

Governança corporativa e as peculiaridades das cooperativas de crédito

Thiago Francisco de Sena (Uniará) thiagofranciscodesena@gmail.com

Resumo:

A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma organização, ao proteger as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores facilitando o acesso ao capital. Diante disto, a proposta deste trabalho é apresentar os benefícios e as dificuldades da implantação de boas práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito. Através de uma pesquisa bibliográfica foi constatado que a governança corporativa se apresenta como um esforço por parte do Sistema Financeiro Nacional, de maneira a proporcionar uma gestão mais profissionalizada e transparente, reduzindo a assimetria informacional, os problemas de agência, conservando o equilíbrio entre as partes interessadas, de modo a maximizar a criação de valor e propiciar a sustentabilidade da instituição. No caso das cooperativas de crédito, são positivos os resultados até agora percebidos com o emprego de boas práticas de governança corporativa, que contribuem para que as cooperativas de crédito vençam os novos desafios que ora se impõem e possam aumentar sua participação no mercado financeiro de maneira sustentada.

Palavras chave: Governança Corporativa, Controle, Gestão.

Corporate governance and the peculiarities of credit unions

Abstract

Corporate governance is a set of practices that aims to optimize the performance of an organization, to protect stakeholders such as investors, employees and creditors facilitating access to capital. In view of this, the purpose of this paper is to present the benefits and difficulties of implementation of good corporate governance practices in credit unions. Through a literature search revealed that corporate governance is presented as an effort by the National Financial System, in order to provide a more professional and transparent management by reducing the information asymmetry, agency problems and maintain the balance between the parties interested, in order to maximize value creation and provide the sustainability of the institution. In the case of credit unions, are positive results so far realized with the use of good corporate governance practices that contribute to credit unions overcome the new challenges that now are necessary and can increase their participation in the financial market so sustained.

Key-words: Corporate Governance, Control, Management.

1 Introdução

A partir do século XX, o desenvolvimento dos mercados de capitais forneceu parte significativa do financiamento necessário para o crescimento das empresas privadas, com isso o papel do gestor da empresa passou a ser exercido não necessariamente pelo proprietário da organização, sendo que esta segregação de papel se deu em função da pulverização do controle acionário, que não poderia ser correspondida por uma pulverização semelhante do poder dentro das

organizações (SILVEIRA, 2002).

A governança corporativa recebeu grande importância por tratar-se de mecanismos de alinhamento de interesses entre diversas partes interessadas (*stakeholders*), dentro de um ambiente caracterizado pela assimetria informacional (COLOMBO; GALLI, 2010).

Este assunto tem sido discutido com grande vigor, haja vista os grandes escândalos envolvendo grandes organizações. Justificando a necessidade de instrumentos que garantam melhores práticas de gestão.

A presente pesquisa foca o direito ao controle da firma em cooperativas que, sendo organizações de propriedade coletiva, apresentam problemas de custos coletivos para tomadas de decisões.

Considerando-se que em contextos de propriedade coletiva existem diferentes interesses particulares, a tomada de decisão pode se tornar complexa e muitas vezes divergente da função objetivo da empresa. Assim, a propriedade dispersa implica a delegação do direito de controle e monitoramento dos diversos proprietários, o que influencia os padrões de propriedade e a maneira como tais firmas são organizadas internamente. Em contextos de delegação do direito de controle, diversas decisões são tomadas por gestores nomeados para decidir em nome dos proprietários. Assim, faz-se relevante um sistema que governe, coordene e monitore as ações dos agentes encarregados da tomada de decisão.

Diversos artigos recentes, de acordo com Bhagat e Bolton (2008), utilizam medidas de governança corporativa alternativas para a compreensão do nível de adoção das melhores práticas. Esses autores também consideram que diferentes medidas podem não ser apropriadas para o contexto das diversas formas organizacionais, e que não é possível encontrar um consenso sobre as medidas de governança. Nesse sentido, o presente trabalho contribui para a análise exploratória do contexto e da dinâmica das práticas de monitoramento de governança em cooperativas, considerando na fundamentação teórica e na metodologia as características específicas do objeto de estudo.

O objetivo do artigo é identificar os benefícios e as dificuldades que são apresentadas na literatura quanto à adoção da governança corporativa pelas cooperativas de crédito.

A metodologia empregada neste trabalho pode ser classificada, conforme Gil (2008), quanto aos objetivos como exploratório e descritivo, pois possui o objetivo de explorar um problema no sentido de torná-lo mais explícito e, portanto, permitir a construção de hipóteses e descrever características de determinados fenômenos. De abordagem qualitativa, por considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isso é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A técnica de pesquisa utilizada, segundo Gil (2008) é a pesquisa bibliográfica realizada sobre material já publicado em livros, artigos científicos, e impressos diversos.

O artigo está dividido em quatro seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção trata de apresentar as definições e a conceituação relacionada ao tema governança corporativa. Na terceira seção o tema de governança corporativa é direcionado para as cooperativas de crédito. E, por fim são apresentadas as considerações finais.

2 Governança corporativa

Shleifer e Vishny (1997) conceituam a governança corporativa como uma forma dos fornecedores de recursos financeiros às organizações se assegurarem de que obterão retorno por seus investimentos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) considera que a governança corporativa se trata de um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal (IBGC, 2015)

Os sistemas de governança corporativa dos países, em geral, diferem-se a partir dos tipos de instituições que atuam como principais financiadores das organizações. Sendo possível dividir os sistemas de governança corporativa centrados no mercado, e os centrados em bancos (SILVEIRA, 2002).

Silveira (2002) explicam que no Brasil o aumento da competitividade em função de uma maior estabilidade econômica e abertura de mercado, além da maior dificuldade de obtenção de financiamento estatal, têm feito com que as empresas brasileiras tenham uma necessidade crescente de acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais, de forma a obterem recursos ao menor custo possível, motivando as empresas a adotarem novas práticas de governança corporativa.

Hallqvist (2000) explica que a governança corporativa inicialmente foi mais forte nos Estados Unidos e na Inglaterra, países que têm mercados de capitais avançados. Contudo, o movimento relacionado à governança corporativa ganhou força durante as duas últimas décadas, devido aos seguintes fatores:

- a) Abusos de poder de acionista controlador sobre acionistas minoritários, diretoria sobre acionistas;
- b) Fraudes relacionadas ao uso de informações privilegiadas em benefício próprio, furtos ou desvios de fundos;
- c) Erros estratégicos envolvendo valores significativos, devido ao excesso de poder concentrado em uma só pessoa, escolhe um caminho errado e demora para corrigi-los.

Hallqvist (2000) conclui que os objetivos da governança corporativa são o tratamento justo ou equidade (*fairness*) a todos os acionistas ou quotistas, a transparência (*disclosure*) das operações e das estruturas das organizações, conformidade (*compliance*) e a prestação de contas (*accountability*) do Conselho de Administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores independentes.

Souza (2013) afirma que o *compliance* contribui para o fortalecimento da imagem da organização perante seus *stakeholders* minimizando os riscos de descontinuidade dos negócios através da implantação de sistemas e métodos de controle que visam à observação das normas referentes ao mercado em que atuam.

Lanzana (2004) explica que o *disclosure* voluntário de relatórios financeiros por parte das companhias é um mecanismo de monitoramento da gerência por parte dos acionistas externos e credores. Lanzana (2004) esclarece que *disclosure* voluntário seria uma forma de minimizar o conflito de agência, contudo, o autor aponta como um problema relacionado ao tema seria o da assimetria informacional.

Bergamini Júnior (2005) ressalta que o processo de prestação de contas (*accountability*) não pode ser confundido com o conceito de transparência (*disclosure*), pois o conceito de *accountability* representa o processo de contínua representação, pelo administrador, de que sua gestão está alinhada às diretrizes estratégicas definidas pelos proprietários ou acionistas da organização.

Lima, Araújo e Amaral (2008) relatam que a existência de conflitos de agência ocorre devido a possibilidade de haver divergência entre os interesses de acionistas e gestores, ou ainda,

acionistas majoritários e acionistas minoritários, onde um tenta tirar proveito de vantagens advindas de uma posição privilegiada. Lima, Araújo e Amaral (2008) esclarecem que um dos princípios da governança corporativa é o conceito de *fairness*, ou o censo de justiça e equidade, que poderia minimizar os problemas relacionados aos conflitos de agência.

Rodrigues e Malo (2006) realizaram uma revisão na literatura e afirmam que para o conceito de governança corporativa existem múltiplas interpretações, trazidas por diferentes perspectivas teóricas, contudo evidenciam que o tema está relacionado às correntes de pesquisa das ‘práticas de controle’ e ao ‘exercício do poder’.

Para corroborar com Rodrigues e Malo (2006), Bergamini Júnior (2005) concluem em seus estudos que existem evidências que relacionam os bons padrões de governança corporativa com o adequado gerenciamento de riscos, pois esta gestão somente é possível com a existência de controles internos adequados. Ventura et al. (2009) esclarecem que a governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão.

Para Álvares, Giacometti e Gusso (2008) a governança corporativa é um modelo propicia a sustentabilidade das organizações, pois deve conceber a sucessão da gestão de maneira planejada, formalizando atividades que devam abranger comprometimento dos membros com o futuro do negócio, explicitação dos critérios de sucessão, estabelecimento de cronograma e dos requisitos da transição, entre outros.

Com relação às variáveis que afetam a percepção dos investidores sobre o valor da empresa, Silveira (2002) e Colombo e Galli (2010) sugerem que a estrutura de governança corporativa possui maior influência do que o desempenho financeiro resultante das operações da organização.

3 Governança corporativa em cooperativas de crédito

Os princípios basilares de gestão das cooperativas residem na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência. Diferente do que ocorre nas grandes empresas privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os ‘donos do negócio’. Além disso, cabe ressaltar que cada associado tem direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Outro ponto importante é que este tipo de organização não possui objetivo de lucro, tendo como propósito principal o de atender as necessidades de seus associados (VENTURA et al., 2009).

Tosini e Bastos (2008) ao analisarem os tipos de controle corporativo, na perspectiva dos *shareholder* onde a ênfase é dada ao acionista e o objetivo principal é a obtenção de lucro, e na perspectiva dos *stakeholders*, além dos acionistas um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado pela ação e resultados da organização.

Portanto, Tosini e Bastos (2008) explicam que considerando as características das cooperativas de crédito de pertencerem ao setor financeiro, setor altamente exposto ao risco sistêmico, e serem organizações associativas, consideram que o melhor sistema de governança corporativa é o que são desenvolvidos para proteger os interesses dos diferentes *stakeholders* ligados à organização.

Especificamente para as cooperativas, a lei 5764/71 (BRASIL, 1971) determina alguns padrões dos mecanismos de governança. A Assembleia Geral é definida legalmente como o mecanismo de governança que tem “[...] poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade

[...]” (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção I, art. 38). A mesma lei, no artigo 47, prevê que faça parte da estrutura de governança das cooperativas uma diretoria ou conselho de administração, formados por associados, que será responsável pela administração da organização, ou seja, será responsável por tomar decisões em nome dos demais associados, além de decidir se delega ou não parte do poder de decisão a gestores. No que se refere à fiscalização e monitoramento da cooperativa, artigo 56 da referida lei, observa-se que a organização será fiscalizada por um conselho fiscal, composto de seis associados, três dos quais conselheiros efetivos e três suplentes, eleitos em assembleia geral.

Malo (2001) explica que a governança corporativa para uma organização da economia social, ou seja, em cooperativas, associações e organizações comerciais na forma de fundos mútuos emprega-se o conceito de empreendedor coletivo. Rodrigues e Malo (2006, p. 36) explicam que a governança corporativa vai além do papel do Conselho de Administração processo, e que em Cooperativas o processo estratégico

“[...] é conduzido não por um só indivíduo, mas por um conjunto de atores dispostos estatutariamente, em função das leis e das regras internas, e que se organizam, geralmente da seguinte maneira:

Assembleia Geral: Constituída por todos os membros da cooperativa, sendo que todos têm direitos a voto e elegem por voto direto os membros do conselho de administração.

Conselho de Administração: tem a mais alta autoridade nas questões estratégicas e indica os membros da diretoria.

Diretoria: responde pelos seus atos ao conselho de administração; pode ser destituída, caso seja votado na assembleia geral ou no conselho de administração.” (MALO, 2006, p. 36)”

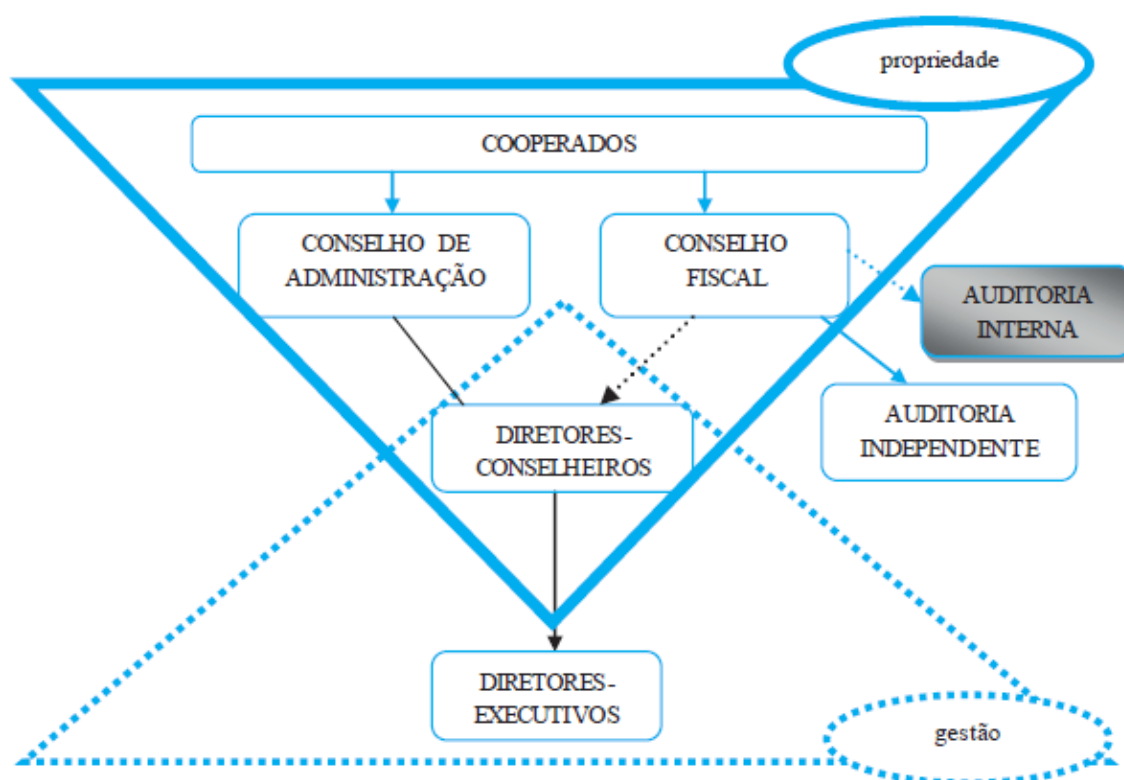
Para Malo (2001), a estrutura de governança corporativa permitiria às cooperativas elucidar duas questões que se revelam como tensão no ideal cooperativo:

- a) Por um lado a cooperativa é um agrupamento de pessoas movidas por um objetivo comum que se traduz em uma atividade socioeconômica; por outro, uma cooperativa também é uma empresa, inserida na economia de mercado;
- b) Promover o engajamento dos membros nos processos decisórios estratégicos, uma vez que eles são, ao mesmo tempo, corresponsáveis pela administração e coproprietários da empresa.

Ventura et al. (2009) afirma que a proposta central da governança corporativa é de disciplinar os papéis e responsabilidades entre proprietários e investidores perante a administração da empresa, podendo ser aplicado este conceito em um amplo conjunto de organizações de governança democrática, como por exemplo as cooperativas.

Observa-se assim, que as cooperativas, apesar de também serem constituídas como organizações de propriedade dispersa, atuam com finalidades diferentes das companhias abertas, além de apresentarem características específicas. Particularidades de sua estrutura de propriedade refletem em sua estrutura de governança – dentre elas o fato de os conselhos serem formados por associados, enquanto a literatura de governança indica como ideal a independência dos conselheiros (COLIN, 2007).

Tendo como base o arranjo do sistema de governança proposto pelo IBGC (2009) e considerando também as imposições legais ao sistema de governança das cooperativas, a figura abaixo mostra os órgãos constantes no sistema dessas organizações, bem como a relação entre eles.



Fonte: SIQUEIRA (2011)

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa das Cooperativas

A forma da distribuição da propriedade e controle em Cooperativas de Crédito se diferenciam das demais empresas. Segundo Bialoskorski Neto (2008, p. 17) “como não há uma separação entre propriedade e controle nos empreendimentos cooperativos, e o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, a cooperativa pode ser conduzida a uma situação de ineficiência”. Assim, ao se discutir a separação entre propriedade e gestão, deve-se levar em conta o fato de que decisões estratégicas das cooperativas podem ser influenciadas por necessidades particulares dos associados, e que a influência nas decisões econômicas pode acontecer tanto pelo voto dos cooperados na assembleia quanto pelas decisões tomadas no conselho de administração, uma vez que os conselhos são formados por associados.

Desrochers e Fischer (2002 apud TOSINI; BASTOS, 2008) apontam que as principais causas de quebra de instituições financeiras são decorrentes de problemas relacionados à governança, sendo apontadas duas causas principais. A primeira causa está relacionada à tomada de decisão pelos dirigentes quanto exposição da instituição, como por exemplo o risco de crédito, risco da taxa de juros, riscos de liquidez, aumentando os riscos de maneira a prejudicar os credores ou assumindo uma posição mais conservadora, com menos retorno aos acionistas. A segunda causa consiste na possibilidade dos dirigentes assumirem uma postura na tomada de decisões, de modo à maximização de seus interesses em detrimento dos demais associados.

Conflito de Agência	Empresas Tradicionais	Cooperativas de Crédito
Credor X Acionista	Determinante da estrutura de capital, pois define a combinação de interesses entre diversos grupos que fornecem recursos e possuem direitos sobre o fluxo de caixa gerado pela empresa.	Não aplicável, considerando que os fornecedores de recursos são os próprios associados, que participam tanto da formação das quotas de patrimônio líquido como dos saldos depositados.
Acionista minoritário X Acionista majoritário	Ligado ao aspecto de difusão da propriedade, proporciona dificuldades de monitoração relatadas por Andrade e Rossetti aos detentores das parcelas difusas, mantendo uma parcela concentrada que facilita a condução das atividades e a influência sobre o administrador de acordo com interesses próprios.	Não aplicável, sociedade de pessoas, onde os associados possuem poder de deliberação (votos) equivalentes e independe do percentual de participação no capital.
Associado/acionista X Gerência	Foco principal da teoria, o relacionamento entre o gestor que dispõe de informações e podem ter ações que não sejam de interesse dos acionistas e de difícil observação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976) e Eisenhardt (1989).	Relevante na realidade de delegação de poderes. Estudos empíricos sugerem que esta é a principal fonte de fracasso das cooperativas de crédito, o que demonstra a necessidade de regulamentação prudencial específica para essas instituições.
Tomador de empréstimo X Poupador	Apesar dos depositantes e devedores tentarem ter as melhores margens em seu benefício, esses interesses não chegam a caracterizar um conflito em interesses de agentes na condução e administração de instituições financeiras tradicionais.	Relevante, pois ambos os grupos exercem pressão sobre a conduta dos gestores, com a possibilidade de concessão de empréstimos subsidiados e/ou, possivelmente, remuneração de depósitos acima da média do mercado. Pode levar à falta de competitividade, elevação no risco de crédito e fracasso da cooperativa.

Fonte: Lima, Araújo e Amaral (2008)
Tabela 1 – Conflitos de Agência

Lima, Araújo e Amaral (2008) realizaram um estudo, conforme exposto na tabela 1, e analisaram que os conflitos de agência observados em cooperativas de crédito são diferentes dos existentes em empresas tradicionais. Os autores sugerem que estes são indicativos de que podem ser necessárias soluções de governança corporativa diferentes para as cooperativas de crédito.

Para Branch e Baker (2000 apud LIMA; ARAÚJO; AMARAL, 2008) os conflitos de agência poderiam ser superados desde que sejam adotadas providências, tais como regras de governança bem definidas, controles internos eficazes, adequação dos serviços prestados, adoção de regulamentações prudenciais e supervisão externa.

Tosini e Bastos (2008) expõem que nos últimos anos o sistema cooperativista de crédito brasileiro apresentou um aumento expressivo em alguns indicadores de participação no Sistema Financeiro Nacional. Contudo, é preciso considerar que a ampliação da base de associados e das fontes capacitação, consequências naturais do crescimento, aumentam os problemas de

agência e o risco moral, sendo necessário mitigá-los com bons mecanismos de controles internos e externos.

Pai (2008) aponta que tornou-se necessário por parte das organizações a adoção de códigos de ética para os conselhos de administração e executivos. Sendo sensato considerar a afirmação de Gómez Fulao (2005 apud PAI, 2008) que diz que a ética e a governança corporativa são conceitos que se complementam mutuamente e um não pode prescindir dos princípios do outro.

4 Considerações finais

A governança corporativa trata-se de um modelo de gestão, que apresentam conceitos e teorias necessárias para a implementação de práticas que auxiliarão a gestão das organizações, contudo, há que se considerar que cada organização possui suas próprias particularidades, além das particularidades do setor em que atuam.

As cooperativas possuem particularidades que às diferenciam das demais empresas, além disso, as cooperativas de crédito atuam em um ambiente que também possuem características próprias como a regulação externa e necessidade de cumprimento de normativos específicos, entre outros.

Verifica-se, portanto, que a expansão do cooperativismo de crédito despertou a necessidade de maior organização para que se possa manter a contribuição e participação dos associados. Sendo assim, considerando as peculiaridades das cooperativas de crédito, constatou-se que as boas práticas de governança corporativa se apresentam como elemento necessário para que seja preservada a participação igualitária, minimizando os conflitos de agência, gestão eficiente e responsável e, conseqüentemente, a sustentabilidade das cooperativas de crédito.

Neste sentido, estruturas de governança corporativa em cooperativas de crédito podem auxiliar o compartilhamento do poder e as práticas de controle, haja vista a existência de um processo decisório abrangente, que implica que todos os membros têm o direito de manifestar-se em alguma das instâncias de decisão.

Diante do exposto, conclui-se que não é suficiente apenas desenvolver e divulgar boas práticas de governança, sendo necessário que as mesmas devam ser seguidas, internalizadas e cultivadas.

Referências

- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Elsevier, 2008.
- BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. Controles internos como instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Governança e Perspectivas do Cooperativismo**. Anais Comemorativos dos 10 anos do Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto, 2008.
- BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian. Corporate governance and firm performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 257-273, 2008.
- BRANCH, Brian; BAKER, Christopher. Overcoming credit union governance problems. **Safe money: Building effective credit unions in Latin America**, p. 203-223, 2000.
- 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília-DF, 16 dez. 1971.

COLIN, Sven-Olof. **Governance Strategy: a property right approach turning governance into action.** Journal of Manage Governance, v. 11, n. 3, p. 215-237, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1007/s10997-007-9027-4>>.

COLOMBO, J. A.; GALLI, O C. Governança corporativa no Brasil. Níveis de governança e rendimentos anormais. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 9, n. 4, p. 26-37, 2010.

DESROCHERS, Martin; FISCHER, Klaus P. Corporate governance and depository institutions failure: the case of an emerging market economy. **Laval University.** QUEBEC. 2002. Disponível em: <http://www.cirpee.org/fileadmin/documents/Cahiers_2002/CIRPEE02-01.pdf> Acesso em: 14.10.2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓMEZ FULAO, Juan Carlos. **Tiempo de la economía, época de inequidad.** Buenos Aires: Cooperativas, 2005.

HALLQVIST, Bengt. Código das melhores práticas de governança corporativa: o conselho de administração. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, p. 72-76, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo, 2009. 73 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 24 jun. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em 19/05/2016.

LANZANA, Ana Paula. **Relação entre disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras.** 2004. 161f. Tese de Doutorado – Pós Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LIMA, Romeu Eugênio de; ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino de; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

MALO, Marie-Claire. La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale (1re partie): L'entrepreneur et son environnement. **Revue internationale de l'économie sociale: Recma**, n. 281, p. 84-95, 2001.

PAI, Leocir Dal. Governança corporativa & ética nas organizações. **Revista Multidisciplinar da Uniesp**, n. 6, p. 90-102, 2008.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. 152f. Tese de Doutorado – Pós Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SIQUEIRA, L. C. **Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2011.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. A importância da função de compliance em instituições financeiras. **MBA (Especialização em Finanças)-Ibmec Business School**, Rio de Janeiro-RJ, 2013.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti; BASTOS, Alexandre Martins. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. (Coordenadores). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009.