

ADMINISTRAÇÃO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: UMA ANÁLISE DAS FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS DA COPERSUCAR E DA COAMO

Diego José CASAGRANDE¹

Martin MUNDO NETO²

RESUMO: A necessidade de concorrer num mercado cada vez mais dinâmico e globalizado impôs aos empreendimentos cooperativos a aplicação de modelos administrativos avançados. Deste modo, a profissionalização da gestão tornou-se o principal pilar para a manutenção das cooperativas no agronegócio. Dentro deste contexto, o objetivo do presente artigo é apresentar um panorama do funcionamento das cooperativas em seu âmbito administrativo, tendo como referência uma análise das ferramentas organizacionais adotadas pela COPERSUCAR e a COAMO, dois grandes empreendimentos cooperativos do Brasil. Como centro de discussão da pesquisa, é enfatizado o embate entre as vertentes da economia solidária (autogestão) e da visão capitalista (heterogestão). Em linhas gerais, pretende-se expor as estratégias assumidas pelas cooperativas e as formas como a COPERSUCAR e a COAMO comportam-se diante do competitivo ambiente do agronegócio. Neste sentido, a Governança Corporativa (GC) se destaca como uma das principais ferramentas organizacionais que representam o processo de modernização gerencial das cooperativas, por meio de um desdobramento das idéias relacionadas à Nova Geração de Cooperativas (NGC).

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativas agroindustriais. Profissionalização da gestão. Ferramentas organizacionais. Governança Corporativa. Nova Geração de Cooperativas.

Introdução

Segundo Padula e Araújo (2008), o movimento doutrinário cooperativista teve o seu marco inicial em 1844, na Inglaterra. Na época, 28 tecelões do distrito de Rochdale, na cidade de Manchester, fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. A cooperativa em questão foi criada com o intuito de melhorar a situação econômica dos trabalhadores por meio do auxílio mútuo. O cooperativismo moderno baseia-se nos princípios determinados pelos pioneiros ingleses. Estes são reconhecidos mundialmente e servem como parâmetro para o funcionamento do sistema. As cooperativas agroindustriais, a exemplo das existentes em

¹ Tecnólogo em Agronegócio. FATEC/TQ - Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga. Taquaritinga – SP – Brasil. 15900-000 – diegocasagrande7@yahoo.com.br

² Professor Pleno I da Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga - martin@dep.ufscar.

outros ramos, devem balizar o seu exercício e suas relações com os cooperados e o mercado de acordo com sete princípios³. Desde a fundação da cooperativa de Rochdale, os princípios cooperativistas foram alvos de constantes reformulações, tendo como propósito flexibilizar o funcionamento do sistema para garantir a sua sobrevivência frente à economia capitalizada.

De acordo com a OCB⁴, os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras pelas quais as cooperativas devem levar os seus valores à prática. O modelo proposto pela economia solidária define as cooperativas como organizações de pessoas com objetivos comuns, que se baseiam em valores de solidariedade e democracia. Em contrapartida, há também uma vertente econômica ligada ao cooperativismo. Nesta, Bialoskorski Neto (2009, p.711) afirma que “[...] a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover seu incremento.” Ao enfatizarem os seus princípios, as cooperativas carregam particularidades que as diferem perante o mercado dinâmico da atualidade. Devido a este motivo, é papel destes empreendimentos buscarem, constantemente, mecanismos de capacitação no cenário do agronegócio, segmento no qual a globalização econômica alastrou-se de forma intensa.

De acordo com Bialoskorski Neto (2009), as cooperativas do ramo agroindustrial passaram por uma série de reflexões ao longo do tempo, sendo estas basicamente motivadas pela evolução global das relações comerciais. Tal fato, por sua vez, gerou nas cooperativas um processo contínuo de aperfeiçoamento e reflexão a cerca de suas ferramentas organizacionais, devido à necessidade das mesmas em concorrer com as empresas privadas. A fim de se manterem rentáveis diante de uma economia neoliberal, as cooperativas passaram a rever as suas práticas gerenciais por meio da imposição de um olhar empresarial. As adequações de comportamento ocorridas acarretaram numa crise ideológica do cooperativismo, caracterizada pelo prevalectimento dos valores capitalistas sobre os valores originários do cooperativismo.

³ a) Adesão voluntária e livre; b) Gestão democrática pelos membros; c) Participação econômica dos membros; d) Autonomia e independência; e) Educação, formação e informação; f) Intercooperação; e g) Interesse pela comunidade (OCB, 2011).

⁴ Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) – Órgão de representação do sistema cooperativista nacional.

No segmento agroindustrial, há dois exemplos desta nova tendência de mudanças. Tratam-se da COPERSUCAR e da COAMO. As ferramentas organizacionais destas cooperativas servem como parâmetro para destacar o processo de profissionalização gerencial ocorrido no cooperativismo. O objetivo do presente artigo, deste modo, é demonstrar que para sobreviverem à concorrência estabelecida pelo agronegócio e se manterem competitivas perante as empresas mercantis, as cooperativas devem estar preparadas para lançarem mão de modelos administrativos com ênfase no mercado e na dinâmica econômica atual do mesmo.

Metodologia de pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho ocorreu por meio de pesquisas exploratórias em várias ferramentas direcionadas ao tema proposto, tais como sites, livros e artigos científicos relacionados ao segmento cooperativista. Com as informações fornecidas pelas ferramentas disponíveis, foi possível elaborar o referencial teórico relativo à dinâmica de funcionamento gerencial das cooperativas agroindustriais. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa qualitativa na Cooperativa Agroindustrial Mourãoense (COAMO), localizada no município de Campo Mourão (PR).

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário semiestruturado aberto, contendo 20 perguntas direcionadas a aspectos gerenciais e mercadológicos do empreendimento. O questionário foi aplicado à COAMO via *e-mail* em setembro de 2011. O superintendente administrativo da cooperativa, Antonio Sérgio Gabriel, foi o responsável pela concessão da base de informações solicitada no questionário. As informações referentes à COPERSUCAR foram coletadas por meio de pesquisa documental específica sobre o setor sucroalcooleiro, o qual concedeu ênfase a esta organização. Já os dados complementares sobre a COPERSUCAR foram obtidos por intermédio do site oficial da mesma.

A escolha da COPERSUCAR e da COAMO para a realização desta abordagem analítica foi estratégica, haja vista a representatividade de ambas no cenário cooperativista nacional. Enquanto a COPERSUCAR participa do segmento sucroalcooleiro (comercialização

de açúcar e etanol), a COAMO efetua as atividades de recebimento e beneficiamento de grãos e fibras. O objetivo desta metodologia de pesquisa é confrontar o referencial teórico proposto no trabalho com as ferramentas gerenciais que vem sendo adotadas na rotina de atuação das grandes cooperativas.

A evolução do mercado e sua consequência nas cooperativas

A modernização do cooperativismo agroindustrial brasileiro encontra-se em processo de consolidação. Alguns fatores, entretanto, fizeram com que tal cenário pudesse ser estabelecido. De acordo com Panzutti (1997), as transformações no comportamento administrativo das cooperativas ao longo do tempo ocorreram em função de mudanças no mercado e na agricultura. Em meados da década de 1930, o Estado utilizava o cooperativismo para promover a produção agrícola do país. Inicialmente, o movimento cooperativista era pouco expressivo no cenário mercadológico, caracterizando-se como um simples mecanismo de aglutinação de produtores menos favorecidos baseados em ideais de cunho socialista.

A partir da década de 1970, devido à evolução das relações comerciais, o cooperativismo passou a sustentar o processo de modernização da agricultura, caracterizando-se como um instrumento de incentivo à expansão do capitalismo no campo. Nesta época, o Estado estabeleceu programas de apoio à profissionalização gerencial das cooperativas. O principal intuito era torná-las eficientes e com características empresariais significativas para competirem adequadamente no ambiente econômico proposto na época. Até então inflexíveis do ponto de vista gerencial, as cooperativas transformaram-se em verdadeiras macroorganizações após a década de 70. Consequentemente, o mercado exigiu uma mudança na postura administrativa das mesmas. Devido à competitividade imposta pela economia, as cooperativas passaram a atuar aos mesmos moldes das agroindústrias. Este novo patamar foi motivado pelo aumento dos processos de fusões, incorporações e controles acionários com outras organizações (cooperativas ou não). Seguindo as tendências gerenciais, a partir da década de 2000, as cooperativas vieram a ingressar junto ao mercado financeiro, por meio dos

processos de abertura de seus respectivos capitais. Deste modo, consolidaram-se como concorrentes das organizações privadas do segmento do agronegócio (PANZUTTI, 1997).

A gestão cooperativa e a quebra de paradigmas

As cooperativas, diferentemente das empresas privadas, são orientadas por princípios doutrinários, condição esta que as tornam de gerenciamento complexo. Manter uma cooperativa em atividade exige mais do que unicamente o espírito cooperativista por parte de seus membros, mas essencialmente gestores capacitados para inserir o empreendimento num mercado altamente acirrado, no qual a solidariedade passou a figurar como fator secundário. É válido ressaltar que as grandes cooperativas agroindustriais não se enquadram no conceito proposto pela economia solidária, segundo o qual engloba o modelo de autogestão. Trata-se de um paradigma que necessita ser desvinculado. A cultura capitalista dos próprios associados conduz as cooperativas a uma forte dimensão empresarial. Deste modo, as direções das cooperativas acabam por suprimir parcialmente a visão doutrinária coletiva. Dentro deste contexto, Alves (1999, p.7) resalta que “[...] a questão encontra-se em procurar um modelo de gestão cooperativa que possibilite a sua atuação no mercado, para fazer frente às empresas capitalistas, e ao mesmo tempo não perder de vista o exercício dos princípios cooperativos.” É neste sentido que surge a Nova Geração de Cooperativas (NGC), modelo que vem ganhando espaço e força juntamente aos gestores das grandes cooperativas agroindustriais brasileiras.

Historicamente, as cooperativas possuem a missão de preservar as bases enraizadas pelo movimento cooperativo. Porém, as capacitações estabelecidas pelo mercado exigem dinamismo por parte das mesmas. A situação dos princípios doutrinários nortear o cooperativismo não significa que estes são, de fato, exercidos integralmente nas cooperativas. Ao implantarem modelos gerenciais que enfatizam o mercado, as cooperativas assemelham-se às empresas privadas. Apesar de possuírem um cunho socialista, as cooperativas passaram a ser geridas aos mesmos moldes das organizações privadas. Diante desta vertente empresarial, Oliveira (2011) propõe a implantação de um modelo de gestão inerente a ambas as

organizações, sendo este baseado em sete componentes⁵, implantados interligadamente com o propósito de tornar eficiente o funcionamento da estrutura administrativa destas organizações.

O comportamento das cooperativas torna-se, cada vez mais, influenciado pela economia de mercado. Deste modo, para se adaptarem ao sistema capitalista, é indispensável que as cooperativas trabalhem na otimização de seus recursos internos, ou seja, de suas ferramentas gerenciais, o que influenciará em sua capacidade de atuação externa. Perante esta abordagem, Rios (1998 apud SILVA; HOLZ, 2008, p.6) ressalta que “[...] as cooperativas, quando bem organizadas e bem gerenciadas, têm tudo para serem muito competitivas no mercado brasileiro, não ficando nada a dever em termos de estratégias para empresas tradicionais.” Já Bialoskorski Neto (2009, p.723) enfatiza que “[...] as empresas cooperativas, necessariamente, têm que começar a tomar suas decisões de acordo com as tendências de mercado em nível global e as principais estratégias de ação empresarial.” Busca-se, desta maneira, a eficiência gerencial.

Sob uma análise aprofundada, o potencial de atuação das cooperativas varia de acordo com as classes sociais de seus cooperados. Desta forma, é comum que as cooperativas compostas por membros de classes dominantes apresentem uma administração altamente qualificada. Em contrapartida, as organizações representadas por produtores de menor expressão tornam-se fadadas à ineficiência administrativa e mercadológica. Ao levar em consideração o fato das cooperativas apresentarem dois tipos de dimensões, uma social e outra econômica, torna-se exposto duas vertentes. Numa delas, os pequenos produtores estão enquadrados no contexto social. Em contrapartida, os produtores de maior expressão visualizam as possibilidades de negócios que estas organizações podem representar (RIOS, 1989 apud BENINI, et al., 2008).

De acordo com Benecke (1980 apud SILVA; HOLZ, 2008), dentro do ambiente em que atuam, as cooperativas agroindustriais apresentam enorme suscetibilidade a sucessos ou

⁵ “Componentes estratégicos: planejamento estratégico, qualidade total e *marketing* total. Componentes estruturais: estrutura organizacional e informações gerenciais. Componentes diretivos: liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação. Componentes tecnológicos: produtos e serviços, processos e conhecimentos. Componentes comportamentais: capacitação, desempenho, potencial, comportamento e comprometimento. Componentes de mudanças: resistência, postura para resultados e trabalho em equipe; Componentes de avaliação: indicadores, acompanhamento, controle e aprimoramento.” (OLIVEIRA, 2011, p.42).

fracassos. Estes, por sua vez, podem ser determinados por diversos fatores. Um dos fatores que pode influenciar a atuação das cooperativas é o nível de instrução de seus cooperados e da equipe administrativa. Em organizações que possuem membros de baixo nível instrutivo, o desempenho gerencial tende a ser limitado, sendo uma consequência da capacitação técnica irregular de seus respectivos associados. Desta forma, a qualificação dos gestores assume um papel importante, já que é a função destes planejar, coordenar e executar as diretrizes estratégicas das cooperativas. A tendência, neste caso, é o aumento da busca por profissionais qualificados, consolidando assim o recrutamento de uma administração tecnoburocrática.

Para Zylbersztajn (1994), além de modernas ferramentas gerenciais e da contratação de profissionais de alto nível, as cooperativas agroindustriais estão abertas a adoção de outros mecanismos de eficiência organizacional. Os sistemas de controle e auditoria, por exemplo, podem ser implantados com a finalidade de tornar qualificado o monitoramento da estrutura administrativa das organizações em seus diferentes departamentos. Ainda visando buscar representatividade no ambiente mercadológico, é crescente o processo de capitalização das cooperativas, bem como a formação de alianças estratégicas com empresas mercantis. Nestes casos, é comum que ocorra a preocupação em manter os princípios cooperativistas evidentes.

A fidelização por parte dos cooperados é outro mecanismo válido para o sucesso das cooperativas. Para implantá-lo, é essencial o estabelecimento de uma relação contratual entre cooperativas e cooperados. Desta forma, determinadas cooperativas acabam por questionar o princípio da adesão livre. Algumas medidas podem ser seguidas neste sentido, tais como a imposição de critérios mínimos de produção aos cooperados e o pagamento proporcional aos mesmos de acordo com o volume e a qualidade das matérias-primas ofertadas. O objetivo da fidelização não é coibir a entrada de novos associados, mas definir padrões para regulamentar a participação dos mesmos (ZYLBERSZTAJN, 2002). A exemplo dos cooperados, a gerência das cooperativas pode assumir comportamentos inadequados. Não são raros os casos em que diretores colocam os seus interesses acima dos benefícios dos cooperados. A gestão profissional e a participação dos associados nas decisões estratégicas das cooperativas são, portanto, indispensáveis para o sucesso destas organizações (BIALOSKORSKI NETO, 2009).

Para Rios (1998 apud SETTE et al., 2005, p.5) no ambiente interno das cooperativas “[...] cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser

administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo.” Na visão de Zylbersztajn (1994), o principal desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, ser capaz de desenvolver uma organização preparada para competir com empresas de outras naturezas, por meio de uma devida orientação para mercado. Tal cenário, por sua vez, se estabelece devido à quebra de alguns paradigmas oriundos do cooperativismo doutrinário rochdaleano proposto em 1844.

O papel da NGC como impulsionadora da gestão profissional

A capacidade gerencial e mercadológica das cooperativas é fundamental para condicionar a sobrevivência das mesmas no competitivo ambiente do agronegócio. Dentro deste contexto, o sistema cooperativista busca, constantemente, mecanismos administrativos modernos e profissionalizados. Neste sentido, uma nova tendência surge e busca a sua consolidação desde o final da década de 1990. Trata-se da Nova Geração de Cooperativas (NGC), que possui como principal objetivo adequar à doutrina cooperativista à realidade atual dos negócios, influenciando diretamente nas estratégias de gestão e no âmbito de atuação das cooperativas. Segundo Bialoskorski Neto (2009), a NGC pode ser definida como um modelo de arquitetura do empreendimento cooperativo que procura manter as bases doutrinárias do cooperativismo, mas que ao mesmo tempo, introduz modificações gerenciais visando induzir as cooperativas a um maior nível de eficiência econômica. Nas cooperativas intituladas da nova geração, o foco principal é a orientação para o mercado (*market oriented*), e não somente a produtividade. Devido a este motivo, as mesmas são formadas por cooperados selecionados e capitalizados.

A Nova Geração de Cooperativas é representada por organizações dinâmicas e com características empresariais evoluídas. Trata-se, em linhas gerais, de uma verdadeira evolução do conceito e do pensamento cooperativista. A NGC caracteriza-se por investir de forma contínua na formação dos tomadores de decisões, tendo como objetivo alcançar uma mentalidade empresarial avançada. Ao adotarem modelos de gestão com ênfase na

modernidade, as cooperativas trabalham para não se tornarem economicamente inviáveis no cenário competitivo atual. O cooperativismo nova geração, em sua essência, é um modelo de manutenção das cooperativas perante a realidade de seu ambiente externo (ALVES, 1999).

A governança corporativa no cooperativismo

No atual contexto globalizado do mercado, as cooperativas buscam modelos gerenciais que contribuam para o fortalecimento de suas capacitações técnicas. É neste sentido que surge a Governança Corporativa (GC). Trata-se de uma inovadora ferramenta adotada pelas grandes empresas de cunho privado, e que gradativamente, vem sendo estudada e incorporada pelas cooperativas agroindustriais, devido à competitividade que estas organizações precisam obter. Mediante seu nível de importância para as cooperativas, a GC pode ser definida desta forma:

Governança corporativa é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre cooperados, conselhos - administrativo e fiscal -, auditorias - externa e interna - e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado - financeiro e comercial - e, conseqüentemente, acarreta no incremento de valor da cooperativa, redução do nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo de tempo. (OLIVEIRA, 2011, p.219).

Apesar de originalmente associada às empresas de capital aberto, a aplicação da governança corporativa como ferramenta de gestão tem sido expandida em todas as organizações que necessitam de uma administração moderna e flexível, o que é o caso das cooperativas agroindustriais, especialmente as de grande porte, pelo fato de concorrerem com organizações privadas (OLIVEIRA, 2011). A partir da interação de seus processos administrativos internos e da incorporação de uma nova identidade organizacional, baseada numa gestão profissional e dinamizada, o modelo proposto pela governança corporativa condiciona as cooperativas agroindustriais a um patamar mercadológico voltado aos negócios,

onde o aspecto financeiro é priorizado. Por meio da GC, as cooperativas se relacionam com os agentes que as envolvem:

O aperfeiçoamento da abertura das informações pelas cooperativas pode permitir decisões de melhor qualidade pela gestão da organização, bem como do próprio cooperado a ela conectado. Permite que os analistas de mercado percebam, com maior clareza, a natureza e as potencialidades das cooperativas, o que pode facilitar a sua participação em negócios complexos que envolvam diversos agentes, cooperativas ou não. (ZYLBERSZTAJN, 2002, p.14).

As cooperativas agroindustriais, a exemplo das empresas mercantis, se encontram cada vez mais inseridas nos mercados de capitais. Deste modo, as práticas corporativas se tornam intensamente disseminadas entre estas organizações. A abertura das informações por parte das cooperativas é motivada pelo cenário competitivo e ocorre por meio do aperfeiçoamento dos mecanismos relacionados às tomadas de decisões administrativas. Nas cooperativas, o problema da não separação entre propriedade e controle é evidente. A dupla função de dono e usuário assumida pelos cooperados afeta os processos decisórios existentes, tornando-os por vezes lentos e burocráticos. Neste sentido, a GC visa estruturar o ambiente organizacional das cooperativas, evitando assim o estabelecimento de uma administração centralizada, na qual as decisões passem somente pelo conhecimento da alta direção (ZYLBERSZTAJN, 2002). Com a adoção desta ferramenta, as cooperativas buscam a sua manutenção junto ao ambiente dos negócios, já que a GC proporciona as mesmas um nível de eficácia gerencial significativo.

Análise das ferramentas gerenciais da Copersucar e da Coamo

COPERSUCAR: um modelo de referência da GC em cooperativas agroindustriais

A COPERSUCAR S/A, ocupa o posto de um dos maiores empreendimentos do segmento sucroalcooleiro nacional. Em 2008, com a criação da Produpar S/A, a COPERSUCAR aderiu ao modelo de empresa mercantil, com o intuito de aumentar a sua

competitividade e ampliar seus mercados. As mudanças ocorridas na COPERSUCAR impuseram uma nova identidade ao empreendimento, que passou de cooperativa central à empresa de acionistas, tornando-se uma sociedade anônima. Ao modificar sua personalidade jurídica e a estrutura organizacional, a COPERSUCAR busca a obtenção de vantagens competitivas (MUNDO NETO, 2009).

Com a implantação do modelo de governança corporativa, a COPERSUCAR incorporou as características de uma cooperativa da nova geração. Dentro deste contexto, ressalta-se o investimento intenso numa gestão profissionalizada, bem como a preocupação em executar boas práticas empresariais em todos os seus níveis de negócios. Por meio da implantação de modernas ferramentas organizacionais, tais como os sistemas gerenciais ERP (*Enterprise Resourcing Planning*) e BSC (*Balanced Scorecard*), o empreendimento assumiu um modelo de administração semelhante ao de empresas tradicionais da indústria sucroalcooleira, que abriram seus capitais por meio de uma posição de vanguarda. A COPERSUCAR, no entanto, ainda se caracteriza como uma sociedade de capital fechado. Para incorporar a identidade de uma organização moderna e dinâmica, a COPERSUCAR optou por abrir mão de sua até então personalidade de cooperativa central tradicional (MUNDO NETO, 2009). O surgimento da Produbar S/A, de certo modo, demonstra a tendência de que as cooperativas estão adotando a postura de empresas privadas, distanciando-se gradativamente dos princípios cooperativistas.

O modelo de negócios da COPERSUCAR é considerado único no setor sucroenergético, por integrar todos os elos da cadeia produtiva de açúcar e etanol. A governança corporativa da organização atua com o intuito de executar as melhores práticas de mercado, visando o equilíbrio e à estabilidade das relações com todos os seus públicos externos de maneira segura e transparente. Para consolidar a sua eficiência administrativa, a COPERSUCAR possui em vigor, desde junho de 2009, um código de conduta empresarial. O mesmo, por sua vez, define os princípios morais e éticos ligados a rotina gerencial da empresa (COPERSUCAR, 2011).

COAMO: um exemplo de cooperativa da nova geração

Administrativamente, a COAMO se caracteriza como uma cooperativa dinâmica e com visão de mercado. Porém, preocupando-se em assimilar os princípios cooperativistas. No âmbito interno, a cooperativa preza por um gerenciamento qualificado. Ao enfatizar o quadro de funcionários da COAMO, foi possível obter os seguintes dados sobre o mesmo: 29% dos colaboradores possuem ensino superior, 23% têm o ensino fundamental completo e 48% efetuaram o ensino médio integralmente. A COAMO adota uma política salarial que visa premiar a competência e a eficiência de seu quadro de pessoal. Desde o início de suas atividades, a COAMO não permite que cooperados atuem como funcionários. Já a alta direção é composta apenas por associados, respeitando as normas da legislação cooperativista.

Para aperfeiçoar os seus processos gerenciais internos, a cooperativa conta com um sistema de informação ERP (*Enterprise Resourcing Planning*), desenvolvido internamente por equipe específica. A COAMO conta também com os serviços da empresa de auditoria externa “Nardon&Nasi Auditores Independentes”, que atua no processo de fiscalização do conselho fiscal. Além de priorizar o seu quadro de funcionários, a cooperativa investe maciçamente em programas de aperfeiçoamento profissional aos seus conselheiros, diretores e cooperados. Em termos de formação acadêmica e trajetória profissional, todos os diretores da COAMO são graduados e possuem experiência em gestão de empreendimentos cooperativistas. A COAMO adota uma política específica para a adesão de novos associados. O processo de inserção dos interessados baseia-se num treinamento sobre o conhecimento da filosofia cooperativista.

Seguindo a tendência do cooperativismo moderno, a COAMO incorpora comportamentos que absorvem os ideais propostos pela Nova Geração de Cooperativas (NGC). A gestão da cooperativa trabalha com o objetivo contínuo de adaptar os princípios da doutrina cooperativista ao ambiente capitalista da atualidade. A COAMO também possui elementos que remetem ao modelo de governança corporativa, mesmo não se caracterizando como uma sociedade de capital. De acordo com as informações absorvidas no questionário semiestruturado aplicado ao superintendente administrativo da COAMO, a governança corporativa da cooperativa prioriza uma relação estável entre direção e cooperados. A ferramenta é executada por intermédio de reuniões gerenciais e comitês educativos, levando

aos cooperados informações referentes aos processos decisórios da cooperativa. A COAMO também aborda a responsabilidade socioambiental, incentivando-a entre os seus associados.

Considerações finais

Pelo presente estudo, evidenciou-se que a evolução econômica e dos negócios ocorrida a partir dos anos 1970 foi responsável pela imposição de uma nova postura administrativa nas cooperativas agroindustriais. Diante disso, a gestão profissionalizada e a orientação para o mercado passaram a ser tratadas de forma prioritária pelos empreendimentos desta natureza. Deste modo, houve uma quebra dos paradigmas até então estabelecidos pelos princípios doutrinários do cooperativismo. Por meio de modernas ferramentas organizacionais, entre as quais se destaca a governança corporativa, as cooperativas passaram a incorporar uma visão empresarial. A consolidação desta tendência pode ser visualizada no aspecto prático em dois dos grandes empreendimentos cooperativistas do Brasil: a COPERSUCAR e a COAMO.

Na COPERSUCAR, a adoção da governança corporativa transformou a até então cooperativa central numa empresa de acionistas. Com a criação da Produbar S/A, a organização adquiriu o *status* de sociedade anônima. Esta estratégia demonstra o fato de que as gestões das grandes empresas privadas estão sendo cada vez mais utilizadas pelas cooperativas como modelos de referência, devido ao ingresso das mesmas nos mercados de capitais. Já a COAMO, por sua vez, assume as características de uma cooperativa da nova geração. O investimento em profissionais qualificados no corpo administrativo e os expressivos números da cooperativa junto ao segmento do agronegócio comprovam o seu potencial administrativo e econômico.

O cooperativismo agroindustrial evoluiu paralelamente ao mercado no qual está inserido. As cooperativas, portanto, abandonaram a figura de uma simples representação doutrinária para transformarem-se em verdadeiras empresas capitalistas, onde o foco passou a ser a obtenção de lucros. Diante de um cenário marcado por constantes transformações econômicas, tais organizações viram-se obrigadas a sucumbir os seus ideais originários.

Reconhecido essencialmente como símbolo de democracia, por caracterizar-se como um modelo de organização produtivo que estabelece a desvinculação do tradicional conceito padrão-empregado, o cooperativismo desfigurou-se e abandonou suas raízes com o tempo. Com isso, o movimento doutrinário solidário passou a ceder espaço a uma atividade predominantemente marcada por características capitalistas, reagindo assim à realidade imposta pelos negócios.

As mudanças na dinâmica de funcionamento administrativa das cooperativas e na forma de visualizar o mercado estabeleceram vertentes neste segmento. Na opinião dos vinculados a economia solidária, o modelo de gestão proposto pela nova geração de cooperativas descaracteriza a origem do cooperativismo. Para outros, tais como os gestores das grandes cooperativas agroindustriais, o capitalismo incorporou o cooperativismo em sua totalidade. Dentro deste contexto, este trabalho procura contribuir para um melhor entendimento da realidade prática administrativa do cooperativismo contemporâneo, indicando as diferentes visões existentes sobre um tema que envolve extrema complexidade.

ADMINISTRATION IN COOPERATIVES AGRIBUSINESS: AN ANALYSIS OF THE TOOLS ORGANIZATIONAL OF COPERSUCAR AND COAMO

ABSTRACT: *The need to compete in an increasingly dynamic and global market imposed on cooperative ventures the application of advanced management models. Thus, the professionalization of management has become the main reason for the maintenance of agro-industrial cooperatives. Within this context, the objective of this paper is to present an overview of the functioning of cooperatives administratively, with reference to an analysis of organizational tools adopted by COPERSUCAR and COAMO, two large cooperative ventures in Brazil. As a center for discussion of research, it is emphasized the clash between the dimensions of solidarity economy (self-management) and the capitalist vision (hetero-management). In general, it is intended to expose the strategies undertaken by the cooperatives and the ways COPERSUCAR and COAMO behave with the competitive environment of agribusiness. In this sense, the Corporate Governance (CG) stands out as one of the main organizational tools that represent the management modernization of cooperatives, through a development of ideas related to the New Generation Cooperatives (NGC).*

KEYWORDS: *Agribusiness cooperatives. Management tools. Professionalization of management. Corporate Governance. New generation cooperatives.*

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. O. **Cooperativismo nova geração: O que é isso?**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil: Escritório Técnico de Estudos Econômicos no Nordeste, 1999.
- BENINI, E. G. et al. **Cooperativismo e cooperativismo: reflexões sobre a economia solidária**. Trabalho apresentado ao XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/898.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.711-734.
- COPERSUCAR. Disponível em: <<http://www.copersucar.com.br>>. Acesso em: 11 out. 2011.
- MUNDO NETO, M. Atores na construção do mercado de etanol: as organizações de representação de interesses como foco de análise. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 19., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFMA, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/viewFile/148/116>>. Acesso em: 03 mai. 2011.
- OLIVEIRA, D. **Manual de gestão das cooperativas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS [OCB]. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 17 ago. 2011.
- PADULA, M.; ARAÚJO, Z. Governança corporativa e relações públicas em cooperativas: verdade ou mito. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FUNDACE, 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/201-padula.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2011.
- PANZUTTI, R. Transformação do cooperativismo agrícola no Estado de São Paulo e intervenção do Estado. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, v.27, n.9, set. 1997. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/OUT/verTexto.php?codTexto=1000>>. Acesso em: 22 set. 2011.
- SETTE, A. T. et al. **A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados**. Trabalho apresentado ao XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/952.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

SILVA, L. X.; HOLZ, V. R. O cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual: aspectos teóricos e evidências empíricas. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FUNDACE, 2008. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/209-silva.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2011.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** 2002. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/pensa/pdf/working/02-017.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2011.

_____. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994. Disponível em: <www.rausp.usp.br/download.asp?file=2903023.pdf>. Acesso em: 29 ago.2011.