Revista Brasileira de Estudos de Gestão e Desenvolvimento Regional
v. 06, n. 02 - 2025
Seção de Artigos

LAÇOS ENTRE COOPERATIVAS: UM ESTUDO SOBRE A PRÁTICA E IMPACTO DO USO DE ADMINISTRADORES EM COMUM

TIES BETWEEN COOPERATIVES: A STUDY ON THE PRACTICE AND IMPACT OF USING COMMON ADMINISTRATORS

LAZOS ENTRE COOPERATIVAS: UN ESTUDIO SOBRE LA PRÁCTICA Y EL IMPACTO DEL USO DE DIRECTORES EN COMÚN

Alexandre Marcelo Schneider
https://orcid.org/0009-0002-3128-474X
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
e-mail: alexandre.schneider@ufrgs.br

Davide Carbonai
https://orcid.org/0000-0002-2211-3749
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
e-mail: davide.carbonai@ufrgs.br

Submissão em: 18/09 /2025 Aceito em: 23/11/2025

RESUMO
Vínculos entre cooperativas, através dos seus órgãos decisórios principais, criam conexões que podem repercutir além de aspectos operacionais pragmáticos. Investigando a existência de administradores em comum (compartilhados) em cooperativas de uma região do Sul do Brasil, mapeou-se as redes que interligam estas cooperativas e sua amplitude. Entrevistas não estruturadas forneceram *insights* adicionais sobre as motivações e efeitos dessa prática, relacionando-as com as razões tradicionalmente apresentadas na literatura. O levantamento também originou casos ilustrativos, transcritos ao final deste estudo, que demonstram exemplos de impactos reais desse compartilhamento, na governança das cooperativas pesquisadas.
Palavras-chave: Diretores em comum, Governança, Conflito de interesse, Cooperativismo, Liderança

ABSTRACT
Links between cooperatives, through their main decision-making bodies, create connections that can impact more than just pragmatic operational aspects. Investigating the existence of shared administrators in cooperatives in a region of southern Brazil, the networks that interconnect these cooperatives and their scope were mapped. Unstructured interviews provided additional insights into the motivations and effects of this practice, relating them to the reasons traditionally presented in the literature. The interviews also generated illustrative cases, transcribed at the end of this study, which demonstrate examples of the real impacts of this shared management on the governance of the cooperatives studied.
Keywords: Board Interlocking, Governance, Conflict of interest, Cooperativism, Leadership

RESUMEN
Los vínculos entre cooperativas, a través de sus principales órganos de decisión, crean conexiones que pueden tener repercusiones más allá de los aspectos operativos

pragmáticos. Al investigar la existencia de administradores comunes (compartidos) en cooperativas de una región del sur de Brasil, se mapearon las redes que interconectan estas cooperativas y su alcance. Las entrevistas no estructuradas proporcionaron información adicional sobre las motivaciones y los efectos de esta práctica, relacionándolas con las razones tradicionalmente presentadas en la literatura. La encuesta también generó casos ilustrativos, transcritos al final de este estudio, que muestran ejemplos de impactos reales de este compartir en la gobernanza de las cooperativas investigadas.
Palabras clave: Directores en común, Gobernanza, Conflicto de intereses, Cooperativismo, Liderazgo

1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente demanda por posturas administrativas transparentes, as organizações têm dado maior relevância ao tema da governança. Entre os fatores que influenciam diretamente a transparência na gestão, destaca-se a prática de empresas compartilharem administradores, conhecida internacionalmente como *board interlocking, interlocking directorate, board overlap ou board ties* (Santos; Silveira, 2007), e que acontece quando, dentre a diretoria, "uma pessoa afiliada a uma organização faz parte do conselho de administração de outra organização" (Mizruchi, 1996, p. 271). Ao estabelecer-se essa situação de diretores em comum, passa a ocorrer uma sobreposição de atribuições e interesses, formando-se "uma rede muito unida, que conecta todas as empresas envolvidas" (Yiu; Chen; Xu, 2014, p. 471).

O interesse pelos efeitos do *Board Interlocking* – BI surgiu com os alertas de Brandeis (1915, p. 46), ao demonstrar os impactos da prática de "diretorias interligadas" muito além do ambiente interno das organizações, influenciando no mercado como um todo. Ao participar em dois Conselhos ao mesmo tempo, a pessoa interliga essas organizações (Dooley, 1969) e mensurar reflexos e limites dessas relações tem sido um desafio no Brasil e outros países (Carbonai; Drago, 2017; Silva *et al*., 2019).

Paradoxalmente, enquanto o esse processo de compartilhamento é discutido, visto com ressalvas e com reflexos limitados juridicamente na maioria das empresas (será visto mais adiante); no segmento cooperativo o assunto é relativamente invisibilizado. Ignorar o tema repercute em dois efeitos imediatos, sendo o primeiro, a falta de critérios institucionais que minimizem eventual influência no processo decisório; que, no caso de cooperativas, se torna ainda mais importante do que em empresas mercantis tradicionais, considerando princípios do sistema como autonomia e gestão democrática e transparente.

Em segundo lugar, esquivar-se do tema naturalmente leva a desconhecimento e por conseguinte a lacunas e incorreções na construção de conhecimento relacionado. Como exemplo, cabe mencionar extrato de um dos poucos artigos que tangenciam o tema em cooperativas, retirado dos Anais de um Congresso representativo, salientando que "uma vez que a legislação do setor cooperativo impede a participação de não cooperados nos conselhos das cooperativas, **não são possíveis** (grifo nosso) as práticas de *interlocking directorates*" (Fontes Filho; Ventura; Marucci, 2007, p. 9). Conforme se apresentará a seguir, embora correta a interpretação de que Conselhos sejam de fato restritos à cooperados; com relação à possibilidade de *interlocking directorates* cabe ressalvas.

Assim como outras empresas, as cooperativas possuem os Conselhos de Administração como órgãos superiores de gestão, devendo estes atuar com base na

confiança (Couchman, 2019), já que como "órgão central de gestão da cooperativa, a governança da cooperativa é derivada da forma de trabalho do Conselho" (Puusa, 2024). Este estudo procura contribuir para a compreensão dos impactos do *interlocking* por meio de uma análise centrada nestes Conselhos.

A análise de práticas organizacionais e de governança em cooperativas merece atenção especial, uma vez que a ONU instituiu esse ano como o "Ano Internacional do Cooperativismo" (ICA, [s. d.]), algo que acontece pela segunda vez na história. Se cooperativas são destacadas internacionalmente como organizações capazes de mobilizar e atuar para o alcance dos objetivos sustentáveis, maior é a responsabilidade da sociedade e especialmente da Academia, em aprofundar e aprimorar questões de governança, contribuindo para a sustentabilidade das mais de 3 milhões de cooperativas (SISTEMA OCB, 2024) existentes no mundo.

Nosso estudo foi conduzido no Vale do Taquari, no interior do Rio Grande do Sul, região "historicamente ancorada na presença do associativismo e cooperativismo, que desponta como uma fortaleza significativa local" (Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Taquari, 2023). Argumenta-se neste estudo que o BI ocorre em cooperativas, e os dados coletados visam demonstrar que as razões para sua prática são semelhantes às das empresas tradicionais, mas diferem em sua orientação. Enquanto, em sociedades de capital, o BI está relacionado à proteção ou manutenção do patrimônio econômico, nas cooperativas a estratégia é pautada pela proteção e manutenção da imagem e dos valores reputacionais dos envolvidos.

Estudos indicam que, em empresas não cooperativas, determinados grupos ou famílias utilizam o BI para monitorar diversas organizações de forma coordenada, maximizando resultados econômicos para o patrimônio coletivo dos envolvidos diretamente no *Interlocking* (Caiazza *et al*., 2019). Em cooperativas, entretanto, onde o administrador não é o principal detentor do capital, o BI tem o foco de garantir a estabilidade de privilégios vinculados à posição, alinhando-se às necessidades de outros indivíduos em situação similar. Assim, além de implicações econômicas, o BI nas cooperativas afeta aspectos sociais, influenciando o fluxo institucional e a dinâmica de participação dos associados, o que demanda um olhar especifico para seus sistemas de governança (Davies, 2019). Se em empresas mercantis (fins lucrativos) os laços interpessoais e as interações sociais moldam decisões empresariais entrelaçadas com objetivos econômicos (Granovetter, 1985), em cooperativas elas impactam em questões relacionadas à assimetria de poder (Brito *et al*., 2008), podendo "originar situações oligárquicas, onde poucos diretores têm grande impacto nas decisões em várias organizações diferentes" (Willems *et al*., 2015, p. 81), com influência na dinâmica da gestão e participação social nestas organizações.

No contexto de empresas mercantis, o BI é explicado pela Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer; Salancik, 1978) que postula que os membros dos Conselhos de Administração atuam como elos entre organizações e seus stakeholders, com o potencial de fornecer recursos importantes para as empresas e servir como canais para a disseminação de práticas corporativas. Considerando que estes recursos podem ser materiais ou imateriais, nas cooperativas um dos stakeholders mais importantes é o associado, que pode ser concebido como fornecedor de um recurso fundamental de ordem institucional, que é a aprovação ou referendo político para a desenvolvimento das atividades da cooperativa. Esse aspecto político-institucional ajuda a explicar os laços entre cooperativas, conforme será detalhado neste estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo de caso foi conduzido utilizando-se o método de análise de redes sociais para identificação dos BIs, com posterior aproveitamento de situações relatadas em entrevistas para aprofundar a investigação e compreender o fenômeno.

Conforme os vínculos estabelecidos entre indivíduos de diferentes organizações, surgem padrões, acordos e regras que estruturam essas relações, empregando-se a Análise de Redes Sociais (ARS) como ferramenta principal para identificar e visualizar essas conexões. Complementarmente, a fim de explorar as causas e os efeitos das relações mapeadas, utilizou-se o método de entrevista não estruturada.

Desta forma conseguiu-se reunir dois dos principais componentes sugeridos por (Fennema; Schijf, 1978) para estudo de BIs: a ARS, voltada para a identificação das relações, e uma abordagem sociológica para a análise do contexto e dos efeitos dessas interações. Além disso, o estudo foi enriquecido pelo acesso a dados contextuais fornecidos por um dos pesquisadores, residente na região investigada e com vínculos com algumas das organizações analisadas (como ex-empregado, associado, cliente e/ou fornecedor). O uso de suas anotações pessoais e material acumulado ao longo do tempo permite caracterizar a pesquisa também como uma forma de "observação participante" (Marradi; Archenti; Piovani, 2007, p. 195) possibilitando maior compreensão do contexto organizacional e permitindo, conforme (Pettigrew, 1992, p. 167) "explorar adequadamente as consequências e efeitos dos laços" estudados.

A estrutura da pesquisa foi delineada em três etapas: (1) análise dos dados coletados para identificação de possíveis casos de BI; (2) realização de entrevistas para verificar o significado desses dados; e (3) confronto das informações obtidas nas entrevistas com dados secundários, como matérias de imprensa e documentos oficiais, para a seleção de casos ilustrativos.

A base de dados utilizada incluiu os integrantes dos Conselhos de Administração (exercício 2023) das cooperativas formalmente registradas junto à OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCB, 2022), cujos municípios-sede estão localizados na região do CODEVAT – Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Taquari (Governo do Estado do RS, 2016). Excluíram-se da relação as cooperativas de segundo grau (Centrais, Federações, etc.), de modo que a análise se restringiu às cooperativas singulares (1º grau).

Os dados consultados foram aqueles divulgados oficial e publicamente na rede mundial (internet) ou em assembleias, pelas próprias cooperativas, a exemplo dos localizados em "*https://dalia.com.br/wp-content/uploads/Relatorio-de-Atividades-2023-publico.pdf*" ou em "*https://www.certajaenergia.com.br/_uploads/865d1244-51b8-4af2-ae5e-215ac6b52f2e.pdf*". Em poucos casos não se obteve a nominata completa do Conselhos e, em apenas um caso não se obteve nenhum nome para 2023, utilizando-se nesse caso, a nominata mais atual (2024), sem que isso acarretasse BI adicional.

Os nomes dos integrantes dos Conselhos, agrupados por cooperativa, foram organizados em um software de planilha, incluindo-se também suplentes e diretores executivos, nos casos em que constavam na divulgação oficial como equipe diretiva executiva com reporte direto ao Conselho. Em alguns casos fez-se necessário uma triangulação de informações para confirmação dos dados e, uma das cooperativas, em processo de liquidação extrajudicial, necessitou de tratamento especial: com três configurações diferentes para a diretoria no mesmo ano, montou-se um "conselho

expandido" para esta cooperativa, com integrantes de todas as composições existentes no período.

O levantamento preliminar resultou em uma base de 320 nomes, contemplando diretores e Conselheiros de Administração e Fiscal. Em tratamento de dados seguinte, excluíram-se os Conselheiros Fiscais.

Comprovada a existência de BI na base de nomes consolidada, ampliou-se o estudo utilizando uma etapa adicional de entrevista. Realizaram-se seis entrevistas, entre os meses de outubro e novembro de 2024, com pessoas que são associadas concomitantes em várias das cooperativas pesquisadas. O critério de seleção dos entrevistados envolveu a necessidade de representação de cada um dos ramos com BI identificado e a presença de pelo menos um representante de cada cooperativa envolvida no clique observado no Grafo 1, apresentado nas análises a seguir.

As entrevistas buscaram responder às seguintes questões: quais são as razões pelas quais as cooperativas compartilham um número significativo de administradores, com atenção especial às posições de presidência? Quais os efeitos percebidos?

Durante as entrevistas, foram apresentados e explicados aos participantes os grafos que permitem a visualização dos BIs (Grafico 1 e Grafico 2) e solicitou-se que descrevessem suas percepções sobre essas relações. Dentre os principais pontos emergentes das entrevistas, organizaram-se três casos ilustrativos, apresentados na parte final deste artigo, que relacionam os BIs identificados com as percepções dos entrevistados e respectivas conexões com a literatura acadêmica existente. Por solicitação de alguns entrevistados, as identidades de todos foram preservadas, assim como nomes de terceiros ou de setores específicos, que foram substituídos por identificadores genéricos. As abreviaturas das cooperativas nos grafos e tabelas foram reduzidas em tamanho por conveniência, de forma que, guardam similaridade, mas não correspondem necessariamente, de forma textual, às siglas oficiais das entidades pesquisadas.

3 ANÁLISE DA REDE E *INSIGTS* DAS ENTREVISTAS

Conforme resultado já antecipado, analisando um total de 215 pessoas (integrantes dos Conselhos de Administração e Diretoria Executiva), confirmou-se a existência do BI – *board interlocking*, ou seja, as cooperativas mantêm Conselheiros de Administração e/ou diretores em comum, estabelecendo um total de 229 laços, com uma ênfase maior dessa prática nas cooperativas maiores (faturamento e/ou associados). Dois ramos aparecem em destaque com relação à quantidade e amplitude na utilização desse artifício: o ramo de infraestrutura (todas apresentam BI) e o ramo crédito. Esses resultados são referendados pela análise estatística descritiva exposta na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística descritiva da rede de cooperativas pesquisada

Amplitude	Componentes	*Component ratio*	*Degree*	*Ego Network*	Vértices isolados	Componente principal
A	B	C	D	E	F	G
17	17	1	1,76	0,82	9	6

Nota: (A) número de vértices (empresas) incluídos na rede; (B) subgrupos do grafo cujos vértices são conectados, direta ou indiretamente, entre si; (C) número de componentes em relação à amplitude; (D) número médio de posições administrativas compartilhadas por parte das empresas; (E) número médio de empresas adjacentes; (F) número de vértices (empresas) sem conexões; (G) número de vértices no componente de maior amplitude.
Fonte: estruturado pelo autor, com auxílio de software UCINet

Nos estudos de análise de redes sociais, o número de organizações que compõem uma rede é geralmente chamado de "amplitude" da rede. Neste estudo, com base nos critérios estabelecidos, o número de organizações pesquisadas são 17 cooperativas (Tabela 1), organizadas coincidentemente em 17 subgrupos, chamados de componentes. Na análise de redes sociais um componente é representado por um subgrupo da rede, constituído de organizações diretamente ou indiretamente conectadas entre elas (Carbonai, 2008). O componente maior é de 6 cooperativas, enquanto 9 componentes são constituídas de uma só empresa (vértices isolados). Sendo assim, o *component ratio* é de 1,0 (17 componentes dividido por 17 organizações). Em média, uma cooperativa compartilha 1,76 posições administrativas nesta rede, e estes compartilhamentos envolvem em média 0,82 organizações (ver Tabela 1, coluna D e E), levando-se em conta nessa análise que, a cada vez que a empresa A compartilha, por exemplo, "x" posições administrativas com a empresa B, a empresa B por sua vez também compartilha a mesma quantidade de "x" posições administrativas com a empresa A. Significa dizer que a matriz de dados utilizada para a análise de redes sociais é simétrica, de forma que o cálculo dos *degree* não diferencia entre laços de saída (*Outdegree*) ou de entrada (*Indegree*).

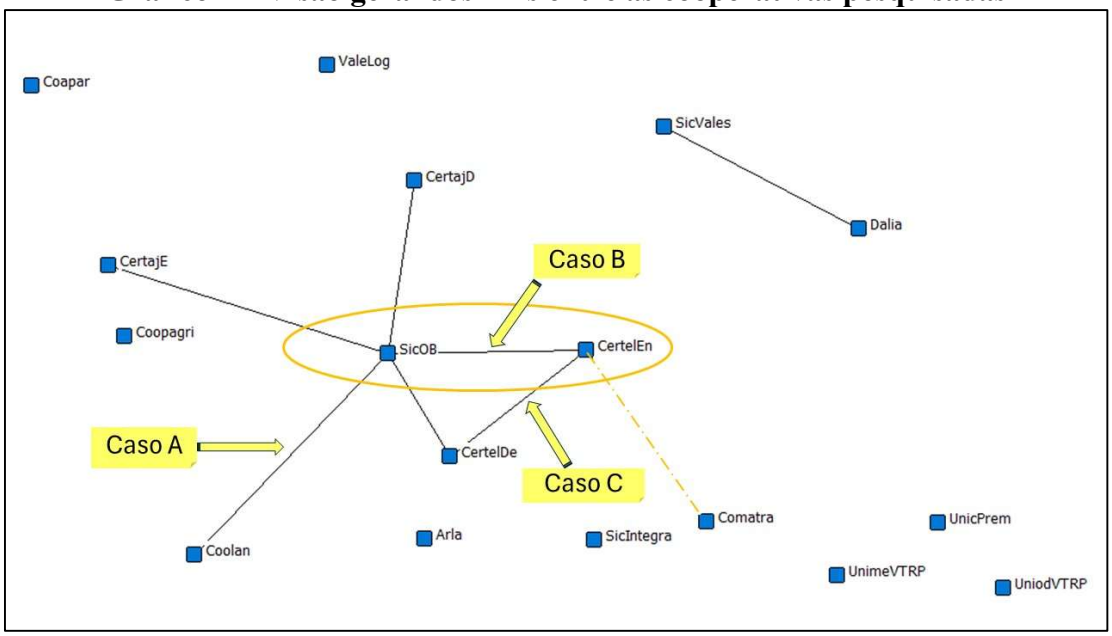
A análise conjunta dos resultados de *degree* e *Ego Network* (Tabela 1), retrata o comportamento da rede analisada: uma alta concentração de compartilhamento de diretores, em um pequeno número de cooperativas específicas. O dado é confirmado à medida que se percebe que a maioria das cooperativas não mantém *Board Interlocking* conforme o item "F" da Tabela 1.

O fluxo central das conexões se encontra em duas cooperativas, uma de infraestrutura e outra de crédito (SicOB e CertelEn), constatação confirmada ao analisar o maior Índice *Degree* de 10,0 para CertelEn (muitos diretores compartilhados) e o maior índice *Ego Network* (5,0) para SicOB (compartilhamento com muitas cooperativas), muito superiores à média geral da rede (Tabela 1). No índice *Degree*, destaque ainda para as cooperativas CertelDe (9,0) e SicOB (6,0), sendo que as demais apresentaram índice 1,0 (CertajD, CertajE, Coolan, Dalia, SicVales) ou nulo (0,0).

Entre estas cooperativas que apresentam índice maior, estão aquelas com maior quantidade de associados, e que portanto, estabelecem mais influência social na região. Fazendo-se por exemplo, uma inferência ao componente com mais conexões (visível no Grafo 1), já considerado o expurgo de determinada sobreposição no quadro social (quando os associados são os mesmos), trata-se de um bloco de cooperativas interconectadas que abrange mais de 200 mil associados (famílias), ou seja, cria-se através do BI, uma grande estrutura de influência.

Mas essa centralização em duas cooperativas, também apresenta uma questão preocupante relacionada aos reflexos do BI, por envolver cooperativas que atuam em setores de regulação muito rígida. As cooperativas de crédito têm a fiscalização do Banco Central, que preza pela isenção de entes financeiros com suas partes interessadas; e as cooperativas de infraestrutura, no caso da distribuição de energia, tem impedimentos estabelecidos pela ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, com relação a influência de atividades atípicas (outros negócios) na estrutura das fiscalizadas. Implicações práticas desta questão são vistas nos casos relatados ao final do artigo, cujos BI envolvidos estão identificados no Grafico 1.

Grafico 1 – Visão geral dos BI's entre as cooperativas pesquisadas



Fonte: Estruturado pelo autor, com uso de NetDraw

Ponto interessante é que essas duas cooperativas mantêm também BI com outra cooperativa (CertelDe), estabelecendo aquilo que se define como um clique, um "subconjunto de uma rede na qual os atores são mais estreitamente e intensamente ligados uns aos outros do que a outros membros da rede" (Hannemann; Riddle, 2024, p. 11.2.1).

Para entender implicações desses BI's, analisou-se o conteúdo das entrevistas, buscando situações ou percepções aderentes às razões para o BI estabelecidas nos estudos de (Mizruchi, 1996), quais sejam: a) conluio; b) cooptação e monitoramento; c)legitimidade; d) progressão na carreira; e) coesão social.

Percepção obtida das entrevistas é a existência de uma articulação institucional forte, com ênfase no processo político para participação nos Conselhos, já que são posições eletivas. A participação em Conselhos das maiores cooperativas, implica em uma visibilidade que, aliada à remuneração diferenciada para os cargos principais, faz destas posições desejadas.

> Só faltava se bater. Quem compunha a chapa: o nome saía daquele grupo, então, tinha quem fazia campanha interna antes. O Xxxxx chegou a fazer janta com os outros pra pedir voto. Se não conseguia na Xxxxx (cooperativa), tentava na outra; mas tinha que estar junto, sempre. E aí, claro, na hora do aperto, [...] um defende o outro. Essa relação aí mostra bem no Conselho, mas tem que olhar também... vai muito mais fundo... é nas diretorias das entidades, não só cooperativas; e precisa olhar marido, esposa e os gerentes. Em cada lugar tem alguém, aí mantem o domínio" (Entrevistado 1).

No diálogo acima o entrevistado expressa a avidez da concorrência pela participação na chapa do Conselho em uma das cooperativas pesquisadas e a necessidade de articulação e coalisões para obter vitórias em votações.

Se a progressão na carreira é uma das razões para a participação em múltiplos Conselhos no contexto das empresas mercantis tradicionais; no caso de cooperativas, trata-se principalmente de assegurar uma posição na carreira. Participar em Conselhos

de outras cooperativas fornece aprendizados para o desenho, articulação e estabilidade das posições no Conselho da própria cooperativa.

É o que outro entrevistado salienta, por exemplo, com relação a uma regra do estatuto que estabelece um pré-requisito (treinamento) que restringe participações no Conselho, regra esta, replicada por outras cooperativas.

> Ele está lá há anos. Mas pode olhar, são todos que vão ficando. E parece que se comunicam: quando um muda estatuto, outro também faz, copia igual. A última foi essa questão dos cursos: que só pode concorrer quem tem curso. A Xxxx (cooperativa) acho que colocou como regra primeiro, aí a Xxxxx já foi atrás (Entrevistado 2, 2024).

Esse isomorfismo estratégico vai além da replicação de processos e estruturas. Na região pesquisada, muitos associados são, de forma concomitante, associados em mais de uma cooperativa ao mesmo tempo, de forma que o apoio implícito (ou por vezes explícito) do grupo gestor de uma cooperativa à outra cooperativa interligada, influencia diretamente nas escolhas destes associados.

Ou seja, embora a cooperativa possa levar em conta eventual conhecimento técnico do conselheiro convidado, o propósito principal é político-institucional: eventual proximidade, apoio ou troca de informações com a gestão de outras cooperativas pode ser importante para criar barreiras à movimentos externos de mudança institucional. Isso nos leva a outra razão do BI, também expresso na literatura, que é a legitimidade, interpretando o depoimento de outro entrevistado:

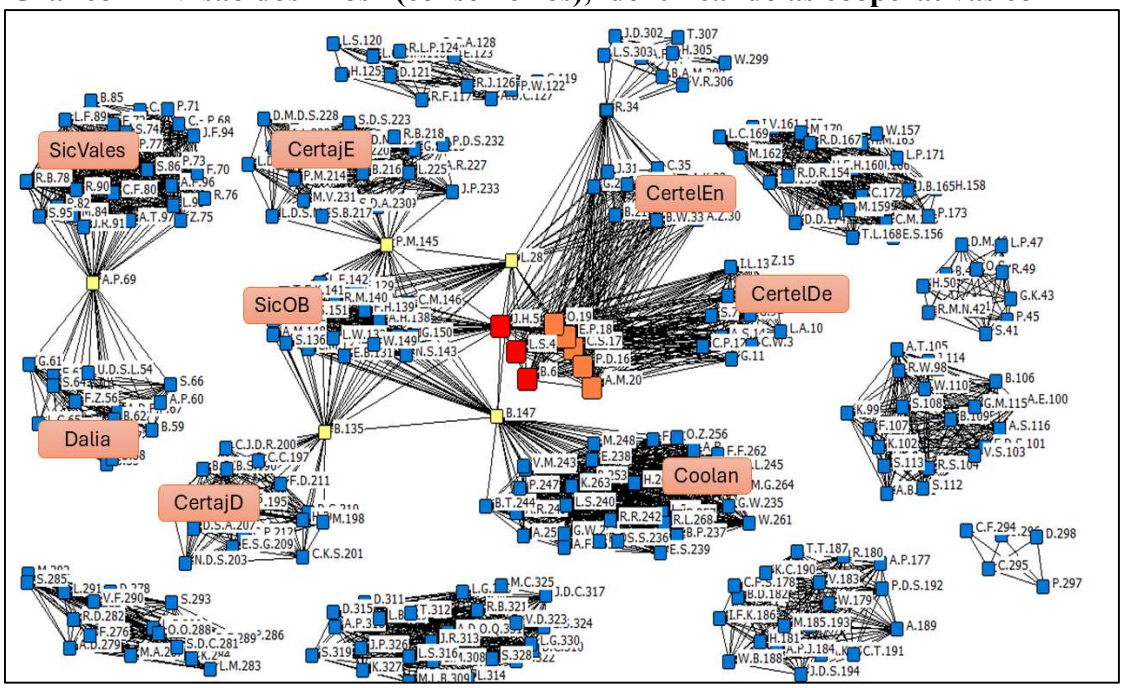
> Eu e o Xxxx até fazíamos aposta: já sabíamos quem ia falar. A fila da frente (na Assembleia) já é reservada. Na hora certa, já está esquematizado, ele (presidente de outra cooperativa) falava sempre, não podia ficar sem dar o elogio dele. Olhando agora o teu desenho, isso eu nem lembrava: na verdade, ele tá fazendo um autoelogio – como ele também participa do conselho da Xxxx, na verdade, está elogiando a si mesmo (Entrevistado 3).

No depoimento o entrevistado lembra do momento da assembleia em que se abre espaço para as falas dos presentes. Há um grupo de pessoas que rotineiramente se manifesta com palavras de apoio, destacando-se o depoimento de um Conselheiro que é apresentado como representante de outra cooperativa, mas na verdade, também faz parte do Conselho da cooperativa que está realizando a assembleia.

Essa estratégia de legitimação busca demonstrar, através da representatividade de apoiadores, que a atuação da organização como um todo merece aprovação da assembleia, pois apresentada como representante de outra cooperativa, a pessoa que se manifesta pretensamente é um especialista (legitimidade) na gestão desse tipo de organização (cooperativa). Não é tarefa penosa para esses conselheiros que fazem os depoimentos, pois integrando outro Conselho, aproveitam-se da mesma carga de legitimidade, criando junto aos seus pares, um imaginário de competência e representatividade.

Com base nessa constatação, não se pode perder de vista que, ao falar de BI, de interações entre conselhos de cooperativas, fala-se de integrantes específicos que articulam esses vínculos. Para tornar essa visualização mais prática, transformou-se a matriz retangular base “2-modes”, em duas redes “1-mode”, desenvolvendo a seguir (Grafico 2) uma visualização da interligação entre as cooperativas, destacando os conselheiros compartilhados.

Grafico 2 – Visão dos "nós" (conselheiros), identificando as cooperativas com BI



Fonte: Estruturado pelo autor, com uso de NetDraw

No grafo estão relacionadas todas as pessoas e suas conexões (pares dos Conselhos). As cores diferentes do azul destacam as pessoas que estabelecem os BI, ou seja, que participam em Conselhos de Administração em mais de uma cooperativa.

Destaque especial ao vínculo forte entre a cooperativa de distribuição de energia (ramo infraestrutura) e a de crédito (CertelEn + SicOB), compartilhando dois conselheiros ao mesmo tempo (J.H.5 e L.28). O presidente de uma é conselheiro na outra e o vice-presidente (e ex-presidente) da outra é conselheiro da primeira – uma reciprocidade nas principais posições de poder. É aquilo que se define como BI cruzado ou recíproco, quando "o CEO da empresa i atua como diretor da empresa j, e o CEO da empresa j atua como diretor da empresa i" (Fich; White, 2005, p. 176), estabelecendo impactos ainda mais profundos do que o BI usual (Hallock, 1997).

Destaque para o bloco em cor vermelha que representa um grupo formado por presidente, vice-presidente e secretário que são iguais em duas cooperativas; e ao bloco de cor laranja, formado por diretores contratados que também são iguais nestas duas cooperativas e hierarquicamente ligados ao bloco vermelho. É um BI ainda mais profundo do que o anterior (cruzado / recíproco), e que, na falta de uma definição específica encontrada na literatura, denominar-se-á aqui como Simétrico.

Como efeito do estabelecimento dessa coesão social estabelecida, garante-se o controle, a um grupo exclusivo de pessoas, de várias cooperativas ao mesmo tempo. Esse caso emblemático, de BI simétrico, iniciou entre 2007 e 2009, quando uma das cooperativas foi desmembrada de outra, como exigência do processo de regulamentação do setor elétrico brasileiro, mantendo-se na época, alguns poucos cargos-chave com as mesmas pessoas.

Mas, com o passar dos anos o processo de compartilhamento de diretores se acentuou. Pela naturalização proporcionada por esse BI persistente, percebe-se uma aparente indefinição de limites de gestão, em cooperativas com ativos que ultrapassam 200 e 300 milhões de reais, respectivamente. Como exemplo, comentando sobre o processo eleitoral em um jornal, o presidente menciona separadamente os eleitos para os Conselhos em cada uma das cooperativas; mas ao

tratar de seu cargo individual (presidente), trata as duas no singular, como sendo apenas uma, ao mencionar que aceitou "o desafio de presidir **a cooperativa** (grifo nosso) por mais quatro anos" (Hennemann, 2022, p. 2).

4 IMPLICAÇÕES – CASOS ILUSTRATIVOS

A seguir, três exemplos de implicações do BI nas cooperativas pesquisadas. Os acontecimentos refletem a influência dessa prática em situações reais, envolvendo desde um simples constrangimento, passando pelo comprometimento da isenção avaliativa, até a imprecisão de limites e atribuições.

4.1 Caso A: "ele precisa sair"

Uma cooperativa de crédito regional enfrentou um episódio de constrangimento durante seu processo assemblear devido à participação de um de seus conselheiros como dirigente de outra cooperativa. Na ocasião, um dos integrantes do conselho da cooperativa de crédito era o presidente de uma cooperativa agropecuária local que, apesar de estar entre as três maiores do estado em seu segmento, enfrentava sérias dificuldades econômico-financeiras.

Durante as reuniões descentralizadas do processo assemblear da cooperativa de crédito, a chapa única proposta para recondução incluía o nome do presidente da cooperativa agropecuária. A composição começou a enfrentar críticas nas reuniões com associados, gerando protestos pela participação desse conselheiro. A pressão aumentou significativamente, a ponto de, conforme noticiado na imprensa (Folha Popular, 2023), o conselheiro optar por se afastar do cargo e retirar seu nome da chapa.

> Confere sim. Pelo que a Xxxxx contou, ele ficou meio sem saber como continuar a assembleia. Quando botaram os nomes na tela já veio o tumulto. Com tudo que estava acontecendo como é que iam deixá-lo junto? Disse que iam verificar. Aí, parece que na reunião deles, acho que foi a do Conselho, mas pode ter sido outra, levantaram o assunto: o Xxxxx foi direto: disse que ele precisava sair (Entrevistado 2, 2024).

As críticas dos associados, nesse caso se justificam, considerando as perdas financeiras enfrentadas pela cooperativa de crédito devido à inadimplência da cooperativa agropecuária. A presença de um conselheiro com atuação em ambas as organizações levanta dúvidas sobre possível influência nos repasses de empréstimos entre elas, ou, no mínimo, na definição de critérios gerais para alocação de recursos em linhas de crédito específicas. Assim, a saída do conselheiro pode ser vista como uma medida estratégica para preservar a confiança na governança da cooperativa de crédito, evitando alimentar suspeição.

4.2 Caso B: Sem imparcialidade, a decepção e desconfiança

Este caso apresenta semelhanças com o anterior, envolvendo uma cooperativa que enfrentou dificuldades financeiras (CertelEn) devido inclusive, ao relacionamento com outra cooperativa (CertelDe). Para mitigar a crise, foi necessário adotar medidas como cobranças compulsórias aos associados, incluindo taxas extras na conta de energia elétrica para recompor o caixa e reduzir o endividamento. O processo gerou

descontentamento e até mesmo ações judiciais promovidas pelo Ministério Público (A HORA, 2016; MPRS, 2017).

Durante esse período conturbado, uma chapa de oposição questionou a transparência da gestão (Weiss, 2017), exigindo uma análise independente dos dados divulgados e esclarecendo os reais motivos para o descontrole financeiro.

A cooperativa captou recursos no mercado durante a crise, inclusive com a cooperativa de crédito local. O presidente dessa cooperativa de crédito, integrava também o conselho da cooperativa tomadora de recursos e, surpreendentemente, manteve seu nome na chapa de reeleição desta última, mesmo após repasses de crédito entre as organizações terem sido alvo de notificações da ANEEL (Jurhosa Junior, 2017; Rufino, 2017); o que deveria servir como alerta para uma relação mais isenta entre as organizações.

> Tínhamos conversado com ele (presidente da coop. de crédito). Não tenho certeza se o Xxxx ficou junto todo tempo – na época era o diretor. Concordaram com tudo que falamos, que a situação era preocupante, que também tinham emprestado para a Xxxx [...] nunca pensamos que ele ia concorrer junto. Tinha associados dele nas duas chapas; devia ser isento, imparcial. É um negócio sem explicação ou, só pode ter uma coisa aí que ninguém sabe (Entrevistado 1).

Apesar das críticas (acima), a administração da cooperativa de crédito decidiu manter a prática de BI, assumindo o risco de desconfiança e questionamentos éticos já documentados na literatura (Renneboog; Zhao, 2014) que, neste caso, sob o ponto de vista da cooperativa devedora, envolveu cooptação direta. Com a reeleição da chapa governista, eventual investigação sobre as questões alegadas durante o pleito eleitoral, nunca foi realizada.

4.3 Caso C: Se não é possível em uma cooperativa; faz na outra

Aqui, é necessário retornar ao Grafo 2, onde se visualiza um mesmo grupo de conselheiros e diretores para duas cooperativas: um BI que além de recíproco, é simétrico nos cargos-chave.

Essa prática levou as organizações a compartilharem estruturas e suporte econômico-financeiro, contribuindo para uma crise que, após décadas sem concorrência interna, resultou em disputas eleitorais nos Conselhos dessas cooperativas.

Nestes casos (eleição de Conselhos), a legislação federal determina requisitos e impedimentos, definindo membros aptos ou não, a votar. Por exemplo, conforme especificado na Lei do Cooperativismo (BRASIL, 1971 art. 31), no momento em que se tornam funcionários (vínculo trabalhista), as pessoas perdem direito a votar e concorrer, objetivando entre outros motivos, evitar pressão da direção sobre os funcionários, direcionando os votos.

No entanto, certamente não houve previsão dos legisladores, de que alguém utilizaria estratégia de participar em dois conselhos de cooperativas próximas ao mesmo tempo; ou muito menos, no caso aqui analisado, de que alguém buscaria ser presidente em ambas, com dezenas de milhares de associados e compartilhando estruturas e funcionários. Ou seja, duas cooperativas administradas pelo mesmo grupo principal de Conselheiros e executivos.

Essa prática de BI permitiu que um mesmo grupo de controle utilizasse brechas para perpetuar sua influência. Como participante do processo na época, chamou-nos atenção a presença e atuação no suporte logístico da Assembleia, de funcionários de ambas as cooperativas, no dia da votação. Confirmou-se mais tarde, em consulta às listas de votação do período (Certel Energia, 2018) funcionários de uma cooperativa votando livremente na outra, onde o seu presidente concorria como candidato à reeleição no mesmo cargo. Além disso, constatou-se que votaram inclusive, empresas controladas (associadas pessoa jurídica) da outra cooperativa por ele presidida, cujo representante oficial possivelmente foi indicado pelo próprio presidente concorrente ou por um dos diretores compartilhados.

> Não sabia disso. Bah, aí tu vê né. Nos até rimos na época eu e o Xxxx, do Xxxxx – trouxe toda a família pra votar – tava lá a esposa e acho que até o irmão. Quem conhece a figura sabe que ele tinha que fazer, porque tinha que proteger o emprego [...], nem sei se tá hoje ainda. Mas essa de funcionários, achei que ninguém podia, como funciona na Xxxx (outra cooperativa). E também, essa de que usina e fabrica votaram também (empresa controlada), bah, aí... (Entrevistado 3).

Esse caso demonstra um conluio estratégico para garantir a manutenção de poder, operacionalizando o aproveitamento de brechas em dispositivos legais que regulam o processo eleitoral em cooperativas. Práticas de BI, neste caso, demonstram relativização de limites morais, comprometendo a credibilidade e transparência institucional.

5 POST-SCRIPT: REALIMENTANDO A REDE

Durante o processo de análise das entrevistas, selecionaram-se as partes mais pertinentes para ilustrar os focos da pesquisa. Em função da impossibilidade de transcrição de todos os trechos das entrevistas, acredita-se que estes depoimentos, suportados por outros registros, ilustram adequadamente as constatações do Estudo.

Porém, exige-se acrescentar um último depoimento e uma nova constatação, antes de finalizar a análise. Á época da versão prévia deste estudo, a inclusão desse trecho de entrevista não se mostrava pertinente; mas, em função do devir natural que continuamente origina fatos sociais, ele adquire importância elucidativa. É o motivo da extensão de análise que se acrescenta neste bloco, devidamente contextualizada e alicerçada em registros.

A posição de um dos pesquisadores como observador participante novamente possibilitou esse relato final, que poderá se transformar em inspiração ou sugestão para futuras pesquisas sobre o tema, bem como na análise de eventuais repercussões ou futura regulamentação do interlocking em cooperativas.

Em uma assembleia online recente, em uma das cooperativas pesquisadas (componente do Clique demonstrado no Grafo 1), houve a apresentação da nominata para reposição e/ou ampliação do seu grupo de Coordenadores de Núcleo. Observando-se os nomes, com a mente ainda sensibilizada pelas reflexões da construção deste estudo, surpreenderam algumas das pessoas relacionadas na lista. Houve lembrança imediata do relato de um dos entrevistados, reproduzido a seguir:

> Só quero ver como vai ficar agora. Deram um tiro no próprio pé com essa história de fechar Estatuto. Só se tem alguma daquelas brechas que a gente

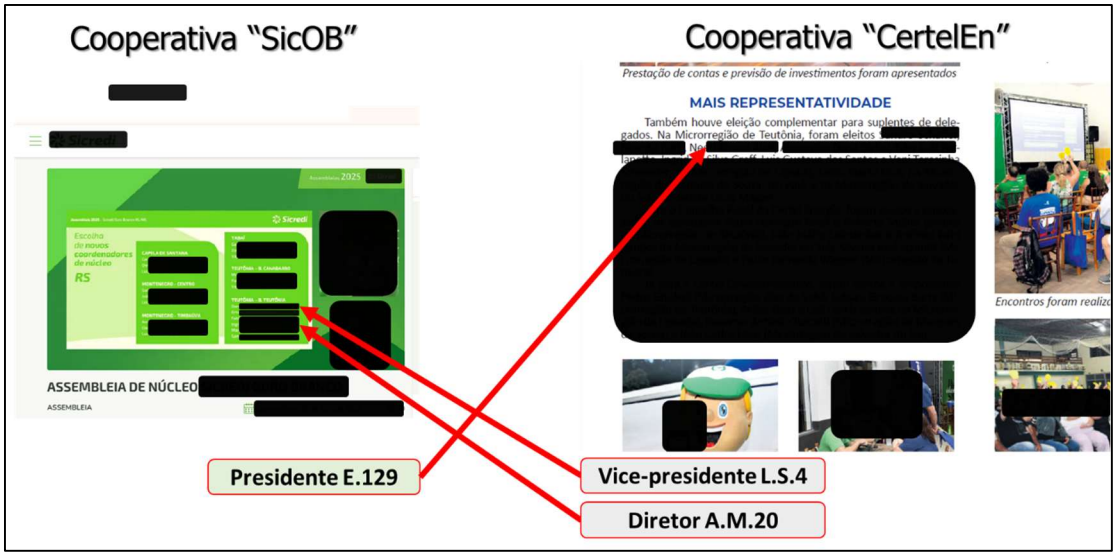
> não sabe. Com essa de fechar, com mil e uma regras, fica difícil. Porque agora, como vai ser? Se precisa ser líder (coordenador de núcleo ou delegado) pra ser candidato, como é que vão botar... (*novos interlockings*). Acho que daqui a pouco vai vir uma daquelas regrinhas especiais (Entrevistado 3).

O entrevistado se refere a uma questão tangenciada na entrevista, relacionada à dificuldade de um associado fora da rede de conexões da direção poder integrar uma Chapa do Conselho. Regras impeditivas continuamente são incorporadas ao Estatuto, conduzindo a um único perfil pré-determinado, apto a fazer parte do grupo – regras estas, costumeiramente replicadas entre as cooperativas integrantes do Clique.

Entre as regras mais recentes consta a exigência, por exemplo, de que para integrar chapa para eleições ao Conselho de Administração, o associado necessariamente já deve ter ocupado uma vaga de Coordenador e/ou Delegado (nomenclatura variável conforme a cooperativa) nos respectivos Conselhos de Núcleo da cooperativa. Na opinião do entrevistado, em não havendo dispositivo para exceção, regras como essas poderiam se tornar empecilho para a estratégia do *interlocking* no futuro.

Ocorre, porém, que na nominata de Coordenadores de Núcleo apresentada na Assembleia 2025 da cooperativa de crédito integrante do Clique, constavam os nomes do vice-presidente e de um diretor de outra cooperativa integrante do Clique. Imediatamente buscou-se acessar informações em jornal dessa outra cooperativa, sobre sua própria assembleia. Constatou-se imediatamente uma nova reciprocidade em construção: a notícia sobre a última assembleia de núcleo dessa segunda cooperativa registrava, entre os novos integrantes do seu próprio Conselho de Delegados, o presidente da primeira cooperativa (cooperativa de crédito) – um troca-troca de posições.

Figura 1 – Diretores incorporados nas nominatas de Delegados e/ou Coordenadores



Fonte: Estruturado pelo autor, utilizando divulgações das cooperativas

Ou seja, a opção das cooperativas não foi criar regramento de exceção no Estatuto para abrir caminho ao *Interlocking*, conforme a hipótese do entrevistado. Eventual compartilhamento poderá utilizar do caminho direto, utilizando da própria estrutura instituída no Estatuto.

Com base na articulação ocorrida nas últimas assembleias, dentre um rol de cerca de 200 mil pessoas associadas (somando-se as duas cooperativas); entre os poucos membros novos, três são diretores dos Conselhos que já mantém relação entre si. Com isso, está pavimentado o caminho para eventual estratégia futura, de manter ou aprofundar o *Board Interlocking* recíproco.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha metodológica deste estudo, ao integrar a análise de redes sociais com entrevistas e documentos (listas de votação, reportagens, entre outros), permitiu capturar aspectos que poderiam passar despercebidos caso tais fontes fossem utilizadas isoladamente. Inicialmente, cabe agradecimento especial aos entrevistados que contribuíram para a obtenção e a viabilização das análises apresentadas.

Como principal conclusão, foi comprovada a existência do *Board Interlocking* (BI) nas cooperativas analisadas. São organizações que, assim como outras entidades, devem conduzir suas atividades com autonomia e isenção, enquanto seus gestores devem perseguir objetivos institucionais, livres de personalismos ou conflitos de interesse. Contudo, os resultados indicam que os gestores dessas cooperativas, ao ocuparem posições simultâneas em organizações com contratos e negócios em comum, podem comprometer essa isenção.

Considerando por exemplo o último dos casos retratados (Caso C), onde a mesma direção assina contratos entre duas cooperativas (contratante e contratada), conflitos de interesse se apresentam desde o momento da valoração dos contratos até os momentos em que se necessita responsabilizar desvios de conduta ou falhas.

As razões para a prática do BI nas cooperativas refletem parcialmente a literatura existente (Mizruchi, 1996), como evidenciado pelos relatos coletados. No entanto, este estudo identificou um aspecto pouco explorado: em cooperativas, por serem sociedades de pessoas e não de capital, o foco do BI se desloca da proteção do capital dos envolvidos; para a manutenção e proteção do seu poder político-institucional. Essa orientação política é tão marcante que viabiliza uma configuração peculiar do BI encontrada nos casos e aqui denominada de Simétrica.

Diferentemente da criação de uma "classe" de capitalistas (Caiazza *et al.*, 2019, p. 2; Mizruchi, 1996, p. 279); nas cooperativas pesquisadas o objetivo principal é consolidar uma elite de dirigentes, onde cada participante "não só está vinculado a este coletivo como também é por ele selecionado e em geral dele decorre" (Costa; Stöberl, 2022). Essa estratégia fomenta uma relativa reserva de mercado para posições nos Conselhos, favorecendo "a unidade política necessária para uma ação política eficaz" (Mizruchi, 1996, p. 280).

No caso do *Board Interlocking*, a legislação brasileira, embora não interfira de fato no uso e no alastramento do *Board Interlocking,* estabelece uma orientação dissuasiva, dificultando a atuação conflitante de administradores, por meio de uma série de dispositivos e sanções, em vigor desde os anos 1930.

Conforme o Decreto-Lei n. 869 de 1938 (Brasil, 1938), o administrador em comum entre empresas do mesmo ramo que atue "com fim de impedir ou dificultar a concorrência" pode receber sanção penal (art. 2). O dispositivo foi posteriormente incorporado no art. 3 da Lei n. 1.521 de 1951 (Brasil, 1951): o dispositivo prevê pena de detenção de dois a dez anos e multa (Brasil, 1951; Carvalho, 2013). Contudo, a mera presença de *interlocking* não configura automaticamente uma conduta anticompetitiva: conforme a Lei 12.529 de 2011 (Brasil, 2011), seria necessário, entre

outros aspectos, demonstrar o intuito do administrador de múltiplas empresas de "limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado" (art. 36).

O artigo 147 da Lei das Sociedades Anônimas (Brasil, 1976) incorporado na Lei n. 10.303 de 2001, também tem uma orientação dissuasiva e da mesma forma, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), na sua resolução 80/22, de 29 de março de 2022 destaca, considerando os casos aqui apresentados, que é inelegível para cargos de administração de uma companhia a pessoa que "mantenha vínculo de subordinação com o acionista que o elegeu" (CVM, 2022 anexo K, art. 2º, § 1º).

Todavia, essa regulamentação tem como foco empresas com fins lucrativos, dificultando sua aplicação à cooperativas, que possuem características únicas. Paradoxalmente, nessas organizações, o BI impacta não apenas a concorrência mercantil, mas também os processos sucessórios e a dinâmica política interna, evidenciando uma lacuna regulatória.

É portanto, um tema que merece atenção especial. Uma vez que os administradores de cooperativas não são donos do capital e estão incumbidos de representar os associados que lhes delegam a gestão, é imperativo que estes demonstrem a inexistência de qualquer conflito de interesse e principalmente, permitam que o quadro social esteja representado em toda sua diversidade, nos Conselhos de Administração.

Este estudo contribui para o debate ao confirmar a presença do BI e ao expor casos práticos que ilustram sua relação com estratégias mais personalistas do que institucionais. Os resultados reforçam a necessidade de revisar as diretrizes de governança das cooperativas, com vistas a fortalecer a transparência e a representatividade nessas organizações.

REFERÊNCIAS

A HORA, Jornal. Justiça suspende aumento nas contas de luz da Certel. **Grupo A Hora**, Lajeado (RS/BRA), 5 nov. 2016. Disponível em: https://grupoahora.net.br/conteudos/2016/11/05/justica-suspende-aumento-nas-contas-de-luz-da-certel-2/. Acesso em: 22 nov. 2024.

BRANDEIS, Louis D. Interlocking Directorates. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, [*s. l.*], v. 57, n. 1, p. 45–49, 1915. Disponível em: https://doi.org/10.1177/000271621505700107. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 869 de 18 de novembro de 1938**. Define os crimes contra a economia popular sua guarda e seu emprego, n. 869, 18 nov. 1938. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-869-18-novembro-1938-350746-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 5 jun. 2024.

BRASIL. **Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Sociedade por ações. Dispõem sobre Sociedade Por Ações, n. 6404, 15 dez. 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 23 jan. 2025.

BRASIL. **Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011**. Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC. 30 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm. Acesso em: 23 jan. 2025.

BRASIL. **Lei n. 1.521, de 26 de dezembro de 1951**. Altera dispositivos da legislação vigente sobre crimes contra a economia popular, n. 869, 26 dez. 1951. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1521.htm. Acesso em: 6 jun. 2024.

BRASIL, Presidência da República. **Lei nº 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. 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 17 nov. 2024.

BRITO, Valéria da Glória Pereira *et al.* A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: um Estudo das Relações de Poder em uma Organização Cooperativa. **RAC-Eletrônica**, [*s. l.*], v. 2, n. 1, p. 141–154, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/26503847_A_Dinamica_Politica_no_Espaco_Organizacional_um_Estudo_das_Relacoes_de_Poder_em_uma_Organizacao_Cooperativa. Acesso em: 6 dez. 2024.

CAIAZZA, Rosa *et al.* An Institutional Contingency Perspective of Interlocking Directorates. **International Journal of Management Reviews**, [*s. l.*], v. 21, n. 3, p. 277–293, 2019. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12182. Acesso em: 30 dez. 2024.

CARBONAI, Davide. Valutare il networking. Note di studio sul partenariato sociale. **RIV Rassegna Italiana di Valutazione**, [*s. l.*], n. 43/44, p. 15–26, 2008. Disponível em: https://www.medra.org/servlet/MRService?lang=ita&hdl=10.3280/RIV2009-043003. Acesso em: 17 nov. 2024.

CARBONAI, Davide; DRAGO, Carlo. As liberdades no capitalismo de laços. **Organizações & Sociedade**, [*s. l.*], v. 24, n. 82, p. 379–389, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302017000300379&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 17 nov. 2024.

CARVALHO, Erick Leonardo Freire. A política antitruste no Brasil e o combate a cartéis à luz do novo Cade. **Revista de Desfesa da Concorrência**, [*s. l.*], v. 1, n. 2, p. 74–91, 2013. Disponível em: https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/download/64/71/418. Acesso em: 21 jan. 2025.

CERTEL ENERGIA. **Assembleia Geral Ordinária - 19/02/2018 / Relação dos Associados Credenciados para Votar**. [*S. l.*]: Cooperativa Regional de Distribuição de Energia - Certel Energia, 2018. Disponível em: https://www.certel.com.br/_uploads/af6734ca-cc15-476d-8c0a-7c575648f4c8.pdf. Acesso em: 22 fev. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO TAQUARI. **Atualização do Plano Estratégico de Desenvolvimento Regional (PED) para o período de 2022-2030 Corede do Vale do Taquari : 2022-2030**. Encantado: Traço Diferencial, 2023. Disponível em: https://consultapopular.rs.gov.br/upload/arquivos/202310/16171542-ped-2022-2030-corede-vale-do-taquari.pdf. Acesso em: 16 dez. 2024.

COSTA, Paulo Roberto Neves; STÖBERL, Paulo Roberto. Os condicionantes institucionais e sociais do recrutamento da elite política do cooperativismo agroindustrial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [*s. l.*], v. 60, n. 3, e232252, p. 1–25, 2022. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032022000300209&tlng=pt. Acesso em: 6 jan. 2025.

COUCHMAN, Peter. Governance and Organizational Challenges. *In*: MICHIE, Jonathan; BLASI, Joseph R.; BORZAGA, Carlo (org.). **The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business**. First published in paperbacked. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 246–260.

CVM. Registro e prestação de informações periódicas e eventuais dos emissores de valores mobiliários. **Resolução CVM n. 80**, n. 80/22, 29 mar. 2022. Disponível em: https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol080.html. Acesso em: 23 jan. 2025.

DAVIES, William. Corporate Governance Beyond Neoliberalism: agency, democracy, and co-operation. *In*: MICHIE, Jonathan; BLASI, Joseph R.; BORZAGA, Carlo (org.). **The Oxford handbook of mutual, co-operative, and co-owned business**. First published in paperbacked. Oxford: Oxford University Press, 2019. p. 445–455.

DOOLEY, Peter C. The Interlocking Directorate. **The American Economic Review**, [*s. l.*], v. 59, n. 3, p. 314–323, 1969. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/1808960. Acesso em: 17 nov. 2024.

FENNEMA, Meindert; SCHIJF, Huibert. Analysing interlocking directorates: Theory and methods. **Social Networks**, [*s. l.*], v. 1, n. 4, p. 297–332, 1978. Disponível em: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0378873378900023. Acesso em: 31 dez. 2024.

FICH, Eliezer M.; WHITE, Lawrence J. Why do CEOs reciprocally sit on each other's boards? **Journal of Corporate Finance**, [*s. l.*], v. 11, n. 1–2, p. 175–195, 2005. Disponível em: https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S092911990300066X. Acesso em: 2 jan. 2025.

FOLHA POPULAR, Redação. **Dirceu Bayer renuncia a cargo no Conselho da Sicredi Ouro Branco**. *In*: GRUPO POPULAR. 25 mar. 2023. Disponível em: https://folhapopular.info/index.php/2023/03/25/dirceu-bayer-renuncia-a-cargo-no-conselho-da-sicredi-ouro-branco/. Acesso em: 17 nov. 2024.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel; MARUCCI, José Carlos. Governança Cooperativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil. *In*: XXXI ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1–16. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/EOR-A3049.pdf. Acesso em: 30 dez. 2024.

GOVERNO DO ESTADO DO RS. **Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs)**. [*S. l.*], 2016. Disponível em: https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/conselhos-regionais-de-desenvolvimento-coredes. Acesso em: 18 jan. 2025.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, [*s. l.*], v. 91, n. 3, Netzwerkforschung, p. 481–510, 1985. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/2780199. Acesso em: 28 set. 2017.

HALLOCK, Kevin F. Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, [*s. l.*], v. 32, n. 3, p. 331–344, 1997. Disponível em: https://core.ac.uk/download/pdf/5117962.pdf. Acesso em: 31 dez. 2024.

HANNEMANN, Robert; RIDDLE, Mark. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside: LibreTexts / University of California, 2024. v. e-Book Disponível em: https://math.libretexts.org/Bookshelves/Scientific_Computing_Simulations_and_Modeling/Book:_Introduction_to_Social_Network_Methods_(Hanneman). Acesso em: 9 nov. 2024.

HENNEMANN, Erineo José. Mensagem do Presidente. **Jornal Choque**, Teutônia (RS/BRA), abr. 2022. Ao Associado, p. 2. Disponível em: https://www.certel.com.br/_uploads/6c337da7-010d-47fa-8be2-6b3cc5d35a3f.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

ICA. International Year of Cooperatives 2025 – Cooperatives for a Better World. *In*: **INTERNATIONAL COOPERATIVE ALIANCE**. [*s. d.*]. Disponível em: https://2025.coop/. Acesso em: 11 dez. 2024.

JURHOSA JUNIOR, José. **Voto - Recurso Administrativo interposto pela Cooperativa de Distribuição de Energia Teutônia**. [*S. l.*]: ANEEL, 2017. Disponível em: https://www2.aneel.gov.br/cedoc/adsp20173427_1.pdf. Acesso em: 20 dez. 2024.

MARRADI, Alberto; ARCHENTI, Nélida; PIOVANI, Juan Ignacio. **Metodología de las ciencias sociales**. 1. ed. Buenos Aires (ARG): Emecé Editores, 2007.

MIZRUCHI, Mark S. What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates. **Annual Review of Sociology**, [*s. l.*], v. 22, n. 1, p. 271–298, 1996. Disponível em: https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.soc.22.1.271. Acesso em: 30 dez. 2024.

MPRS, Ministério Público do Rio Grande do Sul. **Teutônia:** MP é atendido e Justiça determina suspensão de valores de cota capital de cooperativa de energia. [*S. l.*], 2017. Institucional. Disponível em: https://www.mprs.mp.br/noticias/consumidor/44051/. Acesso em: 22 nov. 2024.

OCB, Sistema. **Encontre uma coop**. [*S. l.*], 2022. Institucional. Disponível em: https://somoscooperativismo-rs.coop.br/cooperativismo/encontre-uma-coop. Acesso em: 22 nov. 2024.

PETTIGREW, Andrew M. On studying managerial elites. **Strategic Management Journal**, [*s. l.*], v. 13, n. S2, p. 163–182, 1992. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130911. Acesso em: 3 jan. 2025.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York Hagerstown San Francisco London: Harper & Row, Publishers, 1978.

PUUSA, Anu. Critical Issues of Co-Operative Governance in Large Co-Operatives: Who eventually wields power?. *In*: WARREN, Jerome Nikolai *et al.* (org.). **The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management**. 1. ed. London: Routledge, 2024. p. 241–249. Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/books/9781003449850. Acesso em: 16 dez. 2024.

RENNEBOOG, Luc; ZHAO, Yang. The Governance of Director Networks. *In*: WRIGHT, Mike *et al.* (org.). **The Oxford handbook of corporate governance**. First published in paperbacked. Oxford New York, NY: Oxford University Press, 2014. p. 200–221.

RUFINO, Romeo Donizete. **Despacho N° 3.427, De 10 de Outubro De 2017**. [*S. l.*]: Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, 2017. Disponível em: https://www2.aneel.gov.br/cedoc/dsp20173427.pdf. Acesso em: 21 nov. 2024.

SANTOS, Rafael Liza; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Board Interlocking no Brasil: A Participação de Conselheirios em Múltiplas Companhias e seu Efeito sobre o Valor das Empresas. **Revista Brasileira de Finanças**, [*s. l.*], v. 5, n. 2, p. 125–163, 2007. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rbfin/article/download/1173/264/980. Acesso em: 18 jan. 2025.

SILVA, Larissa Karoline Souza *et al.* Influência do Board Interlocking e do Controle Acionário na Qualidade da Governança Corporativa no Mercado de Ações Brasileiro. *In*: XIX USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 2019, São Paulo. **Anais**. São Paulo: Fipecafi, 2019. p. 1–20.

SISTEMA OCB. **Conheça o coop**. [*S. l.*], 2024. Homepage Institucional. Disponível em: https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/. Acesso em: 9 nov. 2024.
UNITED NATIONS. **THE 17 GOALS**. [*S. l.*], 2024. Institucional. Disponível em: https://sdgs.un.org/goals. Acesso em: 20 mar. 2025.

WEISS, Adair. Surge oposição na Certel. **A Hora**, Lajeado (RS/BRA), 1 jul. 2017. Colunas, p. 3. Disponível em: https://grupoahora.net.br/impresso/edicao-01-07-2017/. Acesso em: 22 nov. 2024.

WILLEMS, Jurgen *et al.* Exploring Board Interlocking Behaviour Between Nonprofit Organizations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [*s. l.*], v. 86, n. 1, p. 73–88, 2015. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apce.12067. Acesso em: 17 nov. 2024.

YIU, Daphne W.; CHEN, Xing; XU, Yuehua. Corporate Governance in Business Groups. *In*: WRIGHT, Mike *et al.* (org.). **The Oxford Handbook of Corporate Governance**. First published in paperbacked. Oxford New York, NY: Oxford University Press, 2014. p. 465–488.