

Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito: Aumentando a Participação dos Cooperados nas Decisões da Cooperativa

Corporate Governance in Credit Cooperatives: Increasing Cooperates Participation in Cooperative's Decisions

Fernando André Schmitt¹

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar alternativas para aumentar a participação dos cooperados nas principais decisões das cooperativas, que atualmente são deliberadas nas assembleias gerais ordinárias, com a participação de um número pouco representativo do quadro de cooperados. O referencial teórico aborda a governança corporativa aplicada às cooperativas de crédito, conhecida como governança cooperativa, bem como os aspectos regulatórios exigidos pelo Conselho Monetário Nacional, em relação às assembleias gerais e participação dos cooperados nesta, fomentando o senso de pertencimento e seus deveres enquanto cooperado. Foram abordados os dados do cooperativismo de crédito no Brasil e entrevistados responsáveis pelo processo das assembleias da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí - VIACREDI, maior cooperativa do país em número de cooperados e a sua Central, Cooperativa de Crédito Urbano - CECRED. Observou-se a importância das pré-assembleias, que são realizadas em locais mais próximos da comunidade, contando com um número maior de participantes e, portanto, estas deveriam ser viabilizadas para que os votos dos participantes contassem como votos válidos para a decisão das diretrizes estratégicas, não sendo decidido apenas pelos representantes ou pelos presentes na assembleia geral.

Palavras-chave: Governança, Cooperativa, Assembleia, Cooperado.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify a way to increase the participation of cooperative members in the major decisions of cooperatives, in ordinary general meetings. The theoretical framework addresses corporate governance applied to credit unions, known as cooperative governance and regulatory aspects required by the National Monetary Council, in relation to general meetings and participation of cooperative members in this, fostering a sense of belonging and their duties as cooperating. the credit union data were discussed in Brazil and featured interviews with those responsible for the process of meetings of the “Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí- VIACREDI”, biggest cooperative of Brazil in number of members and their central, “Cooperativa de Central de Crédito Urbano – CECRED”. Noted the importance of pre meetings, which are held in locations closest community, with a greater

¹ Pós graduando em Liderança e Gestão de Negócios em Cooperativas de Crédito pela FAE, pós graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, bacharel em Ciências Contábeis e em Ciências Econômicas pela Universidade Regional de Blumenau- FURB.

number of participants and therefore they should be made possible for the votes of the participants tell how the votes for the decision of the guidelines strategic, not being decided only by representatives or by those present at the general meeting.

Keywords: Governance, Cooperative, Assembly.

1 INTRODUÇÃO

Quando se trata do aspecto de governança, costuma-se lembrar dos meados da década de 80 e 90, nos Estados Unidos, onde grandes investidores passaram a se mobilizar contra corporações que eram administradas de maneira irregular, como nos casos emblemáticos envolvendo as empresas Enron e WorldCom, causados por problemas gerados principalmente pelas fragilidades nas auditorias e situações claras de conflito de interesses.

No Brasil, fala-se muito de governança corporativa, que se refere à relação entre os acionistas e a administração da empresa, assegurando que os agentes (executivos da empresa) atendam ao que esperam os investidores. A governança corporativa trata a estratégia da empresa, articulação e distribuição de poder entre as partes com direito de propriedade e os responsáveis pela gestão da empresa. Neste estudo será abordado um conceito semelhante, porém aplicado a cooperativas de crédito, chamado de governança cooperativa.

No mês de setembro de 2016, a rede de atendimento das cooperativas de crédito no Brasil representa 18% das agências bancárias, e os seus depósitos totais ultrapassam 5% do Sistema Financeiro Nacional. O volume consolidado das cooperativas de crédito ocupa o 6º lugar no volume de ativos, depósitos e empréstimos, portanto está entre as maiores instituições financeira de varejo do país.

Nas cooperativas, cada cooperado é proprietário e tem direito a um voto, esse direito é assegurado a todos os cooperados nas assembleias, as quais representam um órgão soberano na cooperativa, onde os sócios exercem os seus direitos de líderes e donos. A assembleia geral ordinária ocorre obrigatoriamente todos os anos, nos quatro primeiros meses após o encerramento do exercício social e pode contar com o mínimo de dez associados em terceira convocação.

A Viacredi (Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí), com Sede na Cidade de Blumenau no Estado de Santa Catarina é a maior cooperativa de crédito do país em número de cooperados, encerrando 2015 com 352.854 cooperados, distribuídos em 80 postos de

atendimento de 18 municípios do estado. Em 2015 a assembleia geral ordinária contou com a participação de aproximadamente 3,7 mil cooperados, representando 1% dos associados.

Com base na entrevista com os profissionais e dirigentes da cooperativa Viacredi e de sua respectiva central Cecred, bem como na consulta à legislação vigente, foi proposta uma solução para garantir a participação de maior parte dos cooperados nas decisões da assembleia geral, fomentando o senso de pertencimento do cooperado em relação à cooperativa, da maneira mais democrática possível.

2 REFERENCIAL TEORICO

A revisão da literatura de suporte ao estudo contempla uma síntese sobre o cooperativismo de crédito, governança cooperativa e estrutura organizacional. Dentre os aspectos tratados foram abordados conceitos sobre governança cooperativa e a estrutura organizacional, com foco na assembleia geral, como entidade fundamental no processo decisório para as estratégias e o crescimento sustentável da cooperativa.

Cooperativas são associações de pessoas com interesses comuns, sem fins lucrativos e tem como referenciais a participação democrática dos membros, a solidariedade, a independência e autonomia. A Aliança Cooperativa Internacional - ACI (1995) definiu no seu Congresso em Manchester – Inglaterra, sete princípios que orientam as ações dos cooperativistas: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade.

Estes princípios se inter-relacionam com os princípios da governança corporativa, que conforme definido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que são: transparência; equidade; prestação de contas (*accountability*); e responsabilidade corporativa, criando assim a governança corporativa aplicada às cooperativas, denominado neste trabalho como governança cooperativa.

Zelando pelo crescimento sustentável, aumentando o valor da cooperativa, gerando confiança junto aos interessados, atraindo capital de qualidade, alavancando seus negócios e seu crescimento, reduzindo os riscos e o conflito de interesses presente nas instituições, qualificando e dando transparência ao relacionamento entre os cooperados, os conselhos de administração e fiscal, a diretoria executiva e as auditorias.

O Conselho Monetário Nacional determina um conjunto de boas práticas para a governança cooperativa no capítulo VII da resolução 4.434, de 05/08/2015, em que cabe às RAGC, v.5, n.18, p.1-11/2017

cooperativas observar a política de governança, que aborde entre outros assuntos, os aspectos de representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle da instituição.

A política de governança cooperativa deve ser aprovada pelo órgão soberano na estrutura organizacional das cooperativas, que é a assembleia geral, formada pelos cooperados, igualmente, ou seja, cada cooperado presente na assembleia tem direito a um voto, e as propostas são aprovadas pela maioria. Portanto, nas assembleias o cooperado exerce seu dever de líder da cooperativa, como órgão máximo de definição das diretrizes mais importantes para a continuidade da cooperativa.

Conforme artigo 38 da lei 5.764/71, a assembleia geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, que tem 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. Estas assembleias gerais podem ser de caráter ordinário, realizadas obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos quatro primeiros meses após o encerramento do exercício social, ou extraordinário, sempre que necessário.

Nas assembleias gerais ordinárias, conforme definido no artigo 44 da lei 5.764/71 e recomendado pelas boas práticas de governança, deve ser tratado sobre: prestação de contas da administração, o relatório de gestão, balanço patrimonial, uso de recursos do fundo garantidor, sobras ou perdas decorrentes de contribuições insuficientes para a cobertura de despesas, parecer do conselho fiscal, eleição dos cooperados que farão parte do conselho de administração e do conselho fiscal, valor de forma individualizada dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros dos conselhos de administração, da diretoria e do conselho fiscal, bem como as demais demonstrações financeiras a serem publicadas.

Os associados que aceitarem e estabelecerem relação empregatícia com a cooperativa, perdem o direito de votarem e serem votados, até que seja aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego. Membros dos órgãos de administração e fiscalização não têm direito a voto, em virtude do conflito de interesses, bem como o cooperado que tiver interesse particular ou conflitante com o de sua cooperativa em determinada deliberação deverá comunicar tempestivamente o fato e abster-se de participar da votação do referido item.

As assembleias gerais extraordinárias, conforme definido no artigo 45 da lei 5.764/71, podem ser realizadas sempre que necessário e deliberar sobre qualquer assunto de interesse dos cooperados, desde que mencionado no edital de convocação. Entre outros assuntos de interesse da sociedade, esta assembleia deve deliberar sobre: reforma do estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa, mudança do objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes ou qualquer outro assunto de caráter emergencial de interesse da cooperativa. São necessários os votos de dois terços dos associados presentes para tornarem válidas as deliberações.

Algumas cooperativas com volume maior de cooperados estimulam a realização de pré-assembleias, antecedendo as assembleias gerais ordinárias, facilitando e possibilitando ao conselho de administração, receber antecipadamente propostas de assuntos relevantes para incluir na ordem do dia, bem como responder perguntas prévias dos cooperados, aumentando a participação e compreensão dos relatórios por parte dos cooperados e evitando que as assembleias gerais ordinárias tornem-se longas e cansativas para os participantes.

As assembleias e as pré-assembleias, são fóruns convenientes para que as posições e a expectativa sejam alinhadas e discutidas, onde se destaca a importância da representatividade, que está implícita no princípio da equidade, ou seja, tratamento justo e equânime de todos os grupos ou legítimos interessados no destino da organização. (VENTURA et al., 2009)

Conforme previsto no art. 42 da lei 5.764/71, para as cooperativas com número de associados superior a 3 mil, ou residentes a mais de 50km da sede, o estatuto pode estabelecer que os mesmos sejam representados nas assembleias gerais por delegados. O número de delegados, a forma de escolha dos mesmos por grupos de associados, bem como o tempo de duração da delegação devem estar previstos no estatuto da cooperativa. Assim, as assembleias gerais serão decididas pelos delegados nomeados, apesar de os associados, que não sejam delegados, estarem aptos a comparecer às assembleias gerais, porém sem direito a voz nem voto.

Assim, apenas o grupo de delegados representará o montante total de cooperados, sendo cada delegado com direito a um voto e desse grupo, o voto da maioria dos delegados encaminhará as decisões mais importantes da cooperativa. Desse grupo, dependendo dos critérios estabelecidos no estatuto, pode surgir um conflito de interesses, defendendo as prioridades de um conjunto específico de cooperados ou lideranças regionais, como líderes comunitários por exemplo.

Os líderes comunitários tem papel estratégico dentro do arranjo institucional adotado para propiciar maior grau de participação dos associados, podendo contribuir para levar as informações aos associados e encaminhar as reivindicações, como um elo entre associado e direção da cooperativa (PIES, BAGGIO, ROMEIRO, 2015). Por exemplo, mesmo que cada posto de atendimento da cooperativa eleja um delegado, e estes representem na assembleia geral o voto da maioria dos cooperados do seu posto de atendimento, existem postos com números de cooperados bem divergentes, não sendo este um critério justo e democrático. E no caso das cooperativas que escolhem delegados por determinado número de cooperados, ainda assim os delegados podem votar em favor de um grupo ou até mesmo seus próprios interesses.

Estudos de Jensen e Meckling (1976) refletem sobre a importância da estrutura de propriedade sobre o valor das empresas, onde defendem a separação entre a propriedade e o controle das organizações, evitando assim a teoria do conflito de agência. Onde uma ou mais pessoas seriam o “principal” ou “principais”, e a outra parte envolvida seria o “agente” para executar atividades em seu nome, envolvendo a delegação de autonomia para a tomada de algumas decisões. Nos conflitos de agência, portanto, os interesses dos proprietários pelo crescimento sustentável da empresa, e consequente maximização dos lucros, e o interesse do agente, nem sempre seguem exatamente a mesma direção (MORAIS, 2014).

Para representar o interesse da maioria dos cooperados, bem como evitar o conflito de agência, é necessário criar mecanismos para fortalecer as pré-assembleias, realizadas com maior proximidade com os cooperados e com a comunidade em que a cooperativa atua. A participação dos associados e a representatividade de grupos de associados no processo das assembleias, na convocação, na realização e nas deliberações, conferem legitimidade aos processos de controles internos desencadeados pelos mecanismos de governança cooperativa. (VENTURA et al.,2009).

3 METODOLOGIA

A metodologia baseou-se na revisão bibliográfica e documental, de artigos, dissertações e publicações oficiais do Conselho Monetário Nacional, Banco Central e legislação vigente. Foram utilizados dados quantitativos da Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí – VIACREDI, disponibilizados nos informes mensais e no relatório anual, bem como

informações do Sistema Nacional do Cooperativismo de Crédito (SNCC) disponibilizados pelo Fundo Garantidor das Cooperativas (FGCOOP) em suas publicações. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes da VIACREDI, bem como com os dirigentes e técnicos da área de Governança da Cooperativa Central de Crédito Urbano – CECRED, para obter informações qualitativas sobre o estudo de caso do processo assemblear da maior cooperativa de crédito do país em número de cooperados.

4 ANÁLISE DE DADOS

A Viacredi (Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí), é uma cooperativa de crédito de livre admissão, fundada em 26 de novembro de 1951, com sede na cidade de Blumenau no estado de Santa Catarina, encerrando o ano de 2015 com 352.854 cooperados, distribuídos em 80 postos de atendimento, com a área de ação, para efeito de admissão de associados, circunscrita ao município da sede e aos de Apiúna, Ascurra, Benedito Novo, Botuverá, Brusque, Canelinha, Doutor Pedrinho, Gaspar, Guabiruba, Ilhota, Indaial, Itajaí, Jaraguá do Sul, Luiz Alves, Major Gercino, Massaranduba, Nova Trento, Pomerode, Rio dos Cedros, Rodeio, São João Batista, Schroeder e Timbó.

Em 2015 a assembleia geral ordinária foi realizada em Blumenau, no dia 23 de abril e contou com a participação de aproximadamente 3,7 mil cooperados, representando 1% dos associados, sendo em sua maioria residentes na própria cidade. Esta assembleia que definiu assuntos relevantes, como: a apresentação e deliberação do relatório do conselho de administração e demais documentos relativos à prestação de contas do exercício de 2014; destinação das sobras apuradas no exercício de 2014; apresentação e deliberação do plano de trabalho para 2015; e eleição dos membros do conselho fiscal.

Com o intuito de fortalecer a participação e o senso de pertencimento dos cooperados, a fim de discutir os assuntos da pauta da assembleia e as questões da cooperativa, foram realizadas anteriormente à assembleia geral ordinária, 450 pré-assembleias. As pré-assembleias são reuniões locais, próximas aos postos de atendimento e contaram com mais de 62 mil participantes de toda a área de atuação, representando 17,57% do número de associados.

A Viacredi não adota a nomeação de delegados nas pré-assembleias para representar os cooperados na assembleia geral, pois a alta administração entende que não é justo para o cooperado, uma vez que o delegado pode defender apenas os interesses próprios nas RAGC, v.5, n.18, p.1-11/2017

assembleias. O conflito de agência pode ocorrer mesmo com a nomeação de delegados, pois com o tempo, distancia os associados da tomada de decisão, levando a concentração de poder a um pequeno grupo, que acaba decidindo isoladamente, mesmo que seja com a boa intenção de fortalecer a cooperativa, porém afastando a maioria das decisões em relação às estratégias e ao rumo da cooperativa.

Sendo assim, os votos das pré-assembleias não são válidos e apenas 1% do total de associados está votando pelas principais decisões da Viacredi. E esse grupo restringe-se em sua maioria a cooperados da cidade de Blumenau, portanto as decisões estratégicas da cooperativa refletem a decisão dos cooperados da região. A destinação das sobras, por exemplo, que é deliberada na assembleia, e em determinada região os cooperados podem ter perfil poupador, portanto, irão defender a destinação maior em relação às remunerações das aplicações, e em outras regiões os cooperados podem ter o perfil tomador de crédito, os quais irão por sua vez, defender a destinação das sobras maior em relação aos juros pagos nos empréstimos, ambos caracterizando um conflito de agência.

Supondo que os cooperados da região de Blumenau são tomadores de crédito, em função do atual cenário econômico da cidade e nas demais regiões de atuação da cooperativa os cooperados são poupadores, os interesses dos cooperados com interesse de tomar crédito irá prevalecer nas decisões estratégicas da cooperativa. As demais regiões, pela dificuldade de deslocamento, distanciamento da gestão da cooperativa, pouco acesso a instrumentos de comunicação, aspectos culturais e até mesmo a timidez, acabam não sendo tão representativas nas participações.

A Viacredi em 13 de fevereiro de 2012 dividiu parte da área de atuação para a constituição da Viacredi Alto Vale, com o objetivo de oferecer um atendimento ainda mais próximo e personalizado, com decisões mais ágeis, facilitando a participação dos cooperados da região do Alto Vale do Itajaí, nos eventos assembleares e educativos oferecidos pela cooperativa. Apesar desta divisão, a distância entre a sede da cooperativa e a cidade de Major Gercino, dentro da área de atuação da Viacredi, por exemplo, chega a 100km.

As pré-assembleias, contam com um número muito maior de participações em relação às assembleias, contando com 62 mil participantes em 2015, divididos em 450 encontros, sendo realizadas em postos de atendimento, grandes empresas, clubes e outras regiões que apresentam um número representativo de cooperados. A proximidade entre cooperado e a cooperativa propiciada pelas pré-assembleias, fomenta a capacidade de

contribuição ao debate e aumenta o senso de pertencimento e a responsabilidade nas deliberações e tomada de decisão, pois é direito e obrigação primordial dos cooperados definirem os objetivos estratégicos de sua cooperativa.

Com a organização das pautas das pré-assembleias, de acordo com os assuntos a serem deliberados nas assembleias gerais, uma solução proposta para a participação mais democrática de todos os cooperados, seria delegar maior poder às pré-assembleias, fazendo com que os associados presentes nas pré-assembleias tivessem direito a voto. É possível registrar o voto de forma eletrônica, de todos os cooperados presentes nas pré-assembleias, por CPF e encaminhar estes para a assembleia geral ordinária. Na realização da assembleia geral, o cooperado que votou na pré-assembleia, não teria direito a voto.

As cooperativas maiores poderiam assim inclusive reduzir o custo, pois as pré-assembleias são realizadas nos espaços dos postos de atendimento, em associações e empresas que já são cooperados e acabam cedendo gratuitamente o espaço, enquanto que no atual modelo, além do custo das pré-assembleias, existe o custo com a assembleia geral ordinária, de deslocamento e alimentação de cooperados, caso haja incentivo, hora extra de colaboradores, aluguel de grandes espaços, áudio e vídeo, marketing, entre outros.

No caso da Viacredi, as decisões realizadas na assembleia geral representariam em 2015 o interesse de pelo menos 62 mil cooperados, ou seja, mais que 17% do seu quadro social. Sabendo da responsabilidade da participação nas pré-assembleias, também seria uma maneira para atrair um número maior de cooperados, aumentando a representatividade nas decisões estratégicas da cooperativa, o senso de pertencimento, com diversas consequências positivas, inclusive como oportunidade para prospectar e aumentar a participação do cooperado na cooperativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as observações, entrevistas e análise do processo da assembleia geral ordinária e das pré-assembleias da maior cooperativa do Brasil em número de cooperados, Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí – Viacredi e sua respectiva Central Ceced, foi sugerido a modificação do processo atual, bem como da regulamentação do Banco Central do Brasil, com a definição de uma pauta mínima para as pré-assembleias, considerando estes votos como válidos para as decisões estratégicas da Cooperativa.

As pré-assembleias contribuem para um ambiente próximo e favorável à apresentação das propostas e críticas, melhorando o envolvimento e a informação do quadro social com as questões mais importantes da cooperativa. Dessa forma, associando as pré-assembleias a outros canais de comunicação efetivos, para a ampla discussão e alinhamento, é possível decidir da forma mais democrática e participativa possível, as premissas estratégicas para garantir o crescimento sustentável da cooperativa. Além de melhorar a estrutura de controle, evitando possíveis desvios de conduta, conflito de interesse ou conflitos de agência que podem surgir no processo atual de decisão.

As principais limitações do estudo realizado dizem respeito à pauta mínima para as pré-assembleias, bem como os procedimentos a serem adotados em caso de divergências entre as decisões estratégicas propostas pela alta administração da cooperativa e as considerações dos cooperados nas pré-assembleias. Recomenda-se, para estudos futuros, um aperfeiçoamento da pesquisa em outros sistemas cooperativos ou que seja ampliado o escopo para o entendimento do processo de realização da assembleia das maiores cooperativas do país.

Por fim, cabe ressaltar que a análise do caso contribui para sugerir uma melhoria no processo de participação do associado nas decisões estratégicas das cooperativas, alinhado aos princípios cooperativistas, fomentando o sentimento de ser ouvido pela sua cooperativa, de participar, de decidir a estratégia, exercendo o seu papel de líder. Refletindo no aumento do senso de pertencimento, fortalecimento da imagem da cooperativa, aumento da utilização dos produtos e serviços, além da participação e divulgação da cooperativa na comunidade onde atua, cumprindo seu papel econômico social. A adequação neste processo resolveria problemas de insuficiência de tempo, distancia física, receio de expor suas opiniões, na assembleia geral ordinária.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995). Cooperativa, identidade, valores e princípios. Disponível em: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/DiretrizesVersaoCompleta.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

BRASIL. Lei 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, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

BRASIL. Resolução 4.434, de 5 de agosto de 2015. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v2_L.pdf. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

COOPERATIVA DE CRÉDITO DO VALE DO ITAJAÍ (VIACREDI). Relatório Anual 2015. Disponível em: <http://www.viacredi.coop.br/sua-cooperativa/a-cooperativa/relatorio-anual--3>. Acesso em: 18 de setembro de 2016.

INSTITUTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

MORAIS, Marcelo Bueno de et al. Prática da governança corporativa e custo de capital implícito das empresas brasileiras de capital aberto. São Paulo, 2014.

PIES, MARCELINO PEDRINHO; BAGGIO, DANIEL KNEBEL; ROMEIRO, MARIA DO CARMO. Governança Corporativa: Participação e Processo Decisório no Cooperativismo. 2015.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Bcb, 2009.