

# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 201 - GOVERNANÇA CORPORATIVA E RELAÇÕES PÚBLICAS EM COOPERATIVAS: VERDADE OU MITO

Identidade, valores e governança das cooperativas

*Maura Padula*  
[mpamc@uol.com.br](mailto:mpamc@uol.com.br)  
*Puc Campinas*

*Zilda Aparecida Soares Araújo*  
[Zilda\\_araujo@terra.com.br](mailto:Zilda_araujo@terra.com.br)  
*Faculdade de Ciências Admin. e Contábeis Santa Lucia*

### Resumo

A presente pesquisa buscou levantar a existência de práticas de Governança Corporativa em estruturas cooperativistas, assim como o grau de percepção dos cooperados sobre o assunto; avaliou o grau de conflito (se existe) na relação cooperativa-cooperado e discutiu ainda, a importância da atividade de Relações Públicas neste contexto, vista como técnica para a melhoria dos relacionamentos e da gestão. Para isso, procedeu-se uma revisão de literatura sobre a Sociedade Cooperativista, Governança Corporativa e Relações Públicas, levantando pontos imprescindíveis à boa condução dos trabalhos.

É um estudo exploratório que toma o Sistema Unimed e a Cooperativa Alpha como estudos de casos. Dentre os resultados obtidos têm-se os indicadores de Governança Corporativa permeando toda a estrutura do Estatuto Social das cooperativas; apresenta-se o grau de conflito entre cooperados e gestores e suas possíveis causas, e recomenda as ferramentas de Relações Públicas mais adequadas para melhorar a percepção dos cooperados sobre a gestão.

O estudo permitiu concluir que a Governança Corporativa extrapola a estrutura capitalista das empresas e agrega valor ao sistema cooperativista e às relações internas e externas que este estabelece com o meio onde está inserido. Permitiu concluir também que a atividade de Relações Públicas é importante aliada neste processo de harmonização de interesses.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Governança Corporativa; Conflitos de Agência, Relações Públicas.

## Abstract

This research aimed at to identify the existence of Corporate Governance practices in cooperative societies as well as the degree of perception of their associates about that issue; evaluated the degree of conflict (if existing) in the relationship cooperative-associates and discussed the importance of Public Relations in this context, as a technique to improve relationship and management.

This exploratory study is a case-study of Unimed and Cooperativa Alpha. Among the results achieved we have the indications of Corporate Governance that permeate the cooperatives' Social Statutes; the degree of conflict between cooperative associates and management and its probable causes are presented, and the most suitable Public Relations tools to improve the perception of associates about the management are recommended.

The study allows us to conclude that Corporate Governance goes beyond the capitalist structure of corporations, and aggregates value to cooperative system and to the internal and external relationships established in its environment. It also drives us to the conclusion that Public Relations is an important ally in the process of harmonization of interests.

**Key-words:** Cooperativism; Corporate Governance; Agency conflicts; Public Relations.

## 1. INTRODUÇÃO

A condição do mundo atual vem modificando aceleradamente os valores básicos da sociedade, na medida em que muda as formas de organizar a economia e transforma as empresas (Siqueira e Pereira, 2002). Nesse contexto, todo o mundo corporativo vê-se obrigado a reavaliar antigos paradigmas de gestão, como as muitas medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de minimizar fraudes contábeis, conflitos e possíveis escândalos, em diferentes continentes do planeta.

Atualmente, os valores morais e éticos vêm permeando não só a esfera individual, mas também a institucional, como é o exemplo da Lei Sarbanes-Oxley<sup>1</sup>, de 2002, que para Andrade (2004) transforma “a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio” em leis. Conceitos como a transparência, a justiça e a responsabilidade agora são metas a serem alcançadas pelas instituições que almejam mais confiabilidade e, com isso, uma permanência mais longa no mercado.

Isso também diz respeito às chamadas organizações do terceiro setor, como aquelas figuras jurídicas que, ainda que no plano legal, já deveriam estar estruturadas por princípios éticos próximos daqueles propostos pela governança, como é o caso das cooperativas.

Os chamados ‘princípios cooperativistas’, que deveriam orientar as relações administrativas e humanas, partem do pressuposto de que

---

<sup>1</sup> A Lei Sarbanes-Oxley foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos e “reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa”. (ANDRADE, 2004)

o capital é fator secundário, e o sócio é o fator principal. (IRION, 1997) Contudo, a valorização do sócio, isoladamente, não exime esse tipo de organização de relações predatórias com seus consumidores, funcionários e a sociedade em geral, e o que é ainda mais grave, nem sempre esse sócio-cooperado sente-se valorizado pelos gestores. Dessa forma, o diálogo entre a dimensão da cooperação e da gestão é algo que ainda pode ser estudado.

O modelo organizacional cooperativista teve, e tem, um papel estratégico na promoção de oportunidades de empregos, particularmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Cooperativas agrícolas, de trabalho, de crédito, habitacionais e, mais recentemente, as cooperativas de reciclagem de lixo, formadas por catadores de sucatas são alguns exemplos.

Fundamentada na solidariedade e na igualdade de oportunidades, a democracia deveria ser um dos maiores valores desse modelo organizacional, onde o foco está no homem e não no capital. Princípios como a livre adesão e o fato de cada cooperado ter direito a um único voto, independentemente de seu volume de produção, procuram a igualdade de direitos. A Assembléia Geral de Cooperados é o órgão maior da Cooperativa, pois elegem os Conselhos de Administração e Fiscal, que por sua vez, são responsáveis pelos agentes que dirigirão a cooperativa. (IRION, 1997)

Todas essas características que, supostamente proporcionam às estruturas cooperativistas a harmonização democrática e transparente, não impedem os conflitos e jogos de interesses internos. Prova disso são as notícias de jornais sobre cooperativas que relatam casos de lideranças afastadas por fraudes ou, simplesmente, que fecharam suas portas por incapacidade administrativa de gerir o seu negócio.

Um fato a ser considerado é que a renda principal de cada cooperado é fruto de sua própria produção e não do resultado operacional global da cooperativa, dando margem ao surgimento de interesses individuais em detrimento do coletivo. Não é possível ignorar a controvérsia dessa afirmação. Como pode, em um ambiente cooperativo, os interesses não serem comuns?

Isso justifica, em muitos casos, o desinteresse dos cooperados nas questões administrativas da cooperativa. Mas a postura desses sócios muda quando os gestores, impulsionados por necessidades do mercado, tomam decisões que os sócios entendem como prejudiciais aos seus negócios individualmente. Neste momento, ele (o cooperado) assume o papel de “dono da cooperativa”, demonstrando o conflito vivido nesse modelo organizacional, que expõe esse público a uma dicotomia de papéis: enquanto “fornecedores” de produtos e serviços e “dono” do negócio.

Machado Filho et al. (2004), afirmam que a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua profissionalização, transparência e praticidade. Para Morgan e Hunt (1994), a base para a construção e sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança entre as partes envolvidas. Todavia, a sobrevivência no mercado atual não preocupa somente às cooperativas. Empresas de Sociedade por Ações (S.A.) têm buscado nas boas práticas de governança corporativa sua estabilidade e manutenção no mercado, em especial no que se refere ao seu relacionamento com as Bolsas de Valores.

Entretanto, desvendar se a ética é um fator intrínseco à concepção dessas instituições, enquanto figura jurídica, ou se poderão estruturar-se para vivenciar essas novas metodologias de ação, como sugerem as práticas de governança corporativa, são questões a serem respondidas pelo retorno prático e cotidiano das cooperativas ao mercado.

O que se supõe é que, nesse cenário, a informação assume papel estratégico nos negócios e as Relações Públicas se destacam enquanto técnica de comunicação, aproximação e transparência na gestão, que facilitam os trâmites da governança, transmitindo confiança e credibilidade aos investidores.

## **2. OBJETIVOS**

Analisar como os princípios cooperativistas de ajuda mútua, igualdade, equidade e solidariedade, são capazes de subsidiar as boas práticas de governança, mesmo quando tais conceitos não são formalizados dentro da organização, e como as Relações Públicas podem contribuir na harmonização dos eventuais conflitos entre cooperativas/gestão e cooperados.

### **2.1. Objetivos Específicos**

- Estabelecer pontos comuns entre os princípios cooperativistas e as principais orientações da governança corporativa;
- Analisar a percepção dos cooperados quanto aos princípios cooperativistas e governança;
- Avaliar o grau de conflito (se existe) na relação cooperativa-cooperado e como as Relações Públicas podem contribuir na mediação desse processo;

## **3. METODOLOGIA**

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa e descritiva, de caráter exploratório, por ser esta uma metodologia que tem

[...] como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas (SAMARA e BARROS, 1997, p. 24).

Para Mattar (1994), pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.

Vergara (2004, p. 47) define a pesquisa descritiva como a que: expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Os procedimentos metodológicos adotados foram divididos em duas etapas, sendo a primeira exploratória e a segunda, de fontes primárias, realizada por meio de entrevistas junto aos responsáveis pelas cooperativas Unimed e Cooperativa Alpha, permitindo ilustrar o objetivo do trabalho com estudo de caso.

Na primeira fase, foram consultados materiais das áreas de Ciências Sociais Aplicadas, em especial cooperativismo, governança corporativa e teoria de agência, além das relações públicas. Foram analisados, também, os estatutos sociais das cooperativas em questão, a fim de verificar cada um dos artigos, visando classificá-los enquanto Princípios Cooperativos e indicadores de Governança Corporativa. Considerou-se PC, quando somente Princípios Cooperativos são identificados, GC/PC, quando são identificados simultaneamente Princípios Cooperativos e Governança Corporativa, e GC quando são identificados apenas os indicadores de Governança Corporativa.

Na segunda fase, o estudo de caso busca esclarecer, de maneira mais objetiva, a teoria, fazendo relações com a realidade cooperativista do Sistema Unimed e da Cooperativa Alpha, que são os maiores representantes nos seus respectivos segmentos de atuação no país. Segundo Yin (2004), “a necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa em estudo de caso, deve nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo”. Essa é exatamente a proposta desse estudo.

O acesso aos dados e documentação da Cooperativa Alpha foi contingenciado à preservação do anonimato da mesma, sendo esse, portanto, um nome fictício. No caso do Sistema Unimed, a pesquisa foi limitada ao estado de São Paulo, onde foram estudadas 15 cooperativas em um universo de 73. Para Lakatos (2001, p. 45), “é necessário evitar a eleição de temas muito amplos que ou são inviáveis como objeto de pesquisa aprofundada ou conduzem a divagações, discussões intermináveis, repetições de lugares-comuns ou ‘descobertas’ já superadas”.

Partindo do princípio de que cooperativas freqüentemente vivem os conflitos de agência (Bialoskorsky (2001); Zylberstajn (1994); Machado Filho, (2004)), essa pesquisa buscou avaliar também como a comunicação, mais especificamente, as técnicas de Relações Públicas, são trabalhadas nessas cooperativas, visando a contribuir para a harmonização de interesses.

## **4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **4.1. Cooperativismo – História, Conceitos e Características.**

Há divergências de opinião entre os estudiosos quanto ao que seja exatamente o cooperativismo. Segundo Lezamiz (2005), existem aqueles que dizem que o cooperativismo não é uma doutrina política porque não prescreve normas para a função e/ou organização do Estado, nem para as relações deste com os indivíduos. É simplesmente um plano econômico. Outros afirmam que é uma doutrina econômico-política que propõe a cooperação no campo econômico e social como meio para proporcionar melhores condições de trabalho e renda.

Na definição da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), adotada pela Organização das cooperativas Brasileiras (OCB),

[...] uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, culturais e sociais, por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente controlada ([www.ica.coop](http://www.ica.coop)).

O cooperativismo, como forma de associação, está vinculado ao mundo moderno (meados do século XIX), mas Silva Filho (2001) relembra que se pode encontrar referências mais antigas decorrentes do sentido de solidariedade e cita a Idade Média, representado pelas sociedades de agricultores nas regiões alpina ou eslava e o próprio sistema feudal, que proporcionou a associação dos vassallos, a fim de poderem atender ao pagamento exigido pelos senhores feudais.

Mas, já em plena Revolução Industrial, no início do século XIX, começa-se a falar, efetivamente, de cooperação e a desenvolver a filosofia cooperativista, pelos então chamados socialistas utópicos, que criam essa doutrina econômica. Na França, Contar Henri de Saint Simon prega a aplicação prática dos princípios do cristianismo e socialismo, nos quais a propriedade deve ser comum e a diferença nos salários não deve permitir a criação de classes econômicas diferentes, impedindo o desenvolvimento dos extremos: riqueza e pobreza. Fundamentado nesses mesmos princípios, Charles François Marie Fourier lançou as primeiras bases para o cooperativismo, criando assentamentos agrícolas nos Estados Unidos, que se proponham a produzir sua auto-sustentabilidade (Lezamiz, 2005). Na Inglaterra, alguns consideram o pai do cooperativismo William King, médico de Brighton, que, depois de criar uma cooperativa de consumo, contribuiu com a formação de outras 300 e criou um jornal de propagandas, o *The co-operator*. (Maurer, 1966). Outro precursor do cooperativismo foi Robert Owen, contemporâneo de Fourier, que era dirigente de uma fábrica de New Lanark e manifestava uma grande preocupação com o bem estar dos trabalhadores. Suas ações nesse sentido envolveram projetos educacionais, redução de horas de trabalho e a organização de armazéns onde os trabalhadores pudessem adquirir produtos a preços módicos.

Outras tentativas foram feitas, mas todas falharam. Foi, então, que a experiência de operários de Rochdale, uma pequena cidade nos arredores de Manchester, na Inglaterra, deu origem ao que hoje os pesquisadores definem como a origem do cooperativismo, no sentido conceitual, com a criação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 21 de dezembro de 1844 (Silva Filho, 2001). Para Maraschin (2004, p.2), essa cooperativa diferencia-se das demais que já existiam na época, “porque seus fundadores não se limitaram a constituir a associação, mas elaboraram um corpo de idéias e regras gerais, o ‘Estatuto dos Probos Pioneiros de Rochdale’, incluindo princípios e regras para o seu funcionamento”, princípios que norteiam o cooperativismo até os dias atuais.

O movimento cooperativista rapidamente tornou-se internacional e a comprovação disso aconteceu com a criação da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), em 1895, na Inglaterra, hoje com sede na cidade de Genebra, na Suíça. Antes disso, em 1882, foi criada a Associação de Amigos da Cooperativa de Produção, já buscando a união (Silva Filho, 2001). A ACI é uma organização não-governamental independente, que une, representa e serve ao cooperativo mundial. Em 1946, o movimento cooperativista, representado pela própria ACI, foi uma das primeiras organizações não-governamentais a ter uma cadeira no Conselho da Organização das Nações

Unidas (ONU) e é hoje a maior organização não-governamental do mundo, segundo a própria instituição.

O cooperativismo, enquanto empreendimento econômico e social, tem seus princípios, normas e doutrinas baseados na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale e são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram criados pelos pioneiros de Rochdale e, posteriormente, em 1937, adotados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Como consequência de sua própria expansão mundo afora, esses princípios sofreram revisões, em 1966 (Congresso de Viena) e 1988, quando a ACI deu início a uma revisão visando ao fortalecimento do cooperativismo na economia mundial, revisão essa concluída nos Congressos de Tóquio (1992) e Manchester (1995). Atualmente, os princípios cooperativistas estão especificados em 7 itens que regem as cooperativas em todo o mundo: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática e livre; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º - Educação, formação e informação; 6º - Intercooperação; 7º - Interesse pela comunidade. Dependendo da natureza da cooperativa um ou outro item é mais valorizado.

Quanto à estrutura, independentemente do ramo de atuação, todas as cooperativas brasileiras são regidas pela Lei 5.764/71 e possuem a mesma formação básica. As questões específicas de cada uma são estabelecidas no Estatuto Geral da Cooperativa, definido e aprovado pelos sócios durante as assembleias gerais, órgão supremo da sociedade, dentro dos critérios da lei.

Em termos de mercado, Bialoskorsky (2002) explica que o empreendimento cooperativo, dentro de suas especificidades, apresenta dimensões distintas e muitas vezes conflitantes: de um lado fica o foco de mercado, com sua lógica econômica de maximização de resultados, da concorrência e dos preços e, de outro, a visão societária cooperativista, que deseja elevar a riqueza dos associados, valorizando a fidelidade contratual, a ética nos negócios, a transparência e o desenvolvimento de todos os envolvidos, com distribuição equitativa dos resultados.

## **4.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A expressão governança corporativa é bastante recente e foi utilizada pela primeira vez em 1991. Tem o intuito de viabilizar um mercado de capitais mais “transparente”, que proporcione segurança aos acionistas minoritários para investir, sabendo que os majoritários não estarão sendo beneficiados com informações privilegiadas. (COTRIM, 2003). Compreender qual seu peso no mundo corporativo é imprescindível para perceber a dimensão das mudanças que propõe, em especial do resgate de valores éticos e morais.

A partir de 1990, com os escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas de grandes corporações que quebraram e com as grandes fusões, incorporações e aquisições, o tema da governança passou a ocupar lugar de destaque nos estudos sobre o adequado modelo estrutural das organizações, para garantir a transparência da situação econômico-financeira para acionistas, sociedade e governo. (ANDRADE, 2004)

No ano de 1998 chefes de grandes empresas de dezesseis países reuniram-se em Londres formando o Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa, que traçou os quatro princípios de governança:

1. O conselho precisa ser responsável para com os acionistas;
2. O conselho precisa ser independente dos gestores;
3. Os papéis dos presidentes do conselho e presidente da empresa não podem ser exercidos pela mesma pessoa;
4. As empresas precisam preencher certos padrões internacionais para se qualificarem e serem listadas em uma Bolsa de Valores. (COTRIM, 2003, p.4)

A medida de maior impacto foi a aprovação pelo Congresso dos Estados Unidos, em 2002, da Lei Sarbanes-Oxley, que “reescreveu as regras para a governança corporativa”, promovendo significativas mudanças na gestão das empresas e dos órgãos reguladores, quer sejam comitês de auditoria ou firmas independentes. (ANDRADE, 2004, p. 85). A lei fundamenta-se nos quatro valores da própria governança corporativa, que são: 1. *Compliance*, conformidade legal; 2. *Accountability*, prestação responsável de contas; 3. *Disclosure*, mais transparência; e 4. *Fairness*, senso de justiça.

No Brasil, a Lei de Sociedade por Ações (Lei nº 6.404/76) favorecia os acionistas majoritários em detrimento dos minoritários. Além disso, existe na história da economia brasileira a marcante presença das empresas familiares, cujos membros dos conselhos estão comprometidos com o patriarca e empresário. Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que publica o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e, em 2000, a Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, criou o Novo Mercado, uma listagem de empresas que têm seus fundamentos fortemente inspirados na governança corporativa. (COTRIM, 2003)

A governança corporativa busca em sua essência a perpetuação das organizações. Trata-se de práticas de gerenciamento avaliadas por uma abrangência bastante significativa de posições, que se estendem desde questões legais, como o direito dos acionistas, questões financeiras que medem o retorno do investimento e a geração de valor, chegando até questões externas à organização, como questões ambientais.

Koehn (2001 apud MACHADO FILHO & ZYLBERSZTAJN 2004) define governança como

a arte de governar empresas de forma que se busquem os interesses de longo prazo da empresa e de seus *stakeholders*<sup>2</sup>, tendo em vista que as firmas não podem existir sem assegurar a manutenção das relações com esses. As empresas bem governadas atuam consistentemente no sentido de atender às demandas de seus empregados, clientes, acionistas e comunidade em geral.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), já em sua revisão do conceito, em 2003, afirma que

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos

---

<sup>2</sup> *Stakeholders* é o grupo formado por clientes, fornecedores, credores e empregados, e outros. (ANDRADE, 2004)

entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A governança corporativa possui uma diversidade de conceitos que podem ser relacionados com os diferentes modelos de sua aplicação em diferentes países, conforme condições históricas, culturais, institucionais e econômicas predominantes em cada localidade (ANDRADE, 2004).

As partes envolvidas no processo de governança corporativa, e as que sustentam sua existência, podem ser verificadas na Quadro 1.

**Quadro 1 – Partes interessadas e interesses que podem estar presentes em processos de governança corporativa de diferentes amplitudes.**

Partes interessadas	Interesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acionistas/cotistas: Controladores e Minoritários.</li> <li>▪ Conselhos de administração.</li> <li>▪ Conselhos consultivos.</li> <li>▪ Auditorias independentes.</li> <li>▪ Conselhos fiscais.</li> <li>▪ Diretoria executiva: CEO<sup>3</sup> e staff<sup>4</sup>.</li> <li>▪ Comitês corporativos de gestão.</li> <li>▪ Funções corporativas.</li> <li>▪ Outras partes internas interessadas: Fornecedores, Clientes e Consumidores/Usuários.</li> <li>▪ Agências reguladoras.</li> <li>▪ Órgãos normativos do mercado de capitais.</li> <li>▪ Comunidades.</li> </ul>	<p><b>Restritos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumprimento de disposições estatutárias.</li> <li>▪ Condições estabelecidas em acordos de acionistas.</li> <li>▪ Desempenho estratégico no ambiente de negócios.</li> <li>▪ Maximização da riqueza dos acionistas.</li> <li>▪ Otimização do retorno sobre ativos tangíveis.</li> <li>▪ Preservação de ativos intangíveis.</li> <li>▪ Remuneração e benefícios da direção executiva.</li> <li>▪ Perenidade da empresa.</li> </ul> <p><b>Ampliados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de cumprimento de disposições legais.</li> <li>▪ Responsabilidades corporativas quanto interesse nacional e social.</li> <li>▪ Balanços de alcance externo: Social e Ambiental.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de ANDRADE (2004, p.22)

Cotrim (2003, p.17) diz que os *stakeholders* influenciam as decisões tomadas nas sociedades anônimas “mesmo estando fora dos órgãos deliberativos e executivos da sociedade”.

Costa Marques & Conde (2000) comentam que as relações entre os intervenientes de uma empresa são contratuais para demarquem os direitos, os critérios de avaliação e a estrutura de compensações entre o agente e a organização. Apesar disso, os gestores profissionais “têm seus próprios interesses e tentarão maximiza-los”. Fontes Filho (2003) coloca que, mesmo tendo como objetivo assegurar os investimentos e explorar novos negócios, a Teoria de Agência vem tratar de uma relação de problemas de

<sup>3</sup> O Chief Executive Officer (Chefe do setor executivo) organização ou corporação. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief\\_executive\\_officer](http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer), 05/10/05 10h57)

<sup>4</sup> Equipe de trabalho.

relacionamento entre gestores e proprietários. Para o autor, o desequilíbrio no volume de informações entre as partes é um dos motivos do conflito.

As razões para o surgimento dos problemas de agência podem ter origem não apenas nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas na assimetria de informação e preferências de risco das partes, e no horizonte de planejamento. A assimetria de informação se remete à posse, pelo agente, de um conjunto maior de informações sobre os requisitos e resultados das atividades desenvolvidas no relacionamento que o principal. Essa superioridade pode induzir à busca por benefícios adicionais por parte do agente. (FONTES FILHO, 2003, p. 06).

A partir do histórico e da conceituação de alguns autores, pode-se verificar seu grau de abrangência e os conflitos que a Governança pretende minimizar, como, por exemplo, os conflitos de agência. Entender bem as orientações propostas pela governança corporativa contribuirá para que se estabeleçam pontos em comum entre estas e os princípios cooperativistas.

### **4.3. Relações Públicas**

As Relações Públicas têm, hoje, funções bem definidas no âmbito legal e institucional, mas apesar disso, são marcadas por formas diferentes de ver esse contexto, focalizando mais em uma ou outra tendência. Gruning e Hunt (1984) foram os primeiros a definir quatro modelos de Relações Públicas e o modelo compatível com os dias atuais é o Simétrico de duas mãos, que tem como objetivo a compreensão mútua.

Conceitualmente, há muitas importantes definições para Relações Públicas. Para Porto Simões (1995, p.83) “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização”.

O papel harmonizador da atividade entre as organizações e seus públicos é comum para muitos pesquisadores. De acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas,

[...] entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente” (ABRP, disponível em [www.abrpsaopaulo.com.br](http://www.abrpsaopaulo.com.br) ).

No entendimento de Kunsch (2005), as Relações públicas, tanto disciplina acadêmica e como atividade profissional, estudam as organizações e seus públicos de maneira distinta e complementar. É com essas duas instâncias

que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2005, p.1).

Fazendo um paralelo da área pública, cuja pluralidade de públicos e de interesses é uma das principais características, com o cooperativismo, que também atua em um ambiente democrático e precisa

administrar interesses específicos dos seus cooperados, ratifica-se o fato de que as Relações Públicas podem realmente fazer a diferença neste modelo organizacional. Ianhez (2005) complementa esse raciocínio posicionando as Relações Públicas no campo estratégico das organizações. Para esse autor, às empresas já não bastam atividades de comunicação simplistas. Faz-se fundamental a comunicação estratégica, de mão dupla, com visão macro da organização.

Quanto ao apoio que as Relações Públicas podem oferecer a uma empresa, Yanaze (1997) sustenta que, por meio das atividades planejadas, as relações com os públicos são caracterizadas pelo mútuo entendimento e pela colaboração, contribuindo para que os motivos dos conflitos sejam minimizados ou resolvidos, de forma adequada para ambos. O Quadro 7, adaptado do trabalho de Yanaze (1997), apresenta alguns públicos de interesse das organizações mais direcionados para este estudo, os possíveis motivos de conflito e ações das Relações Públicas que podem ser efetivadas para buscar o entendimento entre a empresa e seus diversos *Stakeholders*.

#### **Quadro 2 – Ações de Relações Públicas na administração dos conflitos**

<b>Público</b>	<b>Possíveis motivos de conflitos</b>	<b>Atividades que podem ajudar na busca pelo entendimento</b>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de informações/comunicação falha entre ambos os lados.</li> <li>• Desconfiança em relação aos relatórios de desempenho.</li> <li>• Distribuição de dividendos.</li> <li>• Dificuldade de acesso às informações operacionais e mercadológicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma central de atendimento ao acionista (por telefone, eletrônico ou pessoalmente).</li> <li>• Boletim periódico com informações técnicas, operacionais e mercadológicas.</li> <li>• Abertura da empresa para visitas.</li> </ul>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfação salarial e falta de benefícios extra-salariais.</li> <li>• Falta de política de cargos e salários.</li> <li>• Desentrosamento entre os setores.</li> <li>• Falta de atividades culturais, sociais e esportivas.</li> <li>• Falta de comprometimento.</li> <li>• Comunicação falha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar canais de comunicação, como boletim informativo, impresso ou eletrônico e reuniões periódicas.</li> <li>• Criar canais para ouvir o colaborador (ouvidoria interna/ caixas de sugestões).</li> <li>• Criar eventos de integração e motivação (calendário).</li> <li>• Criar comitê de crise a fim de evitar desgastes com a opinião pública.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de projeções de necessidades e de compra.</li> <li>• Atrasos nos pagamentos.</li> <li>• Falta de fidelidade.</li> <li>• Comunicação falha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O estreitamento das relações com envio constante de informações propicia a formação de um clima de parceria, essencial na interação da empresa com esses segmentos.</li> </ul>
Distribuidores/ Representantes de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de preços e comissões</li> <li>• Problemas com as entregas e devoluções de produtos.</li> <li>• Falta de compromissos mútuos.</li> <li>• Comunicação falha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades sociais, esportivas, culturais.</li> <li>• A participação desses segmentos nos resultados operacionais é um assunto a ser considerado para se estabelecer um comprometimento mais efetivo.</li> </ul>

<b>Público</b>	<b>Possíveis motivos de conflitos</b>	<b>Atividades que podem ajudar na busca pelo entendimento</b>
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notícias com conteúdos desfavoráveis.</li> <li>• Falta de informações ou informações distorcidas.</li> <li>• Falta de acesso de ambos os lados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento sistemático de informações via e-mail. Substituir o hábito de enviar <i>press releases</i> apenas em ocasiões de conveniência da empresa por postura de compartilhamento constante das informações de interesse público.</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta conhecimento da empresa.</li> <li>• Falta de mecanismos para conhecer anseios, necessidade e opiniões.</li> <li>• Qualidade duvidosa de produtos e serviços.</li> <li>• Distribuição deficiente.</li> <li>• Comunicação falha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em atividades para estreitar a relação das empresas com seus clientes.</li> <li>• Ações de relacionamento que consideram as mudanças da expectativa de seus clientes em relação a produtos, serviços e ao papel da empresa na comunidade.</li> <li>• Investir em atividades culturais, sociais esportivas, filantrópicas, de lazer, de defesa do meio ambiente</li> </ul>

*Fonte: Adaptado de Yanaze, 1997, p.56.*

## **5. ESTUDO DE CASO**

### **5.1 Cooperativa Alpha**

Tal como está hoje constituída a Cooperativa Alpha foi fundada na década de 1990 e é composta por 270 funcionários e 244 sócios. Atualmente, é considerada o principal centro de comercialização em seu ramo de produção no Brasil, com estimativa de ser a responsável por cerca de 40% do mercado nacional. Concentra a produção de cerca 310 fornecedores em uma macro região do interior do Estado de São Paulo e outras regiões produtoras do país. Juntos, cultivam um mix de produtos com cerca de 500 espécies, em mais de três mil variedades.

Na condição de centro comercial relaciona-se, exclusivamente, com atacadistas e hipermercados. Seus 490 clientes ativos, espalhados pelos quatro cantos do país, distribuem os produtos Alpha a mais de 20 mil pontos de venda no varejo.

O principal sistema de comercialização da Cooperativa Alpha é o Leilão, criado nos moldes do leilão holandês. É reconhecido nacionalmente não apenas porque é o único existente na América Latina, mas principalmente por ser uma grande ferramenta formadora de preços desse tipo de produto. O mercado acompanha seus movimentos e é semelhante a uma bolsa de valores, servindo de referência para todo o mix de produtos comercializados no Brasil.

O leilão dos produtos é reverso, ou seja, ao contrário do convencional, começa com o preço alto. Na prática, o produto é lançado na tribuna de compras com valor acima do mercado e começa a cair. Como o sistema é regido pela lei de oferta e demanda, o primeiro comprador que apertar o botão leva a mercadoria pelo preço indicado no relógio. O leilão é realizado diariamente por meio de dois relógios (um para cada tipo de produto), que funcionam simultaneamente, permitindo a comercialização de grandes quantidades em tempo recorde. Em média, um lote de produto é adquirido a cada 1,07 segundo. Outra forma de comercialização praticada pela Cooperativa Alpha é a Intermediação, que se caracteriza pela venda antecipada, com preço fechado. Atualmente, o volume total vendido está

bastante equilibrado, mantendo a média de cinquenta por cento para cada modalidade de comercialização.

## 5.2. Sistema Unimed

A partir da unificação dos institutos previdenciários no Instituto Nacional de Previdência Social - INPS – em meados da década de sessenta, desencadeou-se um processo de mercantilização do setor de saúde no Brasil, pelas chamadas empresas de medicina de grupo. Em reação a esse processo, em 1967, um grupo de médicos da cidade de Santos (SP), liderado por Edmundo Castilho, então presidente do sindicato médico da cidade, fundou a União dos Médicos - Unimed, fundamentado nos princípios do cooperativismo. Surgiu, assim, a primeira cooperativa de trabalho médico do Brasil.

Hoje dos números do Sistema Unimed ratificam sua importância no setor de Saúde Suplementar Brasileiro, conforme pode ser observado no Quadro 3.

**Quadro 3 - A Unimed em Números**

Abrangência	377 cooperativas, cobrindo 74,9% do território nacional ou 4.125 municípios.
Faturamento em 2004	R\$ 16,2 bilhões
Número de médicos cooperados	106 mil
Número de pessoas contratantes	14,3 milhões
Empresas Contratantes	73 mil
Geração de Empregos	32 mil empregos diretos e 290 mil empregos indiretos.
Recursos Próprios	89 pronto-atendimentos, 52 laboratórios e 458 ambulâncias próprias

Fonte: [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br). Acesso em 24/05/2008.

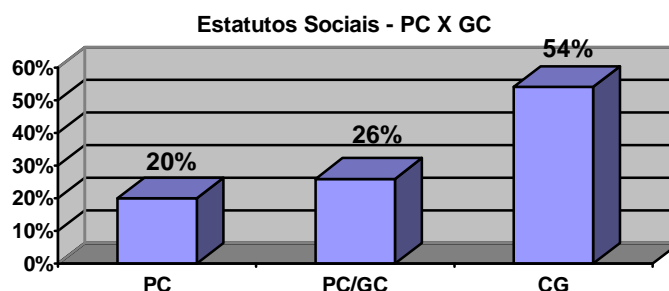
## 5.3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.3.1. Da análise dos Estatutos Sociais

Considerando que os Estatutos Sociais são elaborados com vistas a subsidiar o funcionamento de uma cooperativa, foram analisados os estatutos das cooperativas Unimed e Alpha, a fim de delimitar um paralelo entre os princípios cooperativistas (PC) e a Governança Corporativa (GC). A partir da verificação de cada artigo, considerou-se PC, quando somente Princípios Cooperativos são identificados, GC/PC, quando são identificados simultaneamente Princípios Cooperativos e Governança Corporativa, e GC quando são identificados apenas os indicadores de Governança Corporativa.

Entre as cooperativas Unimed estudadas os estatutos são muito similares, principalmente sob a ótica dos princípios cooperativistas e da governança corporativa, permitindo, tranquilamente, analisá-los de forma conjunta.

No âmbito geral, a análise dos estatutos das cooperativas demonstra que a governança corporativa já está inserida no mundo cooperativo, como pode ser observado na Figura 1.



**Figura 1 – Percentuais de PC e GC nos Estatutos Sociais**

*Fonte: Elaborado pelas autoras*

Entre os estatutos analisados, os itens que correspondem somente aos preceitos de PCs perfazem a apenas 20% do total, na média. Destaca-se que, pelo espaço disponível para esse estudo não será enumerada a avaliação item por item dos estatutos.

Têm-se os princípios cooperativos como as linhas orientadoras que permitem que as cooperativas levem à prática seus valores. Assim, os mesmos devem estar presentes em seu Estatuto, bem como em demais documentos que a regem. A OCB lembra que são os princípios de ajuda mútua, igualdade, democracia, solidariedade, equidade e responsabilidade que levam adiante a sociedade cooperativista. E esses mesmos valores, segundo Nicolas (1985), são os mecanismos dos quais a cooperativa dispõe, de ajustamento ao meio sócio-cultural no qual se insere, ou seja, a chamada “prática cooperativa”.

Os itens encontrados no Estatuto que correspondem à PCs e GC simultaneamente correspondem à 26%. No momento do ‘cruzamento’ entre princípios cooperativos e indicadores de governança corporativa cabe ressaltar que, apesar de não haver como relacionar diretamente um ao outro, como em uma tabela de correspondentes, onde, por exemplo, o princípio cooperativista de ‘Participação Econômica dos Membros’ pode ser automaticamente relacionado com ‘Disclosure’, ou com ‘Compliance’, há claramente uma relação com o objetivo final que se pretende, quando todos eles, quer sejam PC ou indicadores de GC, pretendem culminar numa relação mais nobre entre os atores do mundo corporativo. Nesse caso, quanto mais variados forem para um mesmo item, mais isso agrega valor ao mesmo, carregando de significância determinado artigo dos estatutos ora analisados.

Para os itens que correspondem somente à GC, tem-se que encerram 54% do total. Além dos citados acima, todos os artigos que orientam a realização das Assembléias, quer sejam ordinárias ou extraordinárias; das eleições; e da formação e atuação dos Conselhos, tanto administrativo como fiscal, remetem ao indicador de GC de **Disclosure**, reforçando a grande preocupação da Cooperativas Unimed e Alpha e com a transparência nas relações.

Considerando-se ainda que tanto o índice de 26% como o de 54% englobam GC, pode-se afirmar que 80% dos itens do Estatuto tratam dos preceitos de GC, trazendo para a prática cotidiana as relações de conformidade legal (*compliance*), prestação responsável de contas (*accountability*), mais transparência (*disclosure*), e senso de justiça (*fairness*).

Em outras palavras, vêm ao encontro dos quatro valores fundamentados pela lei Sarbanes-Oxley para a regulação da vida corporativa.

### 5.3.2. Da comunicação

Ao se estudar os princípios de governança corporativa e cooperativismo, outro ponto fica explicitado: a importância na comunicação no processo. Nas regras estabelecidas pela Bovespa para adesão das empresas, em todos os níveis, estão claras as necessidades de transparência, fundamentadas na transmissão de informações a todos os envolvidos. As companhias Nível 1, por exemplo, devem se comprometer “com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária”. E ainda, entre outras exigências, com “melhoria nas informações prestadas trimestralmente”, entre as quais a exigência de consolidação e de demonstração de fluxo de caixa; a “divulgação de operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa”; “Divulgação de informações sobre contratos com partes relacionadas”; “Divulgação de acordos de acionistas e programas de stock options” e “Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos”. À medida em que a empresa vai evoluindo no processo de governança, aperfeiçoam-se também as necessidades de informação e transparência.

Depois de verificar o nível de governança nas cooperativas, por meio da análise de seus estatutos, partiu-se para avaliar o grau de percepção dos cooperados quanto a esses critérios, analisando a comunicação entre as cooperativas e cooperados, bem como a existência de conflitos.

A análise da comunicação no Sistema Unimed é uma tarefa complexa, pois envolve variáveis que incluem a singularidade das cooperativas e a união em torno da marca Unimed. Institucionalmente, a Unimed do Brasil possui uma estrutura completa no campo da comunicação corporativa, mantendo inclusive uma agência de notícias em âmbito nacional, que abastece de informações não apenas os quase 200 assessores de comunicação que hoje atuam no Sistema Unimed, em cooperativas distintas, como também a imprensa de maneira geral.

Para a realização da análise dos canais de comunicação foi feito um *check list* junto aos entrevistados, considerando as principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas Relações Públicas. Verifica-se o esforço dos dirigentes das cooperativas ou pelo menos de grande parte deles, para se estabelecer canais para a troca de informação entre a administração e seus cooperados, porém o *feedback*, garantindo a eficácia da comunicação de mão dupla, como proposta por Grunning e Hunt (1992), ainda é confuso. O meio eletrônico, mais especificamente a intranet, é considerado um importante canal de informação, em especial nas cooperativas de médio e grande porte. Nas cooperativas de pequeno porte, o principal meio de comunicação utilizado ainda é o canal aproximativo, incluindo reuniões e assembleias, sendo algumas acompanhadas de *happy hour* e churrascos de confraternização. Foram consideradas cooperativas pequenas aquelas com até cooperados; médias, de 101 a 500 cooperados e grandes aquelas acima de 500 cooperados.

Para melhor compreensão quanto ao grau de eficiência das ferramentas de comunicação/relações públicas utilizadas pelas cooperativas, cada item foi analisado quanto à credibilidade, controle, integração, eficiência, impacto e aceitação por parte dos cooperados, a partir da ótica do dirigente entrevistado. A análise também considerou o porte das cooperativas e os resultados são apresentados a seguir, em dois quadros.

**Quadro 4 – Fatores de escolha dos meios de comunicação**

Fatores de escolha do canal/meio	Boletins Informativos			Evento			Jornal Mural			Cartas e Circulares		
	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR
<i>Porte da Cooperativa</i>												
Credibilidade	bx	md	md	alto	md	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Controle	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Integração	bx	bx	md	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto
Eficiência	bx	md	md	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto
Impacto	bx	md	md	alto	bx	bx	bx	bx	bx	alto	alto	alto
Aceitação	bx	md	alto	alto	md	bx	md	md	md	alto	alto	alto

Fatores de escolha do canal/meio	Manuais e vídeos			Clube de serviços			e-mail			Intranet		
	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR	PQ	MD	GR
<i>Porte da Cooperativa</i>												
Credibilidade	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Controle	bx	bx	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Integração	md	md	bx	md	bx	bx	bx	bx	bx	md	md	md
Eficiência	md	bx	bx	md	bx	bx	bx	md	md	md	alto	alto
Impacto	bx	bx	bx	md	bx	bx	bx	md	md	alto	md	md
Aceitação	md	bx	bx	md	md	bx	bx	md	md	md	md	md

Fonte: Elaborado pelas autoras. Grau de influência: bx = baixo; md = médio e alto.

Para analisar a existência de conflitos, foram cruzadas as informações relacionadas ao grau de conhecimento e participação do cooperado na cooperativa com os principais desafios enfrentados hoje por essas organizações. Pôde-se observar que o desconhecimento das questões mercadológicas é o grande alimentador do conflito entre administração e cooperados.

**Quadro 5 – Razões dos conflitos nas relações cooperativa-cooperado**

Motivos de conflitos	Coop. Pequenas	Coop. Médias	Coop. Grandes
Desconhecimento das questões legais (Unimed/ANS) e mercadológicas do setor.	Aplica-se parcialmente.	Aplica-se.	Aplica-se.
controle de custos/ Administração.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.
Concorrência	<b>Não</b> se aplica.	Aplica-se.	Aplica-se.
Aumento nos custos da tecnologia na medicina (somente Unimed).	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.
Histórico de fraudes em algumas cooperativas.	<b>Não</b> se aplica.	Aplica-se.	Aplica-se.
Falta de tempo para se atualizar nas questões da cooperativa.	Aplica-se.	Aplica-se.	Aplica-se.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso contribuiu na elucidação do problema proposto nesta pesquisa, que buscou investigar até que ponto os processos de gestão de uma cooperativa são, de fato, orientados pelos princípios cooperativistas, e em que medida estes incorporam de forma espontânea a prática da governança corporativa. Avaliou também o grau de conflito existente da relação cooperativa-cooperado e como as técnicas de Relações Públicas podem contribuir na harmonização dos interesses entre as partes.

Uma vez avaliada e classificada a documentação das Cooperativa Alpha e Unimed foi possível detectar que seus respectivos Estatutos Sociais, elaborados e orientados pelos Princípios Cooperativistas, apresentam fortes indícios de Governança Corporativa. Todavia, ao extrapolar o nível documental e o real envolvimento dos cooperados com a cooperativa ou ainda como eles percebem esse nível de governança, nota-se a existência de conflitos de agência. Foi possível identificar que os associados, principalmente das cooperativas de grande porte, não demonstram satisfação em todos os quesitos analisados, principalmente na dimensão ética, de comunicação e relação entre cooperados e agentes. Os três fatores estão relacionados à dimensão da transparência e da prestação de contas, contrariando ainda princípios cooperativistas.

Essa divergência entre os dois resultados encontrados configura como uma das limitações da presente pesquisa e merece ser, futuramente, objeto de um estudo mais aprofundado com os cooperados, com o intuito de identificar com maior clareza o conteúdo dessa insatisfação e mecanismos de reverter-la.

Foi possível também ratificar o baixo envolvimento do sócio com sua cooperativa pelo baixo índice de participação desses nas assembleias gerais extraordinárias e ordinárias. Na média geral esse índice fica em torno de 30% ou 40%, extrapolando para 70% quando são assembleias para eleger os novos conselheiros, principalmente quando há disputa de grupos entre os associados. O estudo também mostrou que a maioria dos sócios que participam dessas assembleias são os mais antigos, normalmente fundadores das cooperativas, possibilitando pensar que seus ideais sejam maiores, ou estejam mais consolidados dentro da sociedade cooperativista em relação àqueles sócios que estão há menos tempo no sistema. Por outro lado, seria relevante indagar se tal participação mais intensa não é motivada pela tentativa de manter o controle da organização nas mãos desse grupo, e em que medida há interesse deles em ampliar uma participação efetiva para outros sócios.

Um ponto que chama a atenção no Sistema Unimed, e que certamente acaba por influenciar no conflito de agência, é que perfil dessas cooperativas está mudando. Nota-se que estão investindo mais nos chamados recursos próprios (hospitais, farmácias, laboratórios etc), reflexo das mudanças econômico-sociais mundiais nas relações das cooperativas com o capital e a filosofia cooperativista, muitas vezes, deixa de estar em primeiro plano. Hoje, não mais basta a essas cooperativas reunir os médicos e sua força laboral, agora é necessário também ter capital e a dificuldade de capitalização ainda é um desafio para esse modelo organizacional.

A comunicação com cooperado é valorizada pelos administradores das cooperativas; todavia os resultados ainda estão muito aquém do desejado. Os sócios são definidos pelos dirigentes como a razão de ser da cooperativa, não apenas por ser dono do negócio, mas, principalmente, também porque é responsável pela qualidade dos produtos e serviços, fatores fundamentais de sucesso no controle dos custos (sustentabilidade econômica).

Vale dizer que o nível de consciência e informação desses profissionais também é proporcional ao porte da cooperativa. Quanto maior, mais distante fica o cooperado. Logicamente isso também é explicado pelo fato de nas cooperativas pequenas, a probabilidade de um cooperado vivenciar a experiência administrativa é muito maior.

Nas cooperativas médias e grandes os esforços de comunicação com os cooperados estão centrados na Internet, ou melhor, na intranet, uma questão positiva na ótica destas pesquisadoras. Informações de gestão, relatórios financeiros, informativos de pagamento de produção e notícias de cooperativas de modo geral estão disponíveis para todos os cooperados, gerando a tão almejada transparência na administração. O desafio é trabalhar a cultura dos sócios, principalmente dos médicos, quanto à resistência ao computador. Trabalham pouco com eventos, alegando desinteresse por parte dos sócios. Entretanto, vale ressaltar que a proximidade solidária, tão necessária neste modelo organizacional, tem na ferramenta de comunicação aproximativa seu maior aliado, mas precisa de maior incentivo.

Em realidade a governança corporativa agrega valor, mas isoladamente não é capaz de criá-lo. Isso ocorre porque os direitos concedidos aos sócios e a qualidade das informações prestadas reduzem as incertezas no processo de avaliação e, conseqüentemente, o risco. Entretanto, percebe-se que, para as cooperativas a transparência das informações, as prestações de contas, a justiça com os minoritários, inclusive nos processos de eleição dos conselhos, e o cumprimento das leis têm um significado muito grande, uma vez que existe um conselho de administração, representando os demais sócios, e se esses princípios da governança corporativa e os princípios cooperativos andarem juntos, a cooperativa correrá menor risco e transmitirá maior segurança a todos os sócios.

Futuros estudos nessa área certamente contribuirão para identificar não somente as práticas vigentes, como também as posturas dos agentes envolvidos, uma vez que são eles, por meio de sua decisão e escolha, que podem estabelecer mecanismos e ajustes para ter modelos de governança corporativa onde possam alocar seus recursos. Se as cooperativas já apresentam ideais e valores diferenciados em sua concepção, uma cooperativa que incorpora os princípios de governança corporativa, além dos princípios cooperativos, certamente há de se destacar no mercado, compondo uma história em relação à ética e aos valores humanos mais próxima àquela que pretende-se que o mundo corporativo contemple nos próximos anos.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALIANÇA COOPERATIVISTA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em <http://www.ica.coop/coop/principles.html>. Acesso em 05/11/2005.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Disponível em [www.abrpsaopaulo.com.br/historico/parte\\_08.htm](http://www.abrpsaopaulo.com.br/historico/parte_08.htm) . Acesso em 02/11/2005

BIALOSKOSKY NETO, Sigismundo. *Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: um ensaio analítico*. 2001. Seminário de Políticas Econômicas em Cooperativismo e Agronegócio da UFV, 2002. 23p.

\_\_\_\_\_. *Gestão do Agribusiness Cooperativo*. In: BATALHA, M. O. (Org.) *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Lei n. 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: INCRA, 1982.

COTRIM, Amanda Lee. *Aspectos gerais da governança corporativa*. Prêmio IBGC de monografias em governança corporativa. IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=1109&IDp=332>>. Acesso em: 14 set. 2005.

DAVIS, G. E.; THOMPSON, T. A. A social movement perspective on corporate control. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 141—173, 1994. Disponível em <[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n1\\_v39/ai\\_16074752](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v39/ai_16074752)>. Acesso em: 27 nov. 2005.

EMBAIXADA-AMERICANA. Disponível em <[www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm](http://www.embaixada-americana.org.br/democracia/what.htm)>. Acesso em 02 nov. 2005. 21h52.

GRUNIG, J.; HUNT, T. *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1994, p. 132.

IANHEZ, J. A. Ianhez. *A Atuação de Relações Públicas e as Lideranças*. Disponível em [www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br). Acesso em 15/11/2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Artigos sobre governança corporativa. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 14 set. 2005.

IRION, João Eduardo. *Cooperativismo e Economia Social*. São Paulo: Ed. STS, 1997.

KUNSCH, Margarida M.K. *Relações Públicas: conceitos e abrangência*. Disponível em [www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br). Acesso em 15/11/2005.

LEZAMIZ, Mikel. Relato Breve del Cooperativismo. *Textos Básicos de Ojalora. Área de educación y difusión cooperativa*. [1993?] Disponível em <<http://www.mondragon.mcc.es/esp/informacion/publicaciones.html>>. Acesso em 05 mai.2005.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; ZYLBERSZTAJN, Décio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 39, nº 3, p. 242-254, julho/agosto/setembro 2004.

MACHADO FILHO, Cláudio A.P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A. Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 11, nº 2, p. 61-69, abril/junho 2004

MARASCHIM, Ângela F. *Relações entre Produtores de Leite e Cooperativa: um estudo de caso na Bacia Leiteira de Santa Rosa – RS*. Porto Alegre UFRGS/PGDR, 2004. Dissertação de Mestrado. 145p.

- MAURER JR., Theodoro Henrique. *O Cooperativismo: uma economia humana*. São Paulo: Imprensa Metodista, 1966. 328p.
- MORGAN, R. M. & HUNT, S. D. The commitment – trust theory of relationships marketing. *Journal of Marketing*, Jul, 1994.
- NICOLAS, Philippe. Quelques observations ponctuelles sur l'adéquation des principes dits rochdaliens, à la situation actuelle des coopératives agricoles. *Révue des tudes Coopératives*, nº 16, p.9-17, 1985.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). Disponível em <http://www.ocb.org.br/>. Acesso em 15/09/2005.
- PAGNUSSATT, Alcenor. *Guia do Cooperativismo de Crédito: organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2004.
- PINHO, Diva Benevides. *Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário*. Curitiba: Assocep, 1977(a).
- \_\_\_\_\_. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977(b).
- \_\_\_\_\_. *O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. São Paulo: CNPq 1982, 272 p. (Manual do cooperativismo, vol. 1).
- PORTAL DO COOPERATIVISMO. Apresenta artigos sobre cooperativismo. Disponível em: <[www.portaldocooperativismo.com.br](http://www.portaldocooperativismo.com.br)>. Acesso em: 29 set. 2005.
- SILVA FILHO, Cícero Virgulino. *Cooperativas de Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2001. 228p.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. 3ª ed., São Paulo: Summus, 1995.
- SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves; PEREIRA, Maria Arleth. O sentido da autonomia no processo de globalização. Livro eletrônico intitulado "From Analogue to Digital Fordism" do "Center for Digital Discourse and Culture" e "Digital Libraries Project at Virginia Tech", 2002. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/index.autonomia1.html>>. Acesso em: 03 nov. 2005.
- UNIMED DO BRASIL. Disponível em [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br) – Acessos em 27/06/2005 e em 18/10/2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YANAZE, Mitsuro H. Relações Públicas e o Marketing. In KUNSCH, Margarida M.K. (org). *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo, Pioneira, 1997. p. 46-67.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 29, n. 3, p. 23-32, julho/setembro 1994.