escolhida em cada negócio decorre da forma ótima de minimizar esses custos dada a efetividade do processo. Dessa maneira, a opção por estrutura societária cooperativa deve levar em conta os objetivos que deram origem a essa decisão e os princípios de regência deste tipo societário.⁶⁵

Por se configurarem sociedades de pessoas, as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação e confiança mútua entre os participantes. Assim, a existência de modelo adequado de participação, de baixo custo e de representação expressiva, mostra-se essencial para sucesso das sociedades cooperativas e para fortalecimento dos ideais cooperativistas.

Para estruturar, otimizar e racionalizar o processo de representatividade e participação, devem as sociedades cooperativas atentar para os seguintes e principais aspectos:

⁶⁵ MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Participação e representatividade *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p. 93.

4.1.1 Participação assemblear

A assembleia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. Portanto, é através da participação qualificada nas assembleias gerais que os associados exercerão seu direito de propriedade em relação ao empreendimento. Nesse sentido, corroboram as reflexões de Fontes Filho e Ventura.

A construção de diretrizes para a governança das cooperativas, envolvendo especificamente o tema participação, remete a cinco reflexões:

- a) O espírito cooperativista, que pode ser traduzido como a lógica do pertencimento e do bem comum, é a variável que, embora de natureza predominantemente positiva, pode produzir revezes em virtude de uma excessiva confiança destinada aos gestores. Essa confiança pode reduzir o interesse ou percepção da necessidade de participação nas deliberações e no exercício do controle ativo. Ademais, essa confiança pode ser estimulada por mecanismos simbólicos, tais como a gestão de imagem e marketing institucional, que podem reduzir a objetividade do controle exercido pelos participantes. No ambiente empresarial, há menor sensibilidade esse problema, embora seja possível associar, também elementos simbólicos ao valor de mercado da empresa, reflexo natural das avaliações dos investidores e controladores.
- b) A informação adequada é uma indicação óbvia, mas que por isso mesmo corre o risco de ser subdimensionada. Na pesquisa com as cooperativas foi indicado que frequentemente os associados não conseguiam compreender, e muitas vezes se interessar, pelas comunicações institucionais. Na perspectiva dos dirigentes, a comunicação era feita, mas, analisando-se o ciclo, pode se perceber que muitas vezes era incompleta, dado que não atingia o usuário. Conforme analisa o especialista Ram Charan (2005), uma boa arquitetura de informação deve permitir concentrar o foco em ideias, e não em informações. Não está associada, portanto, à quantidade, mas sim à qualidade do material preparado, da seleção dos temas, e da ênfase dada às questões prioritárias. Acrescente-se, tanto no caso das cooperativas quanto das demais empresas, a importância do uso de uma linguagem adequada, que permita a comunicação de sucesso, como disposto também em instruções da Comissão de Valores Mobiliários quanto ao uso do *plain portuguese*.
- c) Processo de delegação. Considerar a participação sinônimo de assembleia cheia certamente é um equívoco que, inclusive, pode trazer problemas, quando, por exemplo, um grupo de associados promove um movimento para trazer à assembleia apenas aqueles que lhes são favoráveis. Nesse sentido, processos de delegação podem ser úteis, desde que essa delegação não signifique o distanciamento do proprietário ou associado do conhecimento e posicionamento nos processos deliberativos da organização.
- d) A organização das assembleias está em parte relacionada ao disposto no item anterior, mas se estende para destacar também a necessidade de assegurar a participação qualificada. Assembleias marcadas com pouca antecedência, com pautas construídas de forma a registrar apenas

temas de interesse de um grupo, em lugares e datas que não facilitem o acesso, ou conduzidas de modo que prejudique a participação são erros que devem ser evitados. Da mesma forma, processos deliberativos por aclamação, quando não se dimensiona os interesses contrários, ou o uso abusivo de itens extras enquadrados como “outros assuntos”, impedindo a discussão, análise e posicionamento prévio dos participantes são inibidores de uma assembleia de qualidade.

- e) O estímulo à participação deve ser relacionado ao próprio dever dos proprietários ou associados de buscar o melhor resultado da organização, dado que seu sucesso gera externalidades benéficas a toda a sociedade. A participação nas decisões do negócio, seja ele uma cooperativa quanto de contextos de mercado onde predomina a perspectiva de *shareholder*, a exemplo dos Estados Unidos e Reino Unido, uma baixa participação em propriedades pulverizadas amplifica os problemas de agência, aumentando os custos de monitoramento e controle e favorecendo a ocorrência de ações oportunistas.⁶⁶

Para abarcar as recomendações dos autores, o estatuto social da cooperativa deverá dispor sobre a estrutura e o funcionamento da assembleia, levando em conta as características do empreendimento, a composição do quadro social e a abrangência geográfica da área de atuação, de forma a assegurar que os assuntos que lhe são próprios, sejam tratados e deliberados da forma mais representativa e qualificada possível, observado o disposto no artigo 41 da Lei n.º 5.764/1971:

Art. 42. Nas cooperativas singulares, cada associado presente não terá direito a mais de 1 (um) voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes

§ 1º Não será permitida a representação por meio de mandatário.

§ 2º Quando o número de associados, nas cooperativas singulares exceder a 3.000 (três mil), pode o estatuto estabelecer que os mesmos sejam representados nas Assembleia Gerais por delegados que tenham a qualidade de associados no gozo de seus direitos sociais e não exerçam cargos eletivos na sociedade.

§ 3º O estatuto determinará o número de delegados, a época e forma de sua escolha por grupos seccionais de associados de igual número e o tempo de duração da delegação

§ 4º Admitir-se-á, também, a delegação definida no parágrafo anterior nas cooperativas singulares cujo número de associados seja inferior a 3.000 (três mil), desde que haja filiados residindo a mais de 50 km (cinquenta quilômetros) da sede

§ 5º Os associados, integrantes de grupos seccionais, que não sejam delegados, poderão comparecer às Assembleia Gerais, privados, contudo, de voz e voto.

§ 6º As Assembleia Gerais compostas por delegados decidem sobre todas as matérias que, nos termos da lei ou dos estatutos, constituem objeto de decisão da assembleia geral dos associados.⁶⁷

⁶⁶ FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Participação em organizações com propriedade pulverizada: as cooperativas de crédito no Brasil. In: **Governança Corporativa**: estrutura de controles societários. São Paulo: Saint Paul, 2009. p. 169-184.

⁶⁷ BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

Embora a norma de referência seja objetiva no que tange à forma de representação quantitativa, deixa lacuna importante sobre a participação qualificada do quadro social que é difuso por natureza, o que exigiria dos seus membros entendimento mínimo sobre as especificidades da sociedade cooperativa, notadamente em relação ao objetivo, formação do capital, processo de gestão e demais características societárias que estabelecem as responsabilidades e direitos dos proprietários e gestores.

Para que as sociedades cooperativas contem com uma participação expressiva e qualificada dos associados, é necessário que o estatuto social, ao regular o tema, contemple as seguintes e principais ações:

4.1.2 Programa de Educação Cooperativista para Associados

Estabelecer como atribuição do órgão de gestão estratégica, disponibilizar e supervisionar a implementação e execução de um programa de educação aos associados para promover a compreensão sobre o funcionamento das sociedades cooperativas, as especificidades do ramo de atividade e as implicações da sua condição de associado.

O Programa de Educação para Associados tem como objetivo anunciar os princípios de regência do cooperativismo, as características próprias das sociedades cooperativas, especialmente em relação aos demais tipos societários, e aclarar as condições estatutárias sob as quais estarão sujeitos os proprietários e gestores. Trata-se de iniciativa que deverá oportunizar a todos os associados, independentemente do porte da cooperativa, de forma facultativa, através de metodologia e processo de difusão apropriados e de baixo custo, a disseminação homogênea de conhecimento sobre o empreendimento. Esta prática já é adotada em muitas cooperativas brasileiras, como podemos observar no **Programa Crescer**,⁶⁸ adotado pelas cooperativas de crédito integrantes do Sicredi, com o objetivo de qualificar a participação dos associados na gestão e no desenvolvimento das cooperativas, do qual tivemos participação na concepção e implementação.

⁶⁸ SICREDI. **Crescer**: Programa de Formação Cooperativa. Disponível em: <<https://crescer.sicredi.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

4.1.3 Organização do quadro social

As sociedades cooperativas com mais de 3.000 (três mil) associados ou, quando inferior a este número, residirem a mais de 50 (cinquenta) quilômetros da sede, é permitida a organização dos associados em núcleos, os quais elegerão seus coordenadores que terão atribuições próprias de mobilização e, na função de delegado, de representar o grupo nas assembleias gerais. Este tema é de capital importância para o processo de desenvolvimento das sociedades cooperativas, objetivando qualificar a participação dos associados no processo levado a cabo nas assembleias gerais, especialmente nas deliberações sobre:

- i) aprovação dos estatutos sociais;
- ii) planejamento estratégico;
- iii) eleição dos administradores;
- iv) processo de capitalização;
- v) investimentos;
- vi) distribuição de sobras e/ou prejuízos;
- vii) remuneração dos gestores;
- viii) apreciação das demonstrações contábeis, financeiras e de desempenho;
- ix) avaliação do parecer dos auditores, dentre outros temas decorrentes de normas oficiais ou relativos ao processo de desenvolvimento da cooperativa.

Os assuntos atribuídos à assembleia geral são de interesse da organização, de responsabilidade de todos os associados, decididos pela maioria dos presentes, vinculando a todos, mesmo que discordantes. Portanto, mais do que estar presente na assembleia, é necessário que cada um dos associados tenha condições de avaliar os temas em debate com a necessária profundidade, projetando as consequências que deles decorrerão para a organização e, em particular, a cada sócio.

Não obstante, diante da heterogeneidade do quadro social, sem que haja grupo controlador, a exemplo das sociedades de capital, este processo se torna de difícil execução quando a cooperativa não contar com um grupo de sustentação do seu objetivo, propósito e estratégia. Esse grupo de sustentação deve ser formado por associados que operam de forma efetiva com a cooperativa, exerça papel de liderança nas suas respectivas comunidades, categorias ou atividades afins, e esteja disposto

a investir parte do seu tempo em programas de formação que possam lhe habilitar a apresentar, debater e encaminhar os temas de discussão assemblear e de participação na cooperativa, a partir de projetos, processos e propostas encaminhadas pelos órgãos de direção estratégica.

A organização do quadro social em núcleos ou seccionais não elide a participação dos associados no processo decisório da cooperativa, uma vez que os assuntos deverão ser submetidos a assembleias de núcleos, convocadas pelo presidente do órgão de gestão estratégica, nas quais será orientado o voto do líder/delegado para representar o grupo nas assembleias gerais da cooperativa.

Para adotar este processo de representação, a cooperativa deverá submeter à apreciação da assembleia geral as adequações estatutárias para formalizá-lo, notadamente quanto a:

- i) regular a realização de assembleias gerais através de delegados;
- ii) estabelecer a forma de organização do quadro social, definindo o número de núcleos, os critérios de agrupamento e o número de participantes, obedecidas as formalidades legais;
- iii) o processo eleitoral e o prazo de mandato dos coordenadores/delegados de núcleo;
- iv) os requisitos para o exercício da função de coordenador/delegado, os quais devem incluir a comprovação da efetiva participação no programa de certificação que consta do próximo item;
- v) os procedimentos de convocação da assembleia de núcleos que precederá a assembleia geral de delegados, dentre outros temas decorrentes das normas oficiais e das especificidades próprias da cooperativa.

As funções e atribuições do núcleo não devem ser restringidas à apreciação de matérias da assembleia geral, devendo atuar como unidade de apoio ao desenvolvimento do empreendimento cooperativo, albergando os associados para o exercício da função de propriedade, especialmente em apoio ao órgão de gestão estratégica, tendo como elo o coordenador.

Não obstante, as atividades do núcleo e do seu respectivo coordenador devem ser exercidas em consonância com as diretrizes do órgão de gestão estratégica. O funcionamento e as atividades do núcleo deverão constar de regulamento próprio,

aprovado em assembleia geral, o qual deve disciplinar os seguintes e principais temas:

- i) assembleias de núcleo: evento formalmente convocado e presidido pelo presidente do órgão de gestão estratégica ou seu substituto formal, com apoio do coordenador do núcleo, destinado a apreciar assuntos de competência da assembleia geral da cooperativa, em consonância com as normas oficiais de regência e previstos no estatuto social;
- ii) reunião de núcleo: eventos convocados pelo presidente do órgão de gestão estratégica da cooperativa ou, por consentimento deste, pelo coordenador do núcleo, objetivando tratar de assuntos que não tenham caráter deliberativo, tais como: difusão de operações e serviços prestados; acompanhamento do planejamento estratégico, desempenho de metas e resultados, dentre outros assuntos de interesse da cooperativa;
- iii) atribuições do coordenador de núcleo: além da representação do núcleo nas assembleias gerais, na função de delegado, as relativas a mobilização, organização e de relacionamento com os órgãos de gestão da cooperativa.

A Organização do quadro social da sociedade cooperativa é pressuposto para qualificar a participação dos associados, não devendo ser tratada como um projeto vinculado a um período administrativo pelos órgãos de gestão. A prática da gestão participativa deve alinhar objetivos comuns, próprios da natureza societária e reconhecida pelos princípios de gestão e governança corporativa, a partir de um propósito conhecido, desejado e assumido pelos proprietários. Para consecução deste objetivo, a instituição de mecanismos formais para estimular, orientar e promover a participação, devem se apresentar como processuais e não aleatórios, exigindo qualificação mínima das lideranças, independentemente do grupo de gestores escolhido para o exercício de um mandato outorgado pelos sócios. Para corroborar com este enunciado, os itens seguintes apresentam uma alternativa para minimizar a assimetria de informação, objetivando dar maior sustentação à participação qualificada dos associados.

4.1.4 Programa de Desenvolvimento e Certificação de Lideranças

Para as cooperativas referidas no item anterior, estabelecer como atribuição do órgão de gestão estratégica instituir, implementar e supervisionar um programa de desenvolvimento e certificação, destinado aos associados que integram ou estão dispostos a integrar o quadro de coordenadores de núcleo e exercer a função de delegado nas assembleias gerais, objetivando promover a compreensão sobre o processo de gestão da cooperativa.

Se a organização do quadro social é o mecanismo formal, previsto nas normas de regência anteriormente referidas, para a sociedade cooperativa organizar o processo de participação dos sócios, principalmente nas assembleias gerais, encurtando distâncias, prestigiando os fatores locais e comunitários e despertando o interesse coletivo pelo empreendimento, qualificá-la dependerá do nível de conhecimento das lideranças em relação ao tipo societário, objetivo, objeto, estratégia, processo de gestão e governança, mecanismos de mitigação de riscos, avaliação de desempenho, dentre outros aspectos próprios do empreendimento.

Este programa deve ser instituído para habilitar os associados a integrarem o grupo de sustentação do processo de gestão, no exercício da função de coordenador de núcleo e delegado assemblear, dentre os quais serão escolhidos os integrantes dos órgãos de gestão estratégica e de controle nos processos de sucessão. O programa deverá ser formatado e planejado para oportunizar a participação voluntária do maior número possível de associados, respeitada a proporção entre os núcleos constituídos, direcionando o conteúdo de formação para os seguintes e principais temas:

- i) conceitos e princípios do cooperativismo;
- ii) conceito, características e aspectos formais das sociedades cooperativas;
- iii) características próprias das sociedades cooperativas em relação aos demais tipos societários;
- iv) propósito, objetivo e objeto da cooperativa;
- v) planejamento estratégico da cooperativa;
- vi) estrutura de gestão e práticas de governança corporativa;
- vii) funções e atribuições dos órgãos colegiados da cooperativa;
- viii) análise dos demonstrativos contábeis, financeiros, de desempenho e resultados;
- ix) outros temas relacionados à especificidade da cooperativa.

A difusão do conhecimento adquirido pelos líderes no processo de formação aos demais associados dos núcleos viabilizará a análise e avaliação mais racional em relação ao processo de gestão, e a estratégia adotada proporcionará um canal direto de profusão de informações ao quadro social, diminuirá a assimetria de informação entre gestores e associados e qualificará o processo sucessório da cooperativa.

Ademais, o programa uma vez liderado pelo presidente do órgão de gestão estratégica, naturalmente se constituirá em balizador do entendimento coletivo do público interno da cooperativa, atuando como catalisador da orientação estratégica e difundindo de forma assertiva os valores de regência ao público externo.

4.2 Direção estratégica

Conceitualmente, conforme referenciado no capítulo 2 (2.4), a sociedade cooperativa é definida como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, através de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática. Portanto, a direção estratégica deverá ser exercida por órgão de administração específico, instituído e regulado no estatuto social, composto por integrantes do quadro social, nos termos do artigo 47 da Lei n.º 5.764/1971,⁶⁹ no caso das sociedades cooperativas, o conselho de administração. Este órgão deverá encarregar-se das seguintes e principais atribuições:

- i) estabelecer o propósito da organização, alinhado com os conceitos, objetivos e características que lhe são próprios;
- ii) definir a estratégia de desenvolvimento e decidir sobre o plano de metas e de desempenho que possa suportar as limitações de recursos;
- iii) nomear os administradores;
- iv) decidir sobre as políticas de administração e controle da sociedade, dentre outros decorrentes de regulação oficial ou mandato da assembleia geral.

É na clareza da definição estratégica de atuação da sociedade cooperativa, independentemente do ramo de atuação, área de abrangência, ramo de atividade ou porte, que estará cristalizada a representação da propriedade, a razão maior da

⁶⁹ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

existência da organização em face da decisão dos seus proprietários, no caso das sociedades cooperativas, os associados. É a partir desta clareza que os órgãos de gestão estratégica, administração e de controle exercerão suas atribuições, orientarão os quadros executivos e técnicos e terão seu desempenho avaliado.

A propriedade difusa, característica determinante das sociedades cooperativas, por serem sociedades de pessoas, e não de capital, por si só, determina o pouco envolvimento por parte dos proprietários em participar diretamente no processo de gestão da organização. Esta condição remete para o necessário cuidado na definição dos órgãos de governança, dentre os quais o de gestão estratégica, a luz do artigo 47 da Lei n.º 5.764/1971:

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração.

§ 1º O estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração.⁷⁰

A interpretação deste artigo autoriza as sociedades cooperativas a organizarem o processo de gestão mediante separação das funções direção estratégica e gestão executiva, em que a primeira estará a cargo de um conselho de administração, integrado por associados eleitos na assembleia geral e que representarão os proprietários. A segunda estará a cargo de uma diretoria executiva, estatutariamente constituída e regulada, integrada por profissionais nomeados pelo conselho de administração, em conformidade com os conceitos e boas práticas de governança corporativa recomendadas pelos principais códigos que orientam a matéria.

O conselho de administração é o órgão fundamental de governança, recaindo sobre o mesmo a função catalisadora do objetivo social, orientação estratégica e supervisão dos atos dos administradores executivos, os quais, a seu lado, encarregar-se-ão da gestão da cooperativa, implementando ações para cumprimento das diretrizes estratégicas.

Essa prática de segregação das funções estratégicas e das executivas, que se tornou difundida mundialmente, resultou na orientação, por parte dos

⁷⁰ BRASIL. Lei n.º. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

códigos de melhores práticas de governança, de que haja divisão de papéis entre esses dois grupos de gestores.⁷¹

A separação de funções, adotada nas boas práticas de governança, recomenda aos membros do conselho de administração o desenvolvimento de competências específicas para o bom desempenho de suas funções. A preservação do propósito alinhada com a estratégia de desenvolvimento recomenda processos evolutivos de planejamento diante do objetivo social preconizado pelo tipo societário, implementados de forma processual, e não vinculados a um mandato específico do colegiado.

Para assegurar o bom desempenho do empreendimento e a eficácia do processo de gestão, a cooperativa deve oportunizar um processo progressivo de ascensão às funções de representação (coordenadores de núcleo) e de gestão estratégica (conselheiros de administração), adotando processos de formação e certificação como requisito para o exercício das mesmas. Portanto, é recomendável que o conselho de administração seja integrado por associados, oriundos do quadro de líderes de núcleos ou que já integraram o colegiado, e tenham participado de programa específico de qualificação para exercício da função, conforme orienta o item seguinte.

4.2.1 Programa de Desenvolvimento e Formação de Conselheiros

Com o objetivo de qualificar a atuação e orientar o processo de sucessão dos integrantes do órgão de gestão estratégica, atribuir ao conselho de administração a responsabilidade de instituir, implementar e supervisionar a execução do programa em tela, destinado aos associados que exercem a função de conselheiro ou de coordenadores de núcleo que pretendem integrar a lista de candidatos em eleições futuras. O programa deverá ser formatado e planejado para oportunizar a participação voluntária do maior número possível de associados que integram os quadros de conselheiros e coordenadores de núcleo, direcionando o conteúdo de formação, de

⁷¹ OLIVEIRA, Marcia Maria Rezende de; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança em cooperativas de crédito: Gestão executiva. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p. 135.

forma complementar ao Programa de Desenvolvimento e Formação de Lideranças, para os seguintes e principais temas:

- i) planejamento estratégico;
- ii) avaliação do potencial de mercado relativo ao objeto da cooperativa;
- iii) estrutura de gestão e práticas de governança corporativa;
- iv) política de gestão de pessoas e sucessão;
- v) código de ética e política de gestão de riscos e controles internos;
- vi) análise dos demonstrativos contábeis, financeiros, de desempenho e resultados;
- vii) outros temas relacionados à gestão estratégica da cooperativa.

O investimento na formação de associados para qualificar a participação societária e profissionalizar o processo de gestão deve-se constituir em estratégia permanente e albergada na política de governança corporativa da Cooperativa. Independentemente do porte, cada cooperativa deve dimensionar sua capacidade de investimentos para tal fim, na proporção da necessidade e complexidade do empreendimento, na busca do atingimento do seu objetivo, equilíbrio econômico e financeiro, geração de resultados para justificar o investimento dos seus associados e cumprimento da função social para a qual foi constituída.

4.3 Gestão executiva

A gestão executiva nas sociedades cooperativas ocupar-se-á de implementar o objeto social, executar a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração na condução dos negócios. A direção executiva deverá ser exercida por órgão de administração colegiado, instituído e regulado no estatuto social, subordinado ao conselho de administração, que nomeará e destituirá seus membros, composto por profissionais com formação e habilitação para o exercício de funções de gestão, observada a especialidade do ramo de atividade da cooperativa (agroindustrial, crédito, dentre os demais definidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB).

Conforme mencionado no item anterior, esta função estará a cargo da diretoria executiva, que, dentre suas atribuições, destacamos:

- i) elaborar, obedecidos o objetivo, valores e propósito da cooperativa, o planejamento estratégico para apreciação e deliberação do conselho de administração;
- ii) propor ao conselho de administração as políticas de governança corporativa, gestão de pessoas, gestão integrada de riscos, código de conduta, conformidade, dentre outras que tornem a gestão processual e transparente às partes relacionadas;
- iii) elaborar e reportar ao conselho de administração os relatórios contábeis, de desempenho, financeiros, patrimoniais, de acompanhamento de riscos e de resultados;
- iv) representar formalmente a sociedade, dentre outros atribuídos pelo conselho de administração.

4.4 Fiscalização e controle

A função de fiscalização e controle nas sociedades cooperativas deve ser entendida como necessária para boas práticas de governança, diante das especificidades da estrutura societária e de gestão. Não obstante, esta função deve ir além das atribuições do conselho fiscal, órgão de fiscalização de caráter obrigatório para as sociedades cooperativas, conforme define o artigo 56 da Lei n.º 5.764/71:

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.⁷²

Por definição legal, nas sociedades cooperativas, o conselho fiscal é órgão independente, que atua em nome dos associados por delegação da assembleia geral. Como órgão de fiscalização, sua função é de verificar a correta atuação dos

⁷² BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

administradores a partir da análise de ações, operações e fatos já consumados, não lhe cabendo a tarefa de prevenir riscos e custos decorrentes do ambiente de negócios e da atuação dos órgãos de gestão. Portanto, a função de fiscalização e controle deve ser estabelecida a partir de um espectro mais abrangente, especialmente em relação aos controles internos, gestão de riscos, conformidade.

4.4.1 Controles internos e gestão de riscos

São processos de responsabilidade do conselho de administração e da diretoria executiva, objetivando a segurança e a conformidade das operações da cooperativa. De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*,⁷³ comentado por Silveira, controles internos podem ser assim definidos:

Controles internos são processos implantados pelo Conselho de Administração, diretoria e outras lideranças, desenhados a fim de proporcionar segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos operacionais, de reporte e de *compliance* da empresa.

Os objetivos operacionais dizem respeito à efetividade e à eficiência das operações da companhia, incluindo suas metas financeiras e operacionais, bem como a proteção de ativos contra perdas. Os objetivos de reporte se referem aos relatórios financeiros e não financeiros publicados pela empresa para seus públicos externos, os quais devem ser confiáveis, tempestivos e transparentes. Os objetivos de *compliance*, por sua vez, são aqueles que se referem à aderência da organização às leis e regulamentações a ela aplicáveis.

Ainda, de acordo com a entidade, os controles internos devem ser compostos pelos cinco componentes interligados a seguir:

- 1) Ambiente de controle: conjunto de padrões, processos e estruturas que servem de base para a implantação de controles internos na organização. Exemplos: código de conduta e valores éticos; filosofia organizacional; estrutura organizacional; tom ético das lideranças; atuação do conselho do comitê de auditoria;
- 2) Avaliação de riscos: processo dinâmico e interativo para identificação e avaliação dos principais riscos do negócio a fim de alcançar os objetivos organizacionais;
- 3) Atividade de controle: ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as diretrizes das lideranças para mitigação dos riscos serão implantadas adequadamente;
- 4) Informação e comunicação: a informação tempestiva e de qualidade é necessária para monitorar o funcionamento de outros componentes da estrutura de controles internos. Já a comunicação constitui o processo contínuo e sistemático de obter, fornecer e compartilhar toda a informação necessária, tanto para o público interno quanto o público externo;

⁷³ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Internal Control**. Integrated Framework. Executive Summary. Mai. 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

- 5) Monitoramento: consiste em avaliações contínuas ou periódicas e pontuais dos componentes de controles internos. As avaliações contínuas, construídas no próprio processo de negócio em diferentes níveis corporativos, fornecem informações imediatas. Por sua vez, as avaliações periódicas, como as conduzidas por auditorias ou outros agentes, permitem ao conselho e à gestão analisarem riscos ou temas em maior profundidade.⁷⁴

Nessa direção, é recomendado que as sociedades cooperativas adotem o modelo de controles internos e gestão de riscos elaborado e difundido pelo COSO, utilizado para dar suporte aos processos e boas práticas de governança, que descrevemos a seguir:

Toda organização deve definir claramente as responsabilidades relacionadas com governança, riscos e controles para ajudar a minimizar as "lacunas" em controles e duplicidades desnecessárias de tarefas atribuídas pertinentes aos riscos e controles. O Modelo de três linhas de defesa apresenta uma maneira eficaz de aprimorar as comunicações sobre riscos e controles esclarecendo funções e tarefas essenciais. O Modelo pode ser útil para esclarecer como as responsabilidades relacionadas com riscos e controles podem ser coordenadas em uma organização. O modelo parte da premissa que, sob a supervisão e a orientação da Alta Administração e do conselho de administração, três grupos distintos (ou linhas de defesa) são necessários para a gestão eficaz dos riscos e controles. Os três grupos: são responsáveis e gerenciam riscos e controles (gestão operacional); monitoram riscos e controles em apoio à gerência (funções de risco, controle e *compliance* implementadas pela gerência) e fornecem avaliação independente sobre a eficácia da gestão de riscos e controles ao conselho e à Alta Administração (Auditoria Interna).

Cada uma das três linhas tem uma função distinta dentro da estrutura mais ampla de governança da organização e, quando cada uma delas desempenha sua função atribuída com eficácia, a probabilidade de uma composição significativa dos controles é reduzida. Esta estrutura também respalda o Conselho de Administração para receber informações imparciais a respeito dos riscos mais significativos da organização e sobre como a gerência está respondendo a esses riscos.

O Modelo pode ser utilizado juntamente com a Estrutura Integrada de Controle Interno para ajudar a garantir que os indivíduos dentro de cada linha de defesa entendam plenamente suas responsabilidades referentes a riscos e controles e como suas tarefas se adequam à estrutura geral de riscos e controles da organização.

Principais observações:

- 1) A Alta Administração e o Conselho de Administração têm a responsabilidade definitiva de garantir a eficiência e a eficácia dos processos de governança, gestão de riscos e controles;
- 2) A gestão de riscos é mais solidificada quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas. As três linhas de defesa devem existir em alguma forma em toda organização, independentemente do porte ou da complexidade;
- 3) Cada grupo dentro das três linhas de defesa deve ter funções e responsabilidades claramente definidas que sejam respaldadas por políticas, procedimentos e mecanismos hierárquicos apropriados;

⁷⁴ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e Prática.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 166-167.

- 4) As informações devem ser compartilhadas e as atividades coordenadas entre cada uma das linhas de defesa para aprimorar a eficiência e evitar a duplicidade de esforços enquanto garantem que todos os riscos significativos sejam apropriadamente abordados;
- 5) As linhas de defesa não devem ser combinadas nem coordenadas de maneira que comprometa sua eficácia. Cada linha de defesa tem uma posição singular na organização e responsabilidades únicas. Deve-se ter cautela especial se a organização combinar funções pelas três linhas de defesa. A eficácia da segunda ou da terceira linha de defesa pode ser adversamente afetada se a combinação prejudicar a singularidade da respectiva linha. Capacidade e eficiência não são os únicos critérios. Independência e objetividade também são elementos essenciais a serem considerados.⁷⁵

A adoção do modelo de três linhas de defesa induzirá a organização a desenvolver uma cultura de controle das atividades e gestão dos riscos dos negócios, cabendo ao conselho de administração, por proposta da diretoria executiva, aprovar e supervisionar as políticas de controles internos e de gerenciamento integrado de riscos.

A primeira linha de defesa é formada pelos gerentes e seus liderados, que atuam diretamente nas atividades operacionais e administrativas da cooperativa, cabendo a eles operacionalizar as políticas e os processos de controle, identificar os potenciais riscos e reportar para melhoria das ferramentas de prevenção.

A segunda linha de defesa é representada por áreas de suporte aos processos a serem implementados na primeira linha, onde serão definidas e desenvolvidas as ferramentas de controle, as métricas de acompanhamento, normalmente integradas por equipes especializadas em segurança da informação, controles internos, *compliance*, jurídico, dentre outras, dependendo do porte e da atividade da cooperativa.

A terceira linha de defesa é formada pela Auditoria Interna. O diferencial entre esta e as outras duas linhas de defesa é o seu alto nível de objetividade e independência organizacional. Os auditores internos não elaboram nem implementam controles como parte de suas responsabilidades regulares, como também não são responsáveis pelas operações da organização. Dentre as principais atribuições da auditoria interna, deverá estar a avaliação dos controles internos e das políticas de gestão integrada de riscos e de *compliance*, com reporte sistemático à diretoria executiva e ao conselho de administração. Este trabalho, elaborado com

⁷⁵ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Alavancar o COSO nas três linhas de defesa**. 2015. p. 3. Disponível em: <<https://www.coso.org/news/Pages/newsroom.aspx#k=#s=21>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

independência e proatividade, contribuirá para que a cooperativa mantenha sistemas proativos de controle, pressuposto indispensável para boas práticas de governança.

4.4.2 Auditoria independente

O conselho de administração e a diretoria executiva são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades. O IBGC,⁷⁶ ao referir o tema em boas práticas de governança, trata do papel dos auditores independentes e das referidas publicações:

A atribuição principal do(s) auditor(es) independente(es), é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização, adotadas as seguintes e principais práticas:

- a) O conselho de administração e a diretoria devem assegurar que as demonstrações financeiras sejam auditadas por auditor independente com qualificação e experiência apropriada, instrumento fundamental para a confiabilidade desses dados, e certificar-se de que a asseguuração das informações não financeiras seja realizada.
- b) A equipe de auditoria independente deve reportar-se ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria, se existente. Deve ter o cuidado de manter, quando apropriado, a diretoria informada de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho.
- c) Nas organizações em que não haja conselho de administração, a auditoria independente deve ser contratada e reportar-se aos sócios, de forma a garantir sua independência.
- d) Os auditores devem avaliar se os controles internos utilizados pela administração são adequados e suficientes para permitir a elaboração de demonstrações financeiras que não apresentem distorções relevantes, independentemente se causadas por erro ou fraude.

A publicação das demonstrações financeiras, de resultado e o balanço patrimonial da cooperativa, é um ato formal de capital importância para a administração do empreendimento, considerando que nelas estarão representados diversos indicadores de desempenho, solidez, saúde financeira e capacidade de endividamento, que balizarão as análises de crédito, especialmente de longo prazo, confirmarão aos associados o estágio de desenvolvimento do empreendimento e sinalizarão ao público externo a eficácia do empreendimento no cumprimento do seu

⁷⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 83.

objetivo social. Portanto, a eventual dispensa de contratação de auditoria independente, quando não exigida por órgão regulador do ramo de atividade da cooperativa, deve ser avaliada do ponto de vista estratégico, diante da importância que se reveste, especialmente adotando critérios que assegurem total isenção e independência dos auditores contratados.

4.4.3 Conselho fiscal

Como órgão integrante do sistema de governança da cooperativa, diante da sua independência assegurada pelas normas oficiais de regência, já abordadas neste Capítulo, o conselho fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização da cooperativa. O escopo da atuação do conselho fiscal, diante da abrangência e importância do tema fiscalização e Controle, não deve se restringir a apreciação das demonstrações contábeis e a respectiva manifestação, em parecer formal, para deliberação da assembleia geral. Atuando com o apoio das áreas de controles internos, auditoria interna e auditoria independente, cabe ao colegiado avaliar e reportar sobre a qualidade e eficácia dos processos de governança, controles internos, gestão integrada de riscos e consistência dos demonstrativos financeiros, de desempenho e de resultado, o que não elide sua atuação na verificação de outros aspectos relacionados com a administração da cooperativa.

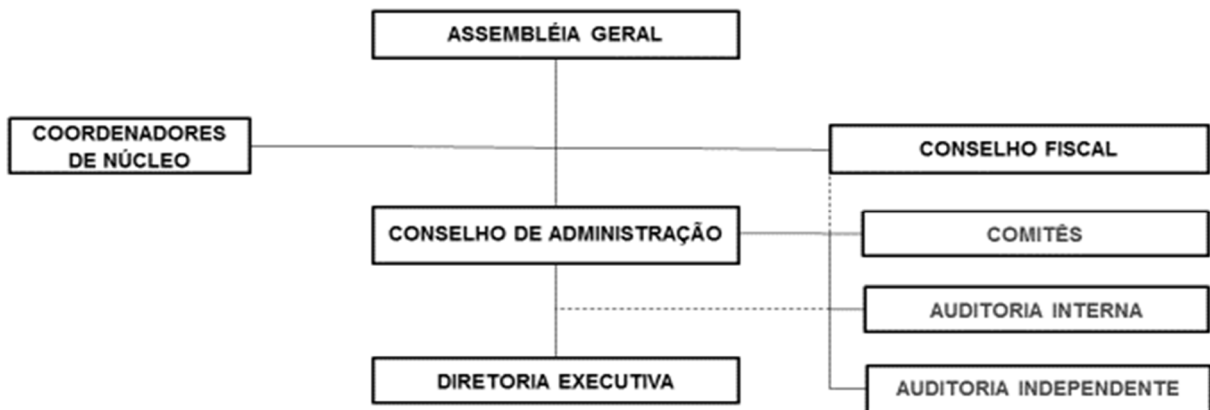
O estatuto social da cooperativa, ao regular a constituição e o funcionamento do conselho fiscal, deve levar em conta a natureza da função, refletindo as condições necessárias para o bom funcionamento do órgão, especialmente quanto à composição e aos requisitos para o exercício da função. Os associados que forem eleitos para o exercício da função de conselheiros fiscais deverão comprovar habilitação para o exercício da mesma, em linha com as indicações do Programa de Desenvolvimento e Formação de Conselheiros especificado no item 5.2.1, em face de atribuições que demandarão conhecimentos específicos sobre o tipo societário, propósito e estratégia da cooperativa, políticas de governança, gestão de pessoas, sucessão, políticas de gestão integrada de riscos controles internos e código de ética, além das competências necessárias para análise das demonstrações contábeis, financeiras e de resultados, interpretação de relatórios financeiros e de desempenho, dentre outras.

Naturalmente que a estrutura deve ser adequada ao porte da cooperativa e complexidade da sua atividade, dimensionada para o ponto ótimo entre custo e segurança operacional.

Portanto, as funções de fiscalização e controle integram as boas práticas de governança nas sociedades cooperativas, representando o processo adotado pela alta administração, assimilado por todos os integrantes dos conselhos de administração e fiscal, diretoria executiva, Gerentes e colaboradores, dedicado a assegurar a conformidade das operações, a observância das políticas de gestão instituídas pelos órgãos de governança e o alinhamento da organização com seu objetivo, valores, propósito e estratégia.

Estas diretrizes, alinhadas com as normas de regência das sociedades cooperativas, fundamentam a estrutura de governança e indicam as linhas de reporte das principais funções, representados na figura abaixo. A estrutura estará dimensionada e regulada no estatuto social da cooperativa e será adotada para as definições relativas à constituição, composição e funcionamento, objeto do próximo capítulo.

Figura 2 – Sociedade Cooperativa – Órgãos de Governança



Fonte: elaborada pelo autor.

5 COMPOSIÇÃO, FUNÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS DE REPRESENTAÇÃO E GOVERNANÇA

A proposta desta dissertação está focada no processo de governança das sociedades cooperativas, e este capítulo, ao tratar da constituição e funcionamento dos órgãos estatutários, se reveste de singular importância. Para o desenvolvimento do tema, levaremos em conta, de forma subsidiária, as especificidades das cooperativas e as práticas adotadas pelas empresas de capital, listadas em bolsa no denominado Novo Mercado.

O Novo Mercado estabeleceu desde a sua criação um contemporâneo e diferenciado padrão de governança corporativa. Segundo a BM&FBOVESPA,⁷⁷ desde a primeira listagem do segmento, em 2002, o Novo Mercado tornou-se o padrão de transparência e governança corporativa exigido pelos investidores para novas ofertas públicas iniciais. Também recomendado para empresas que pretendem realizar grandes ofertas direcionadas a qualquer tipo de investidor.

O regulamento de listagem do Novo Mercado estabelece um conjunto de regras relativas aos direitos dos acionistas, estrutura e boas práticas de governança corporativa, dentre as quais destacamos:

- i) O conselho de administração deve ser composto por, no mínimo, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento) dos conselheiros independentes (o que for maior);
- ii) estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;
- iii) elaboração e divulgação de políticas de remuneração, indicação de membros do conselho de administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária, gerenciamento de riscos, transação com partes relacionadas, dentre outras relativas à publicação de informações sobre o processo de governança.

⁷⁷ BM&FBOVESPA. **Novo Mercado.** Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/en_us/listing/equities/listing-segments/novo-mercado>. Acesso em: 17 dez. 2019.

Para dar efetividade ao processo, a Comissão de Valores Mobiliários, através da Instrução n.º 480/2009,⁷⁸ que dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados, em seu art. 24, instituiu o formulário de referência, documento eletrônico de publicação obrigatória, que obriga as empresas listadas a divulgarem anualmente as informações sobre estrutura de capital, qualificação e regras de emissão, estrutura de governança e gestão, constituição composição e atribuições dos órgãos de gestão, remuneração dos administradores, situação financeira, patrimonial e de resultados, políticas de mitigação de riscos, dentre outras informações relevantes para os investidores e demais partes interessadas, com total transparência e livre acesso através da rede mundial da internet, no *site* da Bolsa de Valores.

Para este capítulo em particular, consultamos os formulários de referência de 3 (três) Companhias listadas na bolsa com o objetivo de identificar as práticas em relação a constituição, composição e atribuições e dos órgãos de governança, as principais políticas de riscos e controles internos e as atribuições do conselho fiscal.

No formulário de referência da empresa **Lojas Renner S.A.**,⁷⁹ a partir do item 12.1, estão estratificadas as informações relativas a constituição, composição e atribuições do conselho de administração, dentre as quais destacamos as seguintes:

- i) a Companhia é administrada pelo conselho de administração, que nomeia a diretoria executiva, devendo os conselheiros e diretores subscreverem o Código de Ética;
- ii) o presidente do conselho de administração não pode acumular a função de principal executivo;
- iii) dentre as atribuições do conselho de administração, destacamos:
 - a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
 - b) eleger e destituir os diretores da companhia;
 - c) avaliar o desempenho do diretor presidente e apreciar as avaliações de desempenho dos demais membros da diretoria;

⁷⁸ COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CMV Instrução n.º 480, de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Brasília, **Diário Oficial da União**, 09 dez. 2009.

⁷⁹ LOJAS RENNEN S.A. **Formulário de Referência 2019**. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/documentos-cvm/itr-dfp-fre-e-fca>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

- d) estruturar um plano de sucessão com relação ao principal executivo e avaliar e supervisionar os planos de sucessão de membros da diretoria propostos pela diretoria colegiada;
- e) atribuir a cada diretor suas respectivas funções, inclusive designando o diretor de Relações com Investidores, observado o disposto no Estatuto Social;
- f) fiscalizar a gestão dos diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos; dentre outras.

Relativamente à estrutura de gerenciamento de riscos, consultamos o formulário da empresa **Klabin S.A.**,⁸⁰ os quais estão relatados no item 5 (cinco) do formulário, com destaque às atribuições e responsabilidades dos órgãos e áreas envolvidas:

- i) conselho de administração: definir, apoiar e disseminar a filosofia de Gestão de Riscos; aprovar as definições gerais da estratégia de Gestão de Riscos e estar informado sobre os principais riscos da Companhia.
- ii) Comissão de Riscos: estabelecer a Política e os Procedimentos da Gestão de Riscos; avaliar e monitorar os riscos mais relevantes reportados; validar ações e controles de mitigação propostos; disseminar a cultura de Gestão de Riscos; comunicar os principais riscos da Companhia;
- iii) diretorias: disseminar e promover a cultura de Gestão de Riscos; validar os riscos reportados de suas respectivas áreas ou unidades de negócio; possibilitar a existência de recursos físicos e financeiros para monitoramento, controles e ações propostas para os riscos reportados de suas respectivas áreas ou unidades de negócio.
- iv) Gerência de riscos e controles internos: implantar a Gestão de Riscos na Companhia; identificar, monitorar e controlar periodicamente os riscos; consolidar e reportar os riscos e os planos de ação da organização à Comissão de Riscos; auxiliar as áreas de Negócios (donos dos riscos) no

⁸⁰ KLABIN S.A. **Formulário de Referência 2019**. Disponível em: <<http://ri.klabin.com.br/informacoes-financeiras/formulario-de-referencia-e-cadastral>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

desenho dos controles internos para gerenciamento de riscos; prover treinamentos relacionados à Gestão de Riscos.

As atribuições do conselho fiscal a seguir descritas são divulgadas no formulário de referência da **Gerdau S.A.**,⁸¹ reforçam a necessária isenção deste órgão no desempenho da sua função, retratada nas seguintes e principais atribuições:

- i) ser responsável pela indicação, retenção, remuneração e supervisão dos auditores externos (incluindo a resolução de desacordos entre a administração e os auditores externos relativamente às demonstrações financeiras);
- ii) ser responsável por estabelecer procedimentos para o recebimento, retenção, tratamento de reclamações relativas à contabilidade, controles internos de contabilidade e matérias de auditoria, além de estabelecer procedimentos para garantir a confidencialidade e o anonimato no recebimento de denúncias por colaboradores de irregularidades relativas a matérias contábeis ou de auditoria;
- iii) ter autoridade para contratar aconselhamento independente e outros consultores, se necessário, para levar a efeito suas responsabilidades;
- iv) receber fundos adequados da Companhia para pagamento dos auditores externos, quaisquer consultores e despesas administrativas comuns.

As informações obtidas no formulário de referência das empresas acima referidas decorrem de previsões estatutárias e fazem parte de um conjunto mais abrangente, abordadas de forma sistemática e padronizada para todas as Companhias listadas em bolsa de valores, dando consistência e uniformidade às estruturas e práticas de governança corporativa, permitindo aos investidores e demais partes relacionadas uma avaliação criteriosa da consistência econômica, de gestão e longevidade do empreendimento.

Consultados os estatutos sociais das empresas Lojas Renner S.A.⁸² e Gerdau S.A.,⁸³ nos respectivos capítulos e sessões destinadas a regular a constituição,

⁸¹ GERDAU S.A. **Formulário de referência 2019**. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/formulario-de-referencia-e-cadastral>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

⁸² LOJAS RENNER S.A. **Estatuto social**. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

⁸³ GERDAU S.A. **Estatuto social**. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

composição e atribuições dos órgãos de administração, estes se ocupam de formalizar o modelo e a prática de governança expressado nas informações disponibilizadas publicamente através do formulário de referência, especialmente quanto a:

- i) forma de representação dos acionistas nas assembleias gerais;
- ii) direitos dos acionistas minoritários;
- iii) pagamento de juros ao capital e distribuição de dividendos;
- iv) estabelecer que a companhia será administrada por um conselho de administração e por uma diretoria;
- v) determinar a segregação de atividades entre gestão estratégica (conselho de administração) e direção executiva (diretoria executiva), dentre outras cláusulas que estabelecem as atribuições e responsabilidades dos órgãos e seus integrantes. Ademais, há previsão estatutária quanto à adesão formal dos administradores ao código de ética aprovado em assembleia, assim como das políticas de gestão que estarão sob a responsabilidade do conselho de administração.

Observados os conceitos e diretrizes delineados no Capítulo 5, a composição, função, atribuições e demais requisitos de funcionamento dos órgãos de representação societária e governança corporativa das sociedades cooperativas, será destinado a orientar a elaboração e o aprimoramento do estatuto social, de forma a complementar as prescrições da legislação, especialmente as Leis n.º 5.764/1971⁸⁴ e n.º 10.406/2002,⁸⁵ para todos os ramos do cooperativismo brasileiro e, em particular às cooperativas de crédito, a Lei Complementar n.º 130/2009⁸⁶ e demais normativos emitidos pelos órgãos reguladores das atividades que se constituírem no objeto da cooperativa.

Adicionalmente à legislação específica, o código civil e a lei das sociedades anônimas, devemos considerar dois diplomas recentes, que também versam sobre o

⁸⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

⁸⁵ BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

⁸⁶ BRASIL. Lei Complementar n.º 130 de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis n.ºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

tema. A Lei n.º 13.303/2016,⁸⁷ em seu artigo 8º, adota formalmente os princípios de governança corporativa e as recomendações de boas práticas, dentre os quais destacamos:

- i) elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo conselho de administração;
- ii) divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa;
- iii) as práticas de gestão de riscos deverão ser previstas no estatuto social;
- iv) princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude deverão constar dos estatutos, repercutindo na função e atribuições dos órgãos de gestão estratégica e de controle e fiscalização;
- v) as auditorias, interna e independente deverão reportar ao conselho de administração;
- vi) os comitês de riscos, elegibilidade e remuneração e de auditoria deverão ser constituídos e regulados pelo estatuto social, respondendo diretamente ao conselho de administração;
- vii) considera como administradores os membros do conselho de administração e diretoria;
- viii) dentre as atribuições do conselho de administração, estabelece que compete ao mesmo discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes.

Esta, dentre outras condições decorrentes do diploma legal referido, tem como objetivo elevar os padrões de gestão das instituições e empresas públicas, a luz das expectativas da sociedade e do mercado empresarial, através de estruturas

⁸⁷ BRASIL, Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, **Diário Oficial da União**, 01 jul. 2016.

homogêneas de governança corporativa, especialmente em relação a constituição, composição, requisitos para integrar e atribuição dos órgãos de governança.

Nesta mesma direção, a Lei n.º 13.709/2018,⁸⁸ que regula a proteção de dados pessoais no Brasil, dedica uma seção específica sobre boas práticas de governança a serem observadas pelos controladores e operadores. Os primeiros, representados por pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem compete as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais e os segundos, também pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador.

No artigo 50 da lei em referência, o legislador recomenda ao controlador que demonstre comprometimento em adotar processos e políticas internas que assegurem o cumprimento, de forma abrangente, de normas e boas práticas relativas à proteção de dados pessoais. Estabelece também, no mesmo artigo, que os mecanismos de supervisão internos e externos estejam integrados a estrutura geral de governança. Recomenda ainda que as regras de boas práticas e de governança deverão ser publicadas e atualizadas, com vistas aos princípios de transparência e informação.

As disposições dos diplomas legais referidos, sinalizam a importância das boas práticas de governança nas organizações, subsumindo uma postura formal dos legisladores com os princípios de equidade, transparência e eficácia dos processos de gestão, representados nas proposições de estrutura dos órgãos de governança das sociedades cooperativas a seguir destacados.

5.1 Assembleia geral

Nas sociedades cooperativas que optarem pela organização do quadro social em núcleos ou seccionais, os quais serão representados por delegados nas assembleias gerais, o estatuto social deverá conter, dentre outras, as seguintes e principais disposições:

- i) nas assembleias gerais, os associados, agrupados por núcleos, serão representados por delegados, eleitos na forma deste estatuto e de

⁸⁸ BRASIL, Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, **Diário Oficial da União**, 15 ago. 2018.

- normativo próprio, podendo comparecer aos conclaves, privados, contudo, de voz e voto;
- ii) os delegados deliberarão acerca de todos os assuntos da ordem do dia;
 - iii) o mandato dos delegados terá duração de (...) anos, mesmo tempo de mandato dos conselheiros, podendo ser reeleitos. Quando da substituição de delegados no curso do mandato, estes serão eleitos para cumprir o tempo restante dos substituídos;
 - iv) durante o prazo de mandato, o delegado não poderá exercer, simultaneamente, cargo eletivo nos órgãos de administração ou função ou remunerada na Cooperativa. Caso venha a ser eleito para cargo estatutário ou contratado como empregado da Cooperativa, deverá renunciar concomitantemente ao posto de delegado;
 - v) sempre que as matérias forem deliberadas pelos associados em seus respectivos núcleos, o voto do delegado nas assembleias gerais estará vinculado às decisões tomadas pelo núcleo que representa;
 - vi) para efeito da representação nas assembleias gerais da cooperativa e eleição de coordenadores/delegados, a cooperativa dividirá o quadro social em núcleos, observados os critérios legais, a partir dos seguintes parâmetros:
 - a) a cooperativa agrupará seus associados em até (...) núcleos, observando os normativos próprios;
 - b) o agrupamento de associados em núcleos poderá ser feito observando critérios que privilegiem a proximidade, atividade laboral ou de produção, dentre outros que possam facilitar a reunião dos mesmos.
 - vii) a eleição dos delegados ocorrerá em assembleia de núcleo, formalmente convocada pelo presidente do conselho de administração;
 - viii) cada núcleo deverá eleger um delegado efetivo e um suplente entre os associados que estejam em pleno gozo de seus direitos sociais e que não exerçam cargos eletivos na sociedade;
 - ix) os requisitos para o associado candidatar-se à função de coordenador de núcleo/delegado, deverão constar no estatuto e/ou no regimento interno, especificamente quanto a:

- a) ter operado regularmente com cooperativa nos últimos dois anos, fazendo uso das operações e serviços do seu objeto social;
 - b) ter participado, como associado, no processo de difusão e de desenvolvimento da Cooperativa;
 - c) comprovar certificação no Programa de Desenvolvimento e Certificação de Lideranças, referido no item 5.1.4;
 - d) ter reputação ilibada e bom relacionamento com a comunidade onde atua;
 - e) não exercer cargo ou função político-partidária quando de sua eleição, ou durante o exercício do mandato, observado o disposto no Estatuto Social da Cooperativa, dentre outros formalmente requeridos.
- x) eleição será realizada, preferencialmente, por votação aberta, podendo, por definição dos associados reunidos em núcleo, ser de forma secreta;
 - xi) em caso de votação secreta, a respectiva assembleia de núcleo definirá as condições e os procedimentos próprios para a sua execução;
 - xii) em caso de empate na votação, a ordem de classificação observará a antiguidade de associação na Cooperativa;
 - xiii) o quórum de instalação da assembleia geral de delegados deverá ser qualificado, metade mais um do número de delegados, e, na falta deste número, deverá ser reiterada a convocação para nova data, no prazo de até 30 (trinta) dias. Em não ocorrendo a assembleia geral na segunda convocação, os delegados ausentes, efetivos e suplentes, perderão seus mandatos, exceto por motivo de força maior, instaurando-se, imediatamente, processo de eleição para a escolha de novos delegados, observadas as disposições estatutárias das assembleias gerais dos núcleos;
 - xiv) a assembleia de núcleo, integrada pelos associados a ele vinculados e a assembleia geral da cooperativa, composta pelos delegados, serão convocadas pelo presidente do conselho de administração, devendo o estatuto social e o regimento interno dos núcleos regular as exceções;
 - xv) O processo eleitoral dos membros dos órgãos de administração (conselho de administração e fiscal) deverá ser conduzido por uma Comissão Eleitoral constituída especificamente para essa finalidade, a cada pleito, por deliberação do conselho de administração da

Cooperativa, assegurada a sua autonomia e a sua independência, reportando-se operacionalmente ao mesmo colegiado, obedecidas as condições estabelecidas no estatuto social e em regulamento próprio.

A Comissão será designada pelo conselho de administração com a antecedência mínima necessária para atender a todos os prazos indispensáveis à organização do processo eleitoral. Esta será composta por, no mínimo, 03 (três) membros, sendo integrada por associados que não componham a nominata de candidatos, não tenham sido eleitos para os mandatos estatutários vigentes e nem sejam cônjuge, companheiro(a), parentes até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, dos candidatos ou dos ocupantes de mandatos em curso, cabendo-lhe, dentre outras atribuições, verificar o atendimento aos requisitos legais e estatutários necessários à candidatura aos cargos eletivos e outros aspectos relacionados ao processo eleitoral.

5.2 Conselho de administração

A direção estratégica deverá ser exercida por órgão de administração específico, instituído e regulado no estatuto social, composto por integrantes do quadro social, nos termos do artigo 47 da Lei n.º 5.764/71,⁸⁹ no caso das sociedades cooperativas o conselho de administração, conforme explicitado no item 5.2. É o órgão central de governança, enquanto a diretoria executiva se concentra nas decisões diárias e no curto prazo, conforme define Silveira:

O Conselho de Administração é o órgão central de governança corporativa. Enquanto cabe aos executivos se concentrar nas decisões diárias e no curto prazo, cabe ao conselho fazer uma leitura correta do ambiente externo e pensar no longo prazo da organização.

O conselho deve também atuar como contrapeso da gestão, de maneira a assegurar que as “perguntas difíceis” sejam feitas de modo independente e qualificado, algo particularmente importante nas empresas com liderança forte e inquestionável – como dirigidas por empreendedores ou executivos poderosos. Um bom conselho deve verificar, por exemplo, se a gestão atua dentro dos regramentos exigidos, sem gerar passivos futuros ocultos para a organização. A relação com a gestão é uma tarefa delicada que deve ser trabalhada continuamente. Além de supervisionar ativamente a direção, cabe também ao conselho manter um relacionamento franco e cordial com os

⁸⁹ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

executivos, inclusive para fins de aconselhamento e recebimento de informações de qualidade sobre o negócio.

Nas empresas com base acionária mais ampla e acionistas distantes do dia a dia, o conselho desempenha importância adicional ao monitorar a gestão e mitigar inevitáveis situações envolvendo conflitos de interesse. Em última instância, o conselho tem como grande missão atuar como guardião dos valores da organização, promovendo a criação sustentável de valor de maneira a assegurar sua perenidade no longo prazo.⁹⁰

As principais funções do conselho de administração são o estabelecimento da estratégia organizacional, acompanhamento da sua implementação e avaliação dos resultados.

Além de estabelecer estratégia e objetivos, o órgão de administração estratégica deve ser o responsável pelo monitoramento de sua execução. Assim, é sua função precípua nomear e destituir os administradores executivos que irão executar as estratégias estabelecidas. É o Conselho de Administração que, em nome de todos os associados, deve garantir que os objetivos serão cumpridos, de forma que deve dispor dos instrumentos necessários a esse exercício. Conforme Carver e Carver (2001), como toda a autoridade reside no Conselho de Administração, a delegação aos executivos para realizar as atividades cotidianas não retira sua responsabilidade por acompanhar e avaliar o desempenho da cooperativa, visando aferir o alcance dos objetivos estabelecidos e o desempenho da gestão, e por se posicionar sobre questões relacionadas à perenidade dos negócios.

O órgão de Direção Estratégica deve ainda assegurar que a estrutura da cooperativa esteja preparada para identificar, preventivamente, a possibilidade de ocorrência de fatos que coloquem em risco a instituição. É, portanto, seu dever questionar periodicamente os administradores executivos sobre fatos ou procedimentos que ameacem a posição da cooperativa. Deve avaliar e deliberar sobre o plano de atuação em situações de risco (plano de contingência), a ser proposto pelo executivo principal. Nesse sentido, é importante identificar se todos os aspectos estão envolvidos nesse plano, em especial aqueles que tratam da conduta dos administradores executivos.

Da mesma forma, o órgão de Direção Estratégica pode promover incentivos para os administradores executivos associados à consecução dos objetivos estabelecidos para a cooperativa, propondo vinculação de parcela de sua remuneração ao alcance de metas específicas. Entretanto, tal prerrogativa deve ser exercida com base em fatores objetivos e com bom acompanhamento, de forma que se evite elevação artificial de desempenho, subdimensionamento das metas ou atribuição de resultados além das funções e alçadas dos executivos.⁹¹

Subsumindo os conceitos apresentados na bibliografia recente sobre o tema, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC –, no Manual das Melhores Práticas de Governança Corporativa, desenvolvido para empresas de capital,

⁹⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e Prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 147.

⁹¹ SOBRINHO, Abelardo Duarte de Mello; BASTOS, Alexandre Martins; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança em cooperativas de crédito: Direção Estratégica. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p. 123.

especialmente sociedades anônimas, apresenta de forma objetiva a função e as práticas a serem adotadas pelo conselho de administração:

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios.

Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos.

O conselheiro tem seus deveres perante a organização. O conceito de representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado.

Na implementação de boas práticas de governança:

- a) Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. O conselho deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Ele deve exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade e em suas partes interessadas (externalidades).
- b) Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização. Deve definir estratégias e tomar decisões que protejam e valorizem a organização, otimizem o retorno do investimento no longo prazo, e busquem o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas. Deve promover uma cultura organizacional centrada nos valores e princípios da organização e proporcionar um ambiente em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes e discutir dilemas éticos.
- c) O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais (e seus resultados e impactos diretos e indiretos) estão alinhadas aos seus princípios e valores. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
- d) O conselho de administração deve buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.⁹²

O conselho de administração, como órgão colegiado, depende, em seu desempenho, do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização se beneficie da pluralidade de

⁹² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 39-41.

argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.

Não obstante, individualmente, os conselheiros devem apresentar características e competências específicas para o bom desempenho da função, dentre elas, as seguintes e principais estão destacadas no Código de Melhores Práticas do IBGC:⁹³

- i) alinhamento e comprometimento com os, valores, princípios, propósito e código de conduta da organização;
- ii) visão estratégica;
- iii) disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- iv) capacidade de comunicação;
- v) disponibilidade de tempo;
- vi) capacidade de trabalhar em equipe;
- vii) conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- viii) capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros;
- ix) conhecimento sobre a legislação societária e a regulação;
- x) conhecimentos sobre gerenciamento de riscos, dentre outros exigidos pelo objeto da sociedade.

Ademais, todos os conselheiros, uma vez eleitos, têm responsabilidade para com a organização, independentemente do grupo de associados, ou parte interessada que o tenha indicado para a função. Os conselheiros devem atuar de forma objetiva e consubstanciada em estudos técnicos, com isenção emocional e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais. Os conselheiros devem criar e preservar valor para a organização como um todo, observados os aspectos legais e éticos envolvidos.

A partir deste referencial, as sociedades cooperativas, observadas as características próprias do tipo societário e em consonância com as disposições da Lei n.º 5.764/1971,⁹⁴ relativas ao tema, poderão adotar, em processos de revisão do

⁹³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 43.

⁹⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

estatuto social que objetivem a adoção de boas práticas de governança, as seguintes e principais disposições para o conselho de administração:

5.2.1 Constituição e composição do conselho de administração

A cooperativa terá um conselho de administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um presidente, um vice-presidente e (...) conselheiros (mínimo de 3 [três] e máximo de 9 (nove), constituindo condições básicas para a candidatura e exercício do cargo, sem prejuízo das disposições legais próprias, de normas oficiais dos órgãos reguladores decorrentes do objeto social e do atendimento dos requisitos complementares previstos nos normativos internos:

- i) não manter vínculo empregatício ou integrar a diretoria executiva da Cooperativa;
- ii) não ser cônjuge ou companheiro(a), nem possuir parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes dos conselhos de administração e fiscal e da diretoria executiva;
- iii) não ser, simultaneamente, empregado ou administrador(a) ou deter participação em empresa que, por suas atividades, seja considerada como concorrente a cooperativa;
- iv) não ter exercido ou estar exercendo cargo ou função político-partidários, no último exercício civil;
- v) preferencialmente, ter exercido função estatutária ou estar no exercício da função de líder de núcleo e, ter frequentado ou comprometer-se em participar, na primeira oportunidade após a assembleia de eleição, do Programa de Desenvolvimento e Formação de conselheiros(as), previsto no item 5.2.1 e comprovar a respectiva certificação
- vi) ter operado assiduamente e regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais (ser associado ativo) e ter participado regularmente das assembleias de núcleo e dos eventos decorrentes do processo de organização e mobilização do quadro social;
- vii) ter disponibilidade de tempo para o integral cumprimento das incumbências estatutárias e legais da função;

- viii) outras, decorrentes de disposições legais, normativas de órgãos reguladores ou de regulamentos internos sobre o tema.

Na formação do colegiado, o estatuto deve estabelecer as competências a seguir listadas que deverão estar presentes no conjunto dos candidatos e, individualmente pelo menos uma, sendo que a forma de comprovação estar disciplinada em normativo próprio:

- i) conhecimento específico sobre cooperativismo e sociedades cooperativas;
- ii) participação no processo de desenvolvimento da cooperativa;
- iii) conhecimento específico do objeto (negócio) próprio da cooperativa;
- iv) conhecimento específico em gestão de riscos;
- v) capacidade de liderança e de relações interpessoais;
- vi) capacidade de gestão.

A eleição para o conselho de administração requer chapa(s) completa(s), inscrita(s) na sede da Cooperativa até 20 (vinte) dias antes da data de realização da primeira assembleia de núcleo dos associados, devidamente homologada(s) pela Comissão Eleitoral, referida no item 6.1.

O estatuto deverá indicar o prazo de mandato, recomendável de no mínimo 2 (dois) e no máximo 4 (quatro) anos, com renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos integrantes ao final de cada período.

5.2.2 Atribuições do conselho de administração

O estatuto social da cooperativa deverá estabelecer as atribuições do colegiado, dentre as quais, as seguintes e principais:

- i) discutir, formatar e definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e supervisionar a observância dos mesmos;
- ii) preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização;
- iii) estabelecer o direcionamento estratégico e a orientação geral dos negócios monitorando e apoiando a diretoria executiva na execução e no cumprimento do planejamento proposto pela diretoria executiva;

- iv) acompanhar e supervisionar o desempenho da diretoria executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico;
- v) aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo (regimentos, código de ética, gestão de pessoas e sucessão, riscos, operações com partes relacionadas, dentre outras);
- vi) nomear e destituir os membros da diretoria executiva, fixar as atribuições e competências do colegiado e dos diretores individualmente, observadas as funções para as quais foram designados;
- vii) definir a política de remuneração e incentivos da diretoria executiva como um todo, os objetivos e as metas propostos pelo diretor executivo e avaliar seu desempenho;
- viii) deliberar acerca do pagamento de juros anual sobre as quotas-partes de capital integralizado, obedecida a legislação sobre o tema;
- ix) encaminhar à assembleia geral proposta para a aquisição, alienação, doação ou oneração de bens imóveis da Cooperativa, classificados como não circulantes;
- x) deliberar sobre a eliminação de associados;
- xi) deliberar sobre a convocação de assembleia geral;
- xii) autorizar, previamente à decisão assemblear, participações de capital em outras empresas ou entidades, atendidos os propósitos sociais da Cooperativa e respeitadas a legislação vigente;
- xiii) propor à assembleia geral, obedecida a legislação societária e as disposições estatutárias, a alocação dos resultados entre os fundos indivisíveis e sobras a disposição e/ou rateio de prejuízos aos associados;
- xiv) escolher e destituir os auditores externos;
- xv) constituir, quando necessário, órgãos auxiliares do colegiado (comitês), aprovando o respectivo regimento que deverá estabelecer a função, atribuições, número de integrantes, competências específicas dos membros, processo de indicação e tempo de mandato e demais condições de funcionamento.

5.2.3 Atribuições do presidente do conselho de administração

O presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros. Dentre as suas atribuições que deverão ser instituídas no estatuto social, destacam-se as seguintes:

- i) convocar e presidir as reuniões do colegiado;
- ii) assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos;
- iii) organizar e coordenar a agenda, levando em conta as atribuições do colegiado;
- iv) coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros;
- v) liderar e supervisionar a implementação das práticas de governança corporativa da cooperativa;
- vi) liderar e supervisionar a implementação dos programas de organização do quadro social e de educação e formação:
 - a) Programa de Educação para Associados;
 - b) Programa de Desenvolvimento e Certificação de Lideranças;
 - c) Programa de Desenvolvimento e Formação de conselheiros.
- vii) convocar e presidir a assembleia de núcleos e a assembleia delegadas, por deliberação do colegiado;
- viii) indicar os diretores, selecionados dentro ou fora do quadro social, obedecida a competência especial do conselho de administração;
- ix) relacionar-se com o diretor executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração;
- x) implementar o processo de avaliação do colegiado, dos seus membros individualmente, da diretoria executiva e do principal executivo (diretor executivo, diretor geral, presidente executivo ou outra denominação estatutária para a função);
- xi) apresentar ao colegiado e, em nome deste, à assembleia geral, relatório anual das operações e atividades da Cooperativa, acompanhado do balanço patrimonial, demonstração de sobras e perdas, parecer do conselho fiscal e da auditoria independente, além de outros documentos e informações relativas à prestação de contas;

- xii) indicar um secretário para lavrar ou coordenar a lavratura da ata das assembleias gerais e das reuniões do conselho de administração.

5.2.4 Segregação das funções de presidente do conselho de administração e principal executivo

Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria executiva, o acúmulo das funções de presidente do conselho de administração e o principal executivo (diretor executivo, diretor geral, presidente executivo ou outra denominação), por uma mesma pessoa, deve ser evitado. O principal executivo não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões nos momentos para os quais for convidado.

A boa relação entre o conselho de administração e a diretoria executiva é de fundamental importância para o desempenho da cooperativa na consecução dos seus objetivos, tarefa que deve ser facilitada por seus líderes, conforme recomenda o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC:

Relacionamento com o diretor-presidente e seus subordinados Práticas

- a) Deve ser construída, em benefício da organização, uma relação transparente e de cooperação entre o conselho e a diretoria, tanto no processo de construção da estratégia como nas suas frequentes interações.
- b) O diretor-presidente é o elo entre o conselho de administração e o restante da organização.
- c) É vital que a comunicação entre o diretor-presidente e o conselho se dê de forma clara e contínua e propicie condições adequadas para a tomada de decisões eficazes. Toda comunicação relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências e responsabilidades definidas.
- d) O conselho deve se assegurar de que as informações sejam recebidas periodicamente, com antecedência, quantidade, forma e profundidade adequadas.
- e) O presidente do conselho é o interlocutor preferencial do diretor-presidente no colegiado. A separação clara de papéis entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental importância para a integridade do sistema de governança.
- f) Para preservar a hierarquia e garantir a equidade na distribuição de informações, o diretor-presidente e/ou o presidente do conselho devem

ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem entrar em contato com executivos para algum esclarecimento.⁹⁵

5.2.5 Remuneração dos conselheiros de administração

Nas sociedades cooperativas, diante das suas características e da previsão legal de que a função deve ser exercida exclusivamente por associados, já referida no *caput*, a decisão de remunerar os membros do conselho de administração deve estar prevista nos estatutos, atendendo disposto na Lei n.º 5.764/1971,⁹⁶ em seu artigo 44, IV, devendo a mesma ser aprovada pela assembleia geral.

Não obstante, cabe ao conselho de administração propor à assembleia geral, e esta aprovar, o valor a ser pago a título de honorários ou cédulas de presença aos integrantes dos órgãos estatutários. A remuneração do conselho deve ser diferente daquela adotada para a diretoria, em função da natureza e de papéis distintos desses órgãos na organização. O conselheiro exercerá seu mandato em nome dos associados, dentre os quais se faz presente, numa função adicional à sua atividade profissional, destinada ao desenvolvimento de um empreendimento do qual também tem interesse como proprietário, dele participando dos resultados na proporção das suas operações. Já as funções executivas são exercidas por profissionais que atuam em áreas específicas e especializadas, com dedicação exclusiva e por elas são remunerados.

Para o bom desempenho das atribuições que lhes são próprias, o conselheiro não exercerá sua função apenas no dia da reunião do colegiado, a condição de administrador, integrante do principal órgão de gestão estratégica, embora não exigindo tempo integral, não elide a necessidade da atuação permanente. Por essa razão, não é aconselhável que a remuneração dos conselheiros seja mensal, a título de honorários, e não sob a forma de cédulas de presença, observado o porte e as condições financeiras da organização.

Portanto, a remuneração dos conselheiros, ao ser proposta, de levar em conta, dentre outras, as seguintes e principais recomendações:

⁹⁵ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 67.

⁹⁶ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

- i) a capacidade econômica e financeira da cooperativa;
- ii) a complexidade da função, diante das atribuições estatutárias;
- iii) os deveres fiduciários diante da função de administradores;
- iv) os investimentos feitos pela cooperativa que oportunizam a formação, onde o conhecimento amalhado servirá, também, de apoio nas atividades econômicas e sociais que, particularmente, desenvolve.

No estabelecimento da remuneração do presidente do conselho de administração deve ser levado em consideração o conjunto das suas atribuições, descritas no item 6.2.3, e o tempo adicional, em relação a um conselheiro, que será dispensado para o cumprimento das atribuições que lhes são próprias.

Pelo exposto, a remuneração dos membros do conselho de administração nas sociedades cooperativas se constitui no ressarcimento dos custos a que estarão acometidos os associados que integrarão o colegiado, adicionado de incentivo que justifique o investimento em formação específica e a disponibilidade para atuar no processo de gestão estratégica da sociedade cooperativa, em representação a todos os demais associados.

5.2.6 Avaliação de desempenho do conselho de administração

A avaliação do conselho e dos conselheiros, segundo o IBGC⁹⁷, contribui para que o colegiado seja efetivo, faz parte da prestação de contas do órgão e permite o aperfeiçoamento da governança da cooperativa. Para realizar uma avaliação efetiva, os conselheiros devem estar comprometidos em identificar os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro, individualmente, e do conselho como órgão colegiado, visando exclusivamente ao aprimoramento e à valorização das competências que contribuem para o exercício da função.

A avaliação do conselho pode ser realizada exclusivamente pelos conselheiros, através de uma metodologia que considere um processo de autoavaliação. Em estágios mais avançados de maturidade, poderá contar com processos mais abrangentes, com a participação de executivos e outras partes interessadas e/ou com

⁹⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 50.

a facilitação de uma assessoria externa. Independentemente do escopo, a avaliação deve incluir:

- i) o próprio conselho, como órgão colegiado;
- ii) os comitês, caso existentes;
- iii) o presidente do conselho e,
- iv) os conselheiros, individualmente.

Os critérios de avaliação do conselho devem incluir as atribuições, sua estrutura e seus processos de funcionamento, de forma processual e não esporádica, implementados de forma evolutiva na medida em que as práticas de governança são adotadas.

5.2.7 Secretaria de governança

Para o desempenho da sua função, é recomendável que o conselho de administração conte com uma secretária de governança com atribuições específicas em relação às suas atribuições.

É desejável que esta função seja exercida por órgão ou profissional com reporte direto ao presidente do conselho. No entanto, nada impede que seja acumulada por profissional do quadro de diretores ou executivos, desde que se reporte ao principal executivo em relação aos assuntos da gestão, e ao presidente do conselho em relação aos assuntos da secretaria.

As funções e suas respectivas atribuições, devem ser estabelecidas de acordo com a complexidade das atividades, levando-se em conta o porte da cooperativa e seu sistema de governança. Incluem-se dentre as suas principais atribuições:

- i) apoiar o conselho de administração, o conselho fiscal, os núcleos e os comitês, quando formalmente constituídos, em relação ao processo de governança da cooperativa, prevista no estatuto social e demais normas oficiais e internas, propugnando pela sua melhoria;
- ii) apoiar os membros dos órgãos estatutários e dos comitês no desempenho de suas funções e assisti-los nos processos de formação e de integração;

- iii) auxiliar o presidente do conselho de administração na definição de temas relevantes a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral;
- iv) encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões dos conselhos de administração e fiscal, reuniões e assembleia de núcleos, dentre outras dos órgãos de governança, interagindo com os membros da diretoria, a fim de assegurar a qualidade e a tempestividade das informações;
- v) elaborar, lavrar em livro próprio, registrar e publicar as atas de reuniões dos órgãos de governança e da assembleia geral, na forma prevista no estatuto social, normas internas e da legislação aplicável;
- vi) administrar o portal de governança da organização (se existente) e zelar por sua atualização, pela segurança e pelo fluxo das informações, além de assegurar a equidade e o acesso permanente de seus usuários.

A qualificação dos órgãos de governança e seu funcionamento depende do trabalho especializado de profissionais formados e com competências específicas para o desempenho da função, devendo a cooperativa atentar para a importância da estruturação da secretaria de governança.

5.3 Diretoria executiva

A gestão executiva das sociedades cooperativas deverá ser exercida por órgão de administração específico, instituído e regulado no estatuto social, conforme autoriza o artigo 47, § 1º, da Lei n.º 5.764/1971,⁹⁸ composto por profissionais habilitados para as respectivas funções, nomeados e destituídos pelo conselho de administração. A fundamentação da função e das atribuições da diretoria executiva é abordada de forma abrangente pelo Código das Melhores Práticas do IBGC, muito embora elaborado com base nas características próprias das sociedades de capital, o que não elide a aplicação para as sociedades cooperativas:

A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função

⁹⁸ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.

Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas.

Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. Em caso de existência de subsidiárias, é de sua responsabilidade trabalhar para que as demais empresas do grupo estejam igualmente operando em conformidade.

O monitoramento, o reporte e a correção de eventuais desvios, sejam eles decorrentes de descumprimento da legislação e/ou regulamentação interna e externa, gerenciamento de riscos, auditoria ou controles internos, também são parte das responsabilidades da diretoria.

Na qualidade de administradores, os diretores possuem deveres fiduciários em relação à organização e prestam contas de suas ações e omissões à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.

Práticas

- a) A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização.
- b) O diretor-presidente é responsável pela liderança da diretoria. Cabe a ele atuar como elo entre a diretoria e o conselho de administração. Ele deve ser orientado e supervisionado pelo conselho de administração ou, na falta deste, diretamente pelos sócios.
- c) A diretoria deve disseminar a cultura organizacional, reforçando seus valores e princípios, desdobrá-los em políticas, práticas e procedimentos formais e estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados a eles. Em caso de desvios, deve propor as medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
- d) Cada diretor responde, individualmente, por suas atribuições específicas na gestão, respondendo colegiadamente pelas decisões tomadas em conjunto pela diretoria. Deve prestar contas ao diretor-presidente, aos demais diretores e, sempre que solicitado, ao conselho de administração ou, caso este não exista, diretamente aos sócios.
- e) As responsabilidades, autoridades e atribuições da diretoria devem ser definidas com clareza e objetividade no estatuto/contrato social, e a diretoria deve ter um regimento interno próprio (aprovado pelo conselho de administração) que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades. Os documentos organizacionais devem estabelecer um conjunto formal de alçadas de decisão e discriminar o que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou do conselho de administração.⁹⁹

Diante da diversidade de funções e atribuições próprias da diretoria executiva e a necessária interação com o conselho de administração, Silveira aborda a

⁹⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 70.

importância deste órgão que atua na promoção e atingimento do objeto social da organização:

A diretoria tem como missão comandar as operações diárias da empresa visando assegurar sua perenidade e alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo conselho de administração. Cabe a ela representar a sociedade, zelar por seus valores e promover o objeto social dentro das regras estabelecidas pelo estatuto social e políticas internas.

Embora geralmente tenha como foco o retorno financeiro para os acionistas, a diretoria deve levar em consideração os interesses das demais partes interessadas em suas decisões, bem como administrar as relações entre todos os públicos de interesse da empresa. Os altos executivos devem liderar os colaboradores pelo exemplo, criando um ambiente genuinamente ético e meritocrático na organização.

É essencial que haja coesão ampla de comunicação entre os líderes de cada diretoria, evitando a formação de *feudos*. Apesar de terem autonomia para decisões diárias de suas áreas, recomenda-se que as decisões mais importantes sejam tomadas pela diretoria como colegiado, de maneira a assegurar um debate rico e a correta mensuração de impactos sobre as outras áreas da companhia.¹⁰⁰

A previsão estatutária das atribuições da diretoria e dos seus integrantes, bem como as responsabilidades pela gestão integrada de riscos, fidelidade das demonstrações contábeis, financeiras e de resultado, são enunciadas da seguinte maneira, conforme os autores Sobrinho, Bastos e Fontes Filho.

As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas devem estar descritas no estatuto social e no regimento interno, até mesmo em relação às exigências quanto a formação e experiência, não apenas para atender a responsabilidades legais, mas também para proporcionar transparência ao quadro de associados e colaboradores da cooperativa.

Uma das principais atribuições da administração executiva é assumir a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultado obtido. Também é sua função identificar e expor ao órgão de administração estratégica os pontos vulneráveis e os riscos da cooperativa. Para tanto, é necessário observar a pertinência e a confiabilidade do conteúdo dos relatórios encaminhados ao Conselho e aqueles direcionados às demais partes interessadas, de forma que possa haver avaliação adequada dos assuntos.¹⁰¹

Diante destes pressupostos, o estatuto social da cooperativa ao regular a constituição, estrutura e funcionamento da diretoria executiva nas sociedades

¹⁰⁰ SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e Prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 158.

¹⁰¹ SOBRINHO, Abelardo Duarte de Mello; BASTOS, Alexandre Martins; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança em cooperativas de crédito: Direção Estratégica. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. p. 139.

cooperativas, objetivando a adoção de boas práticas de governança, deverá contemplar as seguintes e principais disposições:

5.3.1 Constituição e composição da diretoria executiva

A cooperativa será administrada por uma diretoria executiva, nomeada pelo conselho de administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um executivo principal (diretor executivo, presidente da diretoria, diretor geral ou outra designação estabelecida pela assembleia geral) e (...) diretores que, individualmente, terão designação atribuída pelo conselho de administração levando em conta a área especializada de atuação, constituindo condições básicas para a e exercício da função, sem prejuízo das disposições legais próprias ou de normas oficiais dos órgãos reguladores decorrentes do objeto social, e o atendimento dos requisitos complementares previstos nos normativos internos:

- i) não manter vínculo empregatício ou integrar os conselhos de administração e fiscal da cooperativa;
- ii) não ser cônjuge ou companheiro(a), nem possuir parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes dos conselhos de administração e fiscal e dos demais diretores;
- iii) não ser, simultaneamente, empregado ou administrador ou deter participação em empresa que, por suas atividades, seja considerada como concorrente a cooperativa;
- iv) não ter exercido ou estar exercendo cargo ou função político-partidários, no último exercício civil;
- v) ter disponibilidade para o exercício da função em tempo integral;
- vi) comprovar formação acadêmica compatível com a especificidade da função;
- vii) comprovar experiência em função de gestão, preferencialmente por progressão de carreira na cooperativa ou exercício de função similar em empresas do mesmo ramo de atividade;
- viii) aptidão para a gestão e desenvolvimento de pessoas;
- ix) outras condições requeridas pela política interna de gestão de pessoas.

As condições para o exercício da função deverão ser aferidas e/ou comprovadas por avaliação técnica, comportamental e de competências, mediante laudo ou parecer emitido por profissionais habilitados que não integrem a equipe da cooperativa.

5.3.2 Atribuições da diretoria executiva

O estatuto social da cooperativa deverá estabelecer as atribuições e responsabilidades do colegiado e dos diretores individualmente, cabendo ao mesmo a gestão executiva, nela compreendidas as seguintes e principais:

- i) administrar operacionalmente a cooperativa, atendendo o direcionamento estratégico estabelecido pelo conselho de administração, a legislação e normas oficiais aplicáveis e as políticas internas de referência;
- ii) elaborar o planejamento estratégico para apreciação do conselho de administração, em conformidade com a diretriz estratégica estabelecida, e responder por sua execução;
- iii) elaborar o plano de trabalho, de metas e resultados e a projeção orçamentária, financeira e de investimentos da cooperativa, para apreciação e deliberação do conselho de administração, e responder pela sua execução e reporte;
- iv) elaborar e submeter à apreciação do conselho de administração o Código de Conduta e as políticas de gestão de pessoas (esta abrangendo recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, progressão de carreira, remuneração e sucessão), riscos (levando em conta o objeto da cooperativa), governança corporativa, controles internos e conformidade, dentre outras requeridas conselho, e responder pela implementação, acompanhamento e reporte;
- v) cumprir e fazer cumprir os apontamentos e orientações técnicas de auditoria e controles internos, visando à segurança e ao respeito aos normativos internos e oficiais;
- vi) decidir sobre a contratação e demissão de empregados;
- vii) contrair obrigações, transigir, firmar acordos em processos judiciais, acordos ou convenções coletivas, ceder e empenhar ou renunciar

- direitos, observados os limites estatutários e/ou estabelecidos pelo conselho de administração;
- viii) nomear procuradores, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades e forma de representação, que poderá ser isolada ou em conjunto, nos limites do que prever o estatuto social;
 - ix) representa a cooperativa ativa e passivamente, em juízo e fora dele, firmar todos os documentos, inclusive contratos e escrituras públicas, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização e à execução da aquisição, alienação, doação ou oneração, conforme o caso, de bens móveis ou imóveis da Cooperativa, observadas as disposições estatutárias;
 - x) responder, formalmente, pelas responsabilidades indicadas perante os órgãos reguladores e fiscalizadores;
 - xi) implementar canais apropriados de divulgação de informações aos associados e demais partes interessadas relativas à gestão da cooperativa, observadas as boas práticas de governança;
 - xii) outras, decorrentes de previsão estatutária ou atribuídas pelo conselho de administração.

No desempenho da sua função, conforme preceitua o Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC,¹⁰² a diretoria deve implementar uma política clara de comunicação, aprovada pelo conselho de administração, que estabeleça os porta-vozes da organização para cada tema, com o objetivo de eliminar contradições entre as declarações de diferentes executivos da organização. Deve assegurar que os relatórios contribuam para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da organização e dos riscos a que ela está disposta a submeter-se.

É também sua atribuição, dar efetividade ao cumprimento do código de conduta da organização, divulgando-o e treinando periodicamente todos os públicos submetidos a ele: líderes de núcleo, conselheiros, executivos, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços e demais partes relacionadas. Para este fim, programas de educação continuada, instalados em ferramentas digitais podem contribuir no processo de disseminação.

¹⁰² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 74.

5.3.3 Atribuições do principal executivo com designação definida no estatuto social

O diretor executivo, presidente executivo, diretor geral ou outra denominação, exercerá a liderança dos executivos e representará formalmente a cooperativa. Na descrição da função, deverão estar presentes as seguintes e principais atribuições:

- i) propor os termos do regimento interno da diretoria para apreciação e deliberação do colegiado;
- ii) convocar e presidir as reuniões da diretoria executiva;
- iii) proceder a distribuição de funções entre os diretores, levando em conta o previsto no estatuto social e as competências individuais do grupo;
- iv) responder diretamente pelas áreas de sua competência;
- v) supervisionar as atividades dos diretores e avaliar seu desempenho;
- vi) promover a integração e o relacionamento dos membros da diretoria executiva com os conselheiros de administração e fiscal;
- vii) atuar em conjunto com o presidente do conselho de administração na interlocução entre os dois colegiados;
- viii) encaminhar ao presidente do conselho de administração as propostas relativas ao planejamento estratégico, planos de trabalho, metas e resultados, políticas e regulamentos, dentre outros, contribuindo para o processo de entendimento, discussão e apreciação pelo colegiado;
- ix) responder pelo programa contínuo de relacionamento, consulta e comunicação sistemática com os associados e as diversas partes interessadas da organização;
- x) instrumentalizar área de gestão de pessoas para, no desempenho da sua função, em apoio ao presidente do conselho de administração, implementar os programas de desenvolvimento e formação de associados, lideranças e conselheiros;
- xi) outras, específicas da função, previstas no estatuto social ou atribuídas pelo conselho de administração.

As atribuições dos demais diretores deverão constar do estatuto social, observadas as atividades específicas da função para a qual foram designados, aclaradas no manual de organização da cooperativa.

5.3.4 Avaliação da diretoria executiva e do principal executivo

A avaliação tem como objetivo analisar a contribuição do grupo de executivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos pelo conselho de administração, competindo ao mesmo:

- i) definir metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com os valores e o propósito, estabelecidos no início de cada exercício social;
- ii) realizar, anualmente, a avaliação formal do desempenho da diretoria executiva e do principal executivo;
- iii) aprovar e monitorar o programa de desenvolvimento individual do principal executivo;
- iv) tomar ciência, analisar e aprovar os resultados da avaliação dos diretores realizada pelo principal executivo, no que se refere tanto às metas acordadas quanto a outros elementos subjetivos da avaliação, e deliberar sobre a proposição do principal executivo no que diz respeito à permanência ou não dos diretores nos respectivos cargos.

Na avaliação da diretoria executiva e do principal executivo, o conselho poderá contar com o auxílio de especialistas externo contratados ou de comitê de pessoas, formalmente instituído.

5.3.5 Planejamento de sucessão dos membros da diretoria executiva

O bom desempenho da cooperativa depende, também, da qualidade da sua equipe de profissionais, cujas competências, experiência e especialidade representam importante ativo, ameadado ao longo do tempo com investimentos contínuos na formação e qualificação. O planejamento de sucessão dos principais executivos deve estar alinhado com a perspectiva de evolução de carreira profissional, orientada pela política de gestão de pessoas da organização.

O planejamento de sucessão, é fundamental para que, na eventual substituição de diretos que integram a diretoria executiva, a cooperativa disponha de profissionais para serem promovidos ou, em casos específicos, contratados. A progressão de carreira, sempre que possível, contribuirá para garantia de continuidade da gestão,

mitigar riscos e assegurar bom desempenho para a cooperativa. Esta é uma atribuição indelegável do conselho de administração, cumprindo-lhe as seguintes e principais atribuições:

- i) aprovar o planejamento formação, desenvolvimento e sucessão dos diretores Estatutários da cooperativa;
- ii) reavaliar periodicamente o perfil dos principais cargos de liderança executiva, levando em conta o planejamento estratégico da cooperativa, podendo utilizar-se da área especializada em gestão de pessoas ou da contratação de consultores especializados.

A liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho de administração, enquanto o principal executivo deve oportunizar aos conselheiros o contato permanente com os demais executivos da cooperativa, para que sejam avaliados os possíveis candidatos à sua sucessão.

5.3.6 Remuneração dos membros da diretoria executiva

Diante das características societárias das sociedades cooperativas, amplamente exploradas no Capítulo 2, especialmente em relação ao seu propósito e princípios, formação do capital social e distribuição dos resultados, este item levará em conta as orientações da literatura disponível em relação às sociedades anônimas, compiladas no Código de Boas Práticas do IBGC, já referido nos itens anteriores, porém adaptadas ao tipo societário.¹⁰³

A remuneração dos membros da diretoria executiva deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores e proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização. Não obstante, deve estar inserida na política de remuneração aplicada aos demais profissionais, empregados da cooperativa, de forma progressiva, levando em conta a complexidade e especificidade de cada uma das funções exercidas, formalmente apreciada pelo conselho de administração que levará à deliberação da assembleia geral.

Na construção da política de remuneração dos integrantes da diretoria executiva, recomenda-se levar em conta as seguintes e principais diretrizes:

¹⁰³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 74.

- i) embora os profissionais nomeados e contratados possuam formação e competências específicas, o desempenho da cooperativa dependerá da atuação proativa, integrada e coletiva da equipe;
- ii) avaliar o desempenho da equipe como um todo, dos grupos setoriais e individual de cada integrante, permite premiar o mérito a partir do desempenho coletivo e individual;
- iii) no processo de avaliação devem ser estabelecidas metas objetivas e mensuráveis, levando em conta indicadores ancorados no planejamento estratégico e representatividade dimensionada a partir do objetivo da cooperativa, tais como:
 - a) satisfação dos associados com as operações e serviços;
 - b) participação dos associados nas assembleias gerais;
 - c) qualidade da operação em relação aos riscos determinados;
 - d) ganho de produtividade e inovação;
 - e) qualidade do clima organizacional (pertencimento);
 - f) atingimento de metas das operações e serviços;
 - g) equilíbrio patrimonial e financeiro;
 - h) resultado líquido, dentre outros definidos pela administração.
- iv) a remuneração pode ser estabelecida com delimitação entre fixa, incentivo por desempenho (remuneração variável) e benefícios, que somados deverão representar o valor de mercado, praticado em atividades, funções e regiões similares;
- v) a remuneração variável, quando estabelecida, deverá guardar proporção a um percentual máximo do resultado líquido do exercício;
- vi) o pagamento da remuneração variável deve obedecer ao cronograma de pagamento de médio e longo prazos, a partir de critérios que não incentivem ganhos de curto prazo ou operações que elevem os riscos da cooperativa para exercícios seguintes.

A política de remuneração não deve estimular ações que induzam os executivos a adotar medidas de curto prazo sem sustentação ou que, ainda, prejudiquem a organização no longo prazo. Deve-se evitar o caráter imediatista das metas relacionadas à remuneração variável ou, ainda, a criação de desafios inatingíveis ou inconsistentes, que induzam a diretoria a expor a organização a riscos desnecessários.

5.4 Conselho fiscal

O conselho fiscal é o mais importante órgão de fiscalização das sociedades cooperativas, especialmente se considerarmos a característica de sociedade de pessoas, e não de capital. O conselho fiscal está subordinado diretamente à assembleia geral, devendo estar fora do conflito de interesse entre os administradores, próprio dos integrantes do conselho de administração e diretoria executiva. A Lei n.º 5.764/1971, em seus artigos 53 e 56, trata de forma imperativa a constituição do conselho fiscal nas sociedades cooperativas, considerando seus integrantes como administradores para os fins de responsabilidade penal:

Art. 53: Os componentes da administração e do Conselho fiscal, bem como os liquidantes, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Art. 56: A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.¹⁰⁴

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das sociedades cooperativas e representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão, conferido na interpretação combinada da Lei n.º 5.764/1971.

O escopo de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser o mais amplo possível, em virtude das responsabilidades legais que lhe são impostas, em caso de má conduta. O artigo 1.070 da Lei n.º 10.406, de 2002 (novo Código Civil), considera que a responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal obedece à regra que define a responsabilidade dos administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados por culpa no desempenho de suas funções.

Por outro lado, vale lembrar que os membros do Conselho Fiscal correm o risco de responder pelos crimes tipificados na Lei n.º 7.492, de 16 de junho de 1986, na condição de autor e de coautor, por suas ações e omissões no exercício de sua função, uma vez o artigo 53 da Lei n.º 5.764, de 1971 (Lei Cooperativa), estabelece que os componentes do Conselho de administração e os do Conselho Fiscal se equiparam aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

¹⁰⁴ BRASIL. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

De igual modo, a Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas) amplia a atuação do Conselho Fiscal, ao estabelecer, entre suas competências, opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, planos de investimento ou orçamentos de capital, transformação, incorporação, fusão ou cisão.

Para o bom exercício de sua função fiscalizadora, o conselheiro fiscal precisa de autonomia para acessar informações pertinentes à sua atribuição, podendo comunicar à Assembleia Geral as situações em que os órgãos da administração estejam dificultando ou impedindo esse acesso. O inciso IV do artigo 163 da Lei n.º 6.404, de 1976, e o inciso IV do artigo 1.069 da Lei n.º 10.406, de 2002, conferem poderes ao Conselho Fiscal para denunciar aos órgãos de administração e, se não forem tomadas as providências necessárias para proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes por eles descobertos. Além disso, permitem ao Conselho Fiscal sugerir providências úteis à companhia.¹⁰⁵

A relevância do conselho fiscal e dos seus integrantes para a organização impõe responsabilidade tanto do colegiado quanto dos seus membros, independentemente daqueles que os tenham indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada por equidade, transparência, independência e confidencialidade. No exercício de seu mandato, o conselho fiscal deve-se relacionar com os diversos órgãos e agentes que compõem o sistema de governança da organização, diante das atribuições formais que lhe são próprias, conforme orienta o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC:

Como previsto em lei, suas principais atribuições são:

- a) fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- b) opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia geral;
- c) opinar a respeito das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão
- d) denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração, e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, à assembleia geral, erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à organização;
- e) analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; e

¹⁰⁵ TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante; BASTOS, Alexandre Martins. Governança em cooperativas de crédito: Fiscalização e controle. In: **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009. p. 164.

- f) examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.¹⁰⁶

A partir deste referencial, as sociedades cooperativas, observadas as características próprias do tipo societário e em consonância com as disposições legais aplicáveis, poderão adotar, em processos de revisão do estatuto social que objetivem a adoção de boas práticas de governança, as seguintes e principais disposições para o conselho fiscal.

5.4.1 Constituição e composição do conselho fiscal

administração da Cooperativa será fiscalizada assídua e minuciosamente por um conselho fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados, eleitos pela assembleia geral, observando-se, quanto às condições e aos requisitos para a candidatura e o exercício das funções, além das exigidas pela legislação societária, as mesmas estabelecidas no item 6.2.1, no que couber.

A eleição para o conselho fiscal requer chapa(s) completa(s), independente(s) e desvinculada(s) da eleição do conselho de administração, com indicação da ordem de suplência, inscrita(s) na sede da Cooperativa até 20 (vinte) dias antes da data de realização da primeira assembleia de núcleo de associados, devidamente homologada(s) pela Comissão Eleitoral, referida no item 5.1.

Na formação do colegiado, o estatuto deve estabelecer as competências a seguir listadas que deverão estar presentes no conjunto dos candidatos e, individualmente pelo menos uma, sendo que a forma de comprovação das competências estará disciplinada em normativo próprio:

- i) conhecimento específico sobre cooperativismo e sociedades cooperativas;
- ii) conhecimento específico do objeto (negócio) próprio da cooperativa;
- iii) capacidade de interpretação das demonstrações contábeis, relatórios financeiros e de resultado e outros relativos à análise de riscos, controles internos e de desempenho da cooperativa.

¹⁰⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. p. 82.

O estatuto deverá indicar o prazo de mandato, recomendável de no mínimo 2 (dois) e no máximo 4 (quatro) anos, com renovação de, ao menos, 2 (dois) membros a cada eleição, sendo 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente e, também regular o processo de substituição em ausência temporária ou sucessão no caso de vacância de conselheiro(s).

Em sua primeira reunião após eleitos e empossados, os conselheiros fiscais escolherão, dentre seus integrantes efetivos, um coordenador, incumbido de convocar as reuniões e dirigir os trabalhos, e um secretário que encarregar-se-á da lavratura das atas, relatórios e demais documentos do colegiado.

5.4.2 Atribuições do conselho fiscal

O estatuto social da cooperativa deverá estabelecer as atribuições do colegiado, dentre as quais, as seguintes e principais:

- i) fiscalizar, por qualquer de seus membros, o patrimônio, as operações, os serviços, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- ii) examinar e acompanhar a efetividade das políticas internas relativas à governança corporativa, gestão de pessoas, gestão de riscos, controles internos e *compliance* e opinar sobre as mesmas, consubstanciando em relatório e informando ao conselho de administração o resultado;
- iii) examinar e acompanhar as demonstrações contábeis, financeiras e de resultados elaboradas periodicamente pela Cooperativa, opinar sobre as mesmas e exarar parecer sobre os balanços de final de exercício para apreciação da assembleia geral;
- iv) requisitar, quando necessário, trabalhos específicos às auditorias interna e externa para dar suporte ao desempenho da função e atribuições do colegiado;
- v) receber e examinar os relatórios de auditoria interna e externa, reportando ao conselho de administração suas conclusões e recomendações;

- vi) relatar ao conselho de administração as conclusões de seus trabalhos, alertando sobre eventuais irregularidades constatadas e, na ausência de providências informar a assembleia geral;
- vii) opinar sobre as propostas dos órgãos de administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas à incorporação, à fusão ou ao desmembramento da cooperativa;
- viii) convocar a assembleia geral, obedecidos os preceitos legais e estatutários, sempre que motivos urgentes não supridos pelo conselho de administração exigirem a providência.

Em face destas atribuições e outras, decorrentes de previsão legal ou estatutária, os membros efetivos do conselho fiscal são solidariamente responsáveis, inclusive em relação aos prejuízos decorrentes, pelos atos e fatos irregulares da administração da Cooperativa, cuja prática decorra de sua comprovada omissão, displicência, falta de acuidade, de pronta advertência ao conselho de administração e, na inércia ou renitência deste, de oportuna denúncia à assembleia geral.

Para sedimentar os procedimentos de correção, eventualmente necessários, é recomendável que o estatuto social estabeleça que a Cooperativa, por meio de seus órgãos de governança, em conjunto ou isoladamente, sejam autorizados a tomar prontamente as medidas cabíveis, inclusive no âmbito judicial, para promover a responsabilização dos conselheiros e diretores quando eventualmente sejam comprovadas as situações descritas no parágrafo anterior.

5.4.3 Remuneração dos membros do conselho fiscal

A remuneração dos membros do conselho fiscal, quando prevista no estatuto social da cooperativa, deverá ser fixada pela assembleia geral. Embora o valor da remuneração não guarda relação com a dos conselheiros de administração, quando da elaboração da proposta para apreciação da assembleia, recomendamos adotar os critérios sugeridos no item 5.2.5.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura brasileira¹⁰⁷ tem dedicado especial atenção às boas práticas de governança corporativa, especialmente às sociedades anônimas de capital aberto, com ações negociadas em bolsas de valores, embora nosso ordenamento jurídico permita diversos arranjos societários no desenvolvimento da atividade econômica, tendo os seguintes como principais:

- i) Sociedade Anônima de capital aberto;
- ii) Sociedade Anônima de capital fechado;
- iii) Sociedade Limitada;
- iv) Sociedades Cooperativas;
- v) Sociedades sem fins lucrativos.

Estas sociedades apresentam características próprias em sua natureza jurídica, especialmente com relação ao controle da organização, seja por definição legal específica ou por arranjo contratual permitido.

Esta dissertação estudou, de forma multidisciplinar¹⁰⁸, a aplicabilidade dos conceitos, estrutura e práticas de governança corporativa já consolidados nas sociedades de capital, às sociedades cooperativas, com o objetivo de alcançar recomendações que possam contribuir com as mesmas na definição de um modelo próprio de governança corporativa, sopesando suas características societárias em relação aos demais tipos societários, minorando os efeitos do conflito de agência, qualificando a representação dos sócios e orientando a constituição, composição e função dos órgãos de governança.

Com o resultado das pesquisas apresentado nos capítulos anteriores, este retorna aos objetivos específicos e anuncia o entendimento e principais contribuições desta dissertação. Diante da especificidade das sociedades cooperativas e a ampla pesquisa sobre os conceitos, princípios e práticas de governança corporativa abordados, este trabalho teve como objetivo central delinear um modelo governança adequado a este tipo societário. Para este desiderato, foram considerados três

¹⁰⁷ Obras de autores e institutos brasileiros que se dedicam ao estudo da Governança Corporativa, citados nesta dissertação.

¹⁰⁸ A pesquisa levou em conta o direito aplicável em relação ao tipo societário e os conceitos de economia e administração que orientam o processo de gestão das organizações.

objetivos específicos, que ancoraram e deram suporte para o cumprimento deste propósito:

- i) avaliar a representatividade e participação dos associados nas assembleias gerais e propor alternativas de qualificação da mesma;
- ii) dimensionar a qualificação necessária dos integrantes dos órgãos de governança e propor mecanismos de educação cooperativista, formação e certificação;
- iii) em relação a direção estratégica, gestão executiva e processos de controle e fiscalização, identificar a forma de constituição e composição, segregação de funções e atribuições dos órgãos de governança e os requisitos para o exercício dos cargos estatutários.

Para identificar a singularidade das cooperativas, em primeiro plano, foram pesquisados e delineados os traços preponderantes do cooperativismo, com ênfase nos valores e princípios que orientam o direito positivo que regula as sociedades cooperativas brasileiras. Enquanto sociedades reguladas no ordenamento jurídico pátrio, foram evidenciadas, além da natureza jurídica, as características que lhes são próprias em relação aos demais tipos societários, notadamente quanto à forma de representação societária, na qual cada associado tem direito a um voto nas assembleias gerais, independentemente do capital integralizado, capital difuso e variável, o resultado (positivo ou negativo) que é distribuído na proporção das operações e os órgãos de governança que, por disposição da lei de regência, são compostos exclusivamente por associados.

De forma a cumprir os objetivos propostos no projeto, foi utilizado o método de pesquisa exploratória, mediante análise da legislação que abrange os diversos tipos societários (sociedades anônimas, limitadas e de economia mista) autorizados no direito brasileiro e as obras doutrinárias relativas à interpretação dos diplomas legais. Em relação a estrutura e práticas de governança corporativa, a pesquisa bibliográfica suportou o entendimento dos conceitos e permitiu identificar os modelos adotados pelas demais empresas, especialmente as sociedades de capital difuso, listadas em bolsa de valores, a partir de uma abordagem qualitativa, para compreender e interpretar os modelos utilizados. Ainda, para identificar as responsabilidades formais dos sócios e administradores, o estudo de casos, extraídos de estatutos sociais, regimentos internos e formulário de referência publicados pelas sociedades anônimas listadas em bolsa de valores, permitiu conhecer a estrutura de gestão e a função dos

órgãos de governança, o que viabilizou a análise comparativa preconizada. Adicionalmente, em face de longo período dedicado à gestão de sociedades cooperativas que, integradas a partir de contratos que impunham a responsabilidade solidária nos casos de insolvência, controlavam sociedades anônima, limitada e Fundação, utilizando do processo de exploração, foram utilizadas experiências próprias para contribuir com a resposta ao problema de pesquisa.

Em relação a representatividade e participação dos sócios nas sociedades cooperativas, no exercício da condição de proprietários, resta evidente a oportunidade de melhoria nos processos assembleares, diante da reduzida participação e evidências de assimetria de informação entre estes e os componentes dos órgãos de governança. Para aumentar e qualificar a participação dos sócios na apreciação e deliberação dos temas de competência da assembleia geral, em conclusão, é indicada a organização do quadro social em núcleos ou seccionais, mediante reforma do estatuto social, proposta pelo conselho de administração e aprovada em assembleia geral, adotando os seguintes e principais procedimentos:

- i) regular a realização de assembleias gerais através de delegados;
- ii) estabelecer a forma de organização do quadro social, definindo o número de núcleos, os critérios de agrupamento e o número de participantes, obedecidas as formalidades legais;
- iii) regular o processo eleitoral e o prazo de mandato dos coordenadores/delegados de núcleo;
- iv) estabelecer os requisitos para o exercício da função de coordenador/delegado, os quais devem incluir a comprovação de participação em programa de formação e de certificação interna para candidatar-se ao cargo;
- v) os procedimentos de convocação da assembleia de núcleos que precederá a assembleia geral de delegados, dentre outros temas decorrentes das normas oficiais e das especificidades próprias da cooperativa.

A organização do quadro social é o mecanismo formal, previsto nas normas de regência das sociedades cooperativas, que pode contribuir para qualificar o processo de representação e participação dos sócios, principalmente nas assembleias gerais, encurtando distâncias, prestigiando os fatores locais e comunitários e despertando o interesse coletivo pelo empreendimento, a partir da função de liderança a ser exercida

por um conjunto de associados eleitos pelos núcleos, habilitados e certificados para a função que, no cumprimento das suas atribuições, farão a interlocução entre o quadro social e os órgãos de governança. Ademais, as deliberações assembleares da cooperativa dependerão de prévias assembleias dos núcleos, que orientarão o voto do delegado, assegurando que as deliberações representem a vontade da maioria dos sócios.

A qualificação da participação dos sócios nas deliberações assembleares é pressuposto para a definição da estrutura de governança, não obstante, considerando que os órgãos de gestão estratégica e de fiscalização são integrados exclusivamente por associados, diferentemente das sociedades de capital, dimensionar a qualificação necessária dos seus integrantes e propor mecanismos de educação cooperativista, formação e certificação são pressupostos inarredáveis para que boas práticas sejam adotadas.

Nesta direção, a pesquisa autoriza propor que o estatuto social das sociedades cooperativas atribua ao conselho de administração a responsabilidade de instituir, implementar e supervisionar os três programas de formação interna a seguir especificados:

1) Programa de Educação Cooperativista para Associados: estabelecer como atribuição do órgão de gestão estratégica, disponibilizar e supervisionar a implementação e execução de um programa de educação aos associados para promover a compreensão sobre o funcionamento das sociedades cooperativas, as especificidades do ramo de atividade, e as implicações da sua condição de associado. Este programa tem como objetivo anunciar os princípios de regência do cooperativismo, as características próprias das sociedades cooperativas, especialmente em relação aos demais tipos societários, e aclarar as condições estatutárias sob as quais estarão sujeitos os proprietários e gestores. Trata-se de iniciativa que deverá oportunizar a todos os associados, independentemente do porte da cooperativa, de forma facultativa, através de metodologia e processo de difusão apropriados e de baixo custo, a disseminação homogênea de conhecimento sobre o empreendimento.

2) Programa de Desenvolvimento e Certificação de Lideranças: para as cooperativas que adotarem o processo de organização do quadro social em núcleos e a representação assemblear por delegados, estabelecer como atribuição do órgão de gestão estratégica instituir, implementar e supervisionar um programa de

desenvolvimento e certificação, destinado aos associados que integram ou estão dispostos a integrar o quadro de coordenadores de núcleo e exercer a função de delegado nas assembleias gerais, objetivando promover a compreensão sobre o processo de gestão da cooperativa.

Este programa deve ser instituído para habilitar os associados a integrarem o grupo de sustentação do processo de gestão, no exercício da função de coordenador de núcleo e delegado assemblear, dentre os quais serão escolhidos os integrantes dos órgãos de gestão estratégica e de controle nos processos de sucessão. O programa deverá ser formatado e planejado para oportunizar a participação voluntária do maior número possível de associados, respeitada a proporção entre os núcleos constituídos, direcionando o conteúdo de formação para os seguintes e principais temas:

- i) conceitos e princípios do cooperativismo;
- ii) conceito, características e aspectos formais das sociedades cooperativas;
- iii) características próprias das sociedades cooperativas em relação aos demais tipos societários;
- iv) propósito, objetivo e objeto da cooperativa;
- v) planejamento estratégico da cooperativa;
- vi) estrutura de gestão e práticas de governança corporativa;
- vii) funções e atribuições dos órgãos colegiados da cooperativa;
- viii) contato preliminar com os demonstrativos contábeis, financeiros, de desempenho e resultados;
- ix) outros temas relacionados à especificidade da cooperativa.

A difusão do conhecimento adquirido pelos líderes neste programa de formação aos demais associados dos núcleos viabilizará a análise e avaliação mais racional em relação ao processo de gestão e à estratégia adotada, proporcionará um canal direto de profusão de informações ao quadro social, diminuirá a assimetria de informação entre gestores e associados e qualificará o processo sucessório da cooperativa.

Ademais, o programa uma vez liderado pelo presidente do órgão de gestão estratégica, naturalmente se constituirá em balizador do entendimento coletivo do público interno da cooperativa, atuando como catalisador da orientação estratégica e difundindo de forma assertiva os valores de regência ao público externo.

3) Programa de Desenvolvimento e Formação de conselheiros: este programa objetiva qualificar a atuação e orientar o processo de sucessão dos integrantes do órgão de gestão estratégica. Destinado aos associados que exercem a função de conselheiro ou de coordenadores de núcleo que pretendem integrar a lista de candidatos em eleições futuras, seu conteúdo deve ser direcionado, de forma complementar, ao Programa de Desenvolvimento e Formação de Lideranças, para os seguintes e principais temas:

- i) planejamento estratégico;
- ii) avaliação do potencial de mercado relativo ao objeto da cooperativa;
- iii) estrutura de gestão e práticas de governança corporativa;
- iv) política de gestão de pessoas e sucessão;
- v) código de ética e política de gestão de riscos e controles internos;
- vi) análise dos demonstrativos contábeis, financeiros, de desempenho e resultados;
- vii) outros temas relacionados à gestão estratégica da cooperativa.

A formação de associados para qualificar a participação societária e profissionalizar o processo de gestão deve se constituir em estratégia permanente e albergada na política de governança corporativa da Cooperativa. Independentemente do porte, cada cooperativa deve dimensionar sua capacidade de investir para tal fim, na proporção da necessidade e complexidade do empreendimento, na busca do atingimento do seu objetivo, equilíbrio econômico e financeiro, geração de resultados para justificar o investimento dos seus associados e cumprimento da função social para a qual foi constituída.

A propriedade difusa, característica determinante das sociedades cooperativas, por serem sociedades de pessoas, e não de capital, por si só, determina o pouco envolvimento por parte dos proprietários em participar diretamente no processo de gestão da organização. Esta exige atenção na constituição, formação, requisitos para o exercício das funções, atribuições e funcionamento dos órgãos de governança, representados pelos conselhos de administração e fiscal, diretoria executiva e demais órgãos auxiliares.

A separação de funções entre os órgãos de governança, especialmente entre o conselho de administração e a diretoria executiva, é recomendada de forma recorrente na literatura consultada, indispensável para a adoção de boas práticas de governança. Este pressuposto corrobora com a necessidade de atenção em relação

as competências desejáveis dos integrantes dos órgãos de governança, diante da especificidade das funções. Neste sentido, apresenta-se a seguir as recomendações relativas à constituição, função e atribuições dos órgãos de governança.

6.1 Conselho de administração

Para assegurar o bom desempenho do empreendimento e a eficácia do processo de gestão, a cooperativa deve oportunizar um processo progressivo de ascensão às funções de representação (coordenadores de núcleo) e de gestão estratégica (conselheiros de administração), adotando programas de formação e certificação como requisito para o seu exercício. Portanto, é recomendável que o conselho de administração seja integrado por associados, oriundos do quadro de líderes de núcleos ou que já integraram o colegiado, ou outros órgãos estatutários e tenham participado de programa específico de formação e certificação para exercício da função, não admitido o acúmulo de função com outros órgãos colegiados da cooperativa, exceto comitês.

Na formação do colegiado, o estatuto deve estabelecer as competências a seguir listadas que deverão estar presentes no conjunto dos candidatos e, individualmente pelo menos uma, devendo a forma de comprovação estar disciplinada em normativo próprio:

- i) conhecimento específico sobre cooperativismo e sociedades cooperativas;
- ii) participação no processo de desenvolvimento da cooperativa;
- iii) conhecimento específico do objeto (negócio) próprio da cooperativa;
- iv) conhecimento específico em gestão de riscos;
- v) capacidade de liderança e de relações interpessoais;
- vi) capacidade de gestão;
- vii) não ter exercido ou estar exercendo cargo ou função político-partidários, no último exercício civil, dentre outras decorrentes de norma oficial ou do estatuto social.

Após análise da literatura e comparados os modelos adotados nas sociedades de capital, dentre as principais atribuições do colegiado, destacam-se as seguintes:

- i) discutir, formatar e definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e supervisionar a observância dos mesmos;
- ii) preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização;
- iii) estabelecer o direcionamento estratégico e a orientação geral dos negócios monitorando e apoiando a diretoria executiva na execução e cumprimento do planejamento proposto pela diretoria executiva;
- iv) acompanhar e supervisionar o desempenho da diretoria executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico;
- v) aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo (regimentos, código de ética, gestão de pessoas e sucessão, riscos, operações com partes relacionadas, dentre outras);
- vi) nomear e destituir os membros da diretoria executiva, fixar as atribuições e competências do colegiado e dos diretores individualmente, observadas as funções para as quais foram designados;
- vii) definir a política de remuneração e incentivos da diretoria executiva como um todo, os objetivos e as metas propostos pelo diretor executivo e avaliar seu desempenho, dentre outras decorrentes de norma oficial ou do estatuto social.

6.2 Diretoria executiva

A gestão executiva das sociedades cooperativas, acompanhando os resultados desta pesquisa, deverá ser exercida por órgão de administração específico, instituído e regulado no estatuto social, composto por profissionais habilitados para as respectivas funções. Neste sentido, recomenda-se que a cooperativa seja administrada por uma diretoria executiva, nomeada pelo conselho de administração, órgão de deliberação colegiada, composto por um executivo principal (diretor executivo, presidente da diretoria, diretor geral ou outra designação estabelecida pela assembleia geral) e (...) diretores que, individualmente, terão designação atribuída pelo conselho de administração levando em conta a área especializada de atuação, constituindo condições básicas para a e exercício da função, sem prejuízo das

disposições legais próprias ou de normas oficiais dos órgãos reguladores, decorrentes do objeto social, e o atendimento dos requisitos complementares previstos nos normativos internos, destacando-se:

- i) não manter vínculo empregatício ou integrar os conselhos de administração a e fiscal da cooperativa;
- ii) não ser, simultaneamente, empregado ou administrador ou deter participação em empresa que, por suas atividades, seja considerada como concorrente ou fornecedora da cooperativa;
- iii) não ter exercido ou estar exercendo cargo ou função político-partidários, no último exercício civil;
- iv) ter disponibilidade para o exercício da função em tempo integral;
- v) comprovar formação acadêmica compatível com a especificidade da função;
- vi) comprovar experiência em função de gestão, preferencialmente por progressão de carreira na cooperativa ou exercício de função similar em empresas do mesmo ramo de atividade;
- vii) aptidão para a gestão e desenvolvimento de pessoas. As condições para o exercício da função deverão ser aferidas e/ou comprovadas por avaliação técnica, comportamental e de competências, mediante laudo ou parecer emitido por profissionais habilitados que não integrem a equipe da cooperativa.

O estatuto social da cooperativa, levando em conta esta pesquisa e os modelos consultados, deverá estabelecer as atribuições e responsabilidades do colegiado e dos diretores individualmente, cabendo ao mesmo a gestão executiva, nela compreendidas as seguintes e principais:

- i) administrar operacionalmente a cooperativa, atendendo o direcionamento estratégico estabelecido pelo conselho de administração, a legislação e normas oficiais aplicáveis e as políticas internas de referência;
- ii) elaborar o planejamento estratégico para apreciação do conselho de administração, em conformidade com a diretriz estratégica estabelecida, e responder por sua execução;
- iii) elaborar o plano de trabalho, de metas e resultados e a projeção orçamentária, financeira e de investimentos da cooperativa, para

- apreciação e deliberação do conselho de administração, e responder pela sua execução e reporte;
- iv) elaborar e submeter à apreciação do conselho de administração o Código de Conduta e as políticas de gestão de pessoas (esta abrangendo recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, progressão de carreira, remuneração e sucessão), riscos (levando em conta o objeto da cooperativa), governança corporativa, controles internos e conformidade, dentre outras requeridas conselho, e responder pela implementação, acompanhamento e reporte.

6.3 Conselho fiscal

O conselho fiscal é o mais importante órgão de fiscalização das sociedades cooperativas, especialmente se considerarmos a característica de sociedade de pessoas e não de capital. O conselho fiscal está subordinado diretamente à assembleia geral, devendo estar fora do conflito de interesse entre os administradores, próprio dos integrantes do conselho de administração e diretoria executiva.

As condições para o exercício da função, além das estabelecidas aos membros do conselho de administração no que aplicável, exigem competências específicas: conhecimento específico sobre cooperativismo e sociedades cooperativas; conhecimento específico do objeto (negócio) próprio da cooperativa e capacidade de interpretação das demonstrações contábeis, relatórios financeiros e de resultado e outros relativos à análise de riscos, controles internos e de desempenho da cooperativa.

Adicionalmente as atribuições formais, decorrentes das normas oficiais de regência, o conselho fiscal deverá examinar e acompanhar a efetividade das políticas internas relativas à governança corporativa, gestão de pessoas, gestão de riscos, controles internos e *compliance* e opinar sobre as mesmas, consubstanciando em relatório e informando ao conselho de administração o resultado.

Ainda com relação aos órgãos de governança, a partir da literatura e, em especial dos códigos de governança consultados, são recomendados procedimentos específicos em relação a adoção do Código de Ética, políticas de remuneração e

sucessão dos membros e atribuições próprias do presidente do conselho de administração e principal executivo.

Em conclusão, pode-se afirmar que as recomendações desta dissertação, propondo um modelo próprio de governança corporativa às sociedades cooperativas, subsumindo as recomendações de boas práticas adotadas pelas empresas de capital, sem ferir as características próprias decorrentes da legislação societária específica, responde positivamente ao problema de pesquisa, bem como evidencia sua importância para reduzir efeitos do conflito de agência, qualificar a representação dos sócios nas assembleias gerais, instrumentalizar a gestão estratégica, profissionalizar a direção executiva e implementar procedimentos de controle e conformidade que contribuirão para transparência do processo de gestão.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **História do Movimento cooperativo**. Disponível em:

<<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/aci-alianca-cooperativa-internacional>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **Identidade Cooperativa**.

Disponível em: <<https://www.ica.coop/cooperative-movement>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ICA. **Identidade cooperativa:**

nuestros principios y valores. Disponível em:

<<https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional#valores-cooperativos>>. Acesso em: 30 jun. 2019.

ANDRES, Pablo de; AZOFRA, Valentim; LOPEZ, Félix. **Corporate boards in OECD**

countries: size, composition, functioning and effectiveness, 2005. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00418.x>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não Bancárias. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil: Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014**. Brasília: BCB.

BECHO, Renato Lopes (coord.). **Problemas atuais de direito cooperativo**. São Paulo. Dialética. 2002.

_____. **Elementos de Direito Cooperativo**. São Paulo: Dialética, 2002.

BM&FBOVESPA. **Novo Mercado**. Disponível em:

<http://www.bmfbovespa.com.br/en_us/listing/equities/listing-segments/novo-mercado>. Acesso em: 17 dez. 2019.

BRANDÃO, Carlos Eduardo Lessa; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; *In:*

MURITIBA, Sérgio Nunes. (Org.). **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões**. São Paulo: IBGC, 2018.

BRASIL, Lei n.º 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, **Diário Oficial da União**, 01 jul. 2016.

_____, Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, **Diário Oficial da União**, 15 ago. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

_____. Lei Complementar n.º 130 de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 abr. 2009.

_____. Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 16 dez. 1971.

_____. Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 14 abr. 1990.

_____. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, **Diário Oficial da União**, 11 jan. 2002.

_____. Lei n.º 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Brasília, **Diário Oficial da União**, 17 dez. 1976.

_____. Supremo Tribunal Federal – STF. RE 599.362. Min. Dias Toffoli. Julgado em: 06 nov. 2014. Brasília, **DJe**, 10 fev. 2015.

BULGARELLI, Waldírio. **As Sociedade Cooperativas e a sua Disciplina Jurídica**. 2.ed. São Paulo: Renovar, 2000.

_____. **Regime Jurídico das sociedades cooperativas**. São Paulo: Pioneira, 1965.

BUSINESS CONCIL OF COO-PERATIVES AND MUTUALS – CME. **Co-operative and Mutual Enterprise (CME)**. Governance Principles Incorporating recommendations, guidance and commentary, Sidney, ju. 2018, p. 9. Disponível em: Disponível em: <<https://bccm.coop/wp/wp-content/uploads/2018/09/BCCM-Governance-Principles.pdf>>. Acesso em: 16 nov.2019.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CMV Instrução n.º 480, de 07 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Brasília, **Diário Oficial da União**, 09 dez. 2009.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Internal Control**. Integrated Framework. Executive Summary. Mai. 2013. Disponível em:<<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Alavancar o COSO nas três linhas de defesa**. 2015. p. 3. Disponível em: <<https://www.coso.org/news/Pages/newsroom.aspx#k=#s=21>>. Acesso em: 01 dez. 2019.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL DE NÃO ME TOQUE LTDA. – COTRIJAL. **Balço Social, 2018**. Disponível em: <<http://www.cotrijal.com.br/balancosocial>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS SERRO AZUL LTDA. – SICREDI UNIÃO-RS. **Relatório da Administração, 2018**. Disponível em: <<https://sicrediuniaors.com.br/sobre>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

CORNFORTH, Cris. Governance of cooperatives and mutual associations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>>. Acesso em 14 dez. 2019.

FERREIRA, Gabriel Murad Viloso; ARBAGE, Alessandro Porpuratti. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP, 2016.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

_____; COSTA COELHO, Fabiano; FERREIRA VENTURA, Elvira Cruvinel. Governança em cooperativas de crédito: singularidade no caso brasileiro. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

_____; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Participação em organizações com propriedade pulverizada: as cooperativas de crédito no Brasil. *In: Governança Corporativa: estrutura de controles societários*. São Paulo: Saint Paul, 2009.

FRANKE, Walmor. **Direito das Sociedades Cooperativas: Direito Cooperativo**. São Paulo: Saraiva, USP, 1973.

GERDAU S.A. **Estatuto social**. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/estatuto-codigos-e-politicas>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

_____. **Formulário de referência 2019**. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/formulario-de-referencia-e-cadastral>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

GERRA, Sandra. **A caixa-preta da governança**. Rio de Janeiro: Best Busines, 2017.

GONTIJO, Vinícius José Marques. A Regulação das Sociedades Limitadas. In: RODRIGUES, Frederico Viana. (Coord.). **Direito de Empresa no Novo Código Civil** – págs. 189/205. Rio de Janeiro: Forense, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. **Governança Corporativa: estrutura de controles societários**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

KLABIN S.A. **Formulário de Referência 2019**. Disponível em: <<http://ri.klabin.com.br/informacoes-financeiras/formulario-de-referencia-e-cadastral>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

LOJAS RENNER S.A. **Estatuto social**. Disponível em: <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/governanca-corporativa/estatuto-e-politicas/>>. Acesso em: 21 dez. 2019.

_____. **Formulário de Referência 2019**. Disponível em <<http://lojasrenner.mzweb.com.br/documentos-cvm/itr-dfp-fre-e-fca>>. Acesso em: 17 dez. 2019.

MAHER, Maria; ANDERSSON, Thomas. **Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth**, fev. 2000. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=218490>>. Acesso em: 20 dez, 2019.

MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Participação e representatividade *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

MEIRA, Deolinda; RAMOS, Maria. (Coord.). **Código Cooperativo Anotado**. Coimbra: Almedina, 2018.

OLIVEIRA, Marcia Maria Rezende de; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança em cooperativas de crédito: Gestão executiva. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Relatório de Gestão 2017**. Brasília: OCB, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Relatório de Gestão 2017**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/RelatorioAnual/relatorio_de_gestao_OCB_2017.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

PINHO, Diva Benevides. **A Atividade Econômica Cooperativista**. São Paulo: s/e, 1976.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial**. 18.ed. São Paulo: Saraiva, 1988. v. I.

SICREDI. **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira - RS**. Estatuto Social. Disponível em: <<https://www.sicredipioneira.com.br/igc/uploadAr/FileProcessingScripts/PHP/UploadedFiles/estatuto-social-sicredipioneira-2.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

_____. **Crescer**: Programa de Formação Cooperativa. Disponível em: <<https://crescer.sicredi.com.br>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOBRINHO, Abelardo Duarte de Mello; BASTOS, Alexandre Martins; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança em cooperativas de crédito: Direção Estratégica. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL – STF. **A Constituição e o Supremo**. 5.ed. Brasília: STF, 2016.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante; BASTOS, Alexandre Martins. Governança em cooperativas de crédito: Fiscalização e controle. *In: Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.