

O cooperativismo na globalização

ROBERTO RODRIGUES

Quando se fala em globalização da economia logo vem à baila a idéia de que este é um mecanismo engendrado pelos mais ricos ou mais fortes para aumentar seu domínio sobre os pobres ou sobre os menores. Isto não é verdade. Globalização é um gigantesco processo em andamento. Ninguém a **inventou**. *É um processo dinâmico, ora mais rápido, ora mais lento, com propulsão própria, criador e criatura, simultaneamente, desta que é a terceira guerra mundial, a guerra por mercados, cujo senhor absoluto é o consumidor. Este processo sofrerá transformações mais ou menos radicais à medida que forem surgindo problemas sérios.*

Já é visível, por exemplo, que, embora ninguém tenha criado a globalização, dela estão se aproveitando os agentes econômicos mais ágeis, em detrimento dos mais lentos. Não necessariamente os maiores ou os mais fortes ou os mais ricos, mas os mais ágeis, os mais espertos, estão ganhando muito. Gigantescas corporações pesadas e mal geridas virarão poeira e da poeira surgirão novos gigantes ágeis e vivazes. Grandes, médios e pequenos sucumbirão igualmente, se não forem rápidos.

Outra questão já visível no horizonte globalizado é a ameaça às democracias. Por dois motivos: por um lado, a imensa massa de desempregados, crescente em nome da redução dos custos, da competitividade, da racionalidade gerencial, pressiona os governos por soluções criativas e geradoras de emprego; por outro lado, a concentração do poder das grandes corporações econômicas aumenta sua influência sobre os governos. Ambos os aspectos são ameaças à democracia, o que, sem dúvida, levará governantes de todo o mundo a interferir no processo como um todo, ao longo dos próximos anos.

Neste cenário estão inseridas as cooperativas, cujo papel é fundamental na revisão processual. As cooperativas são, afinal, componentes do único setor cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social. Este é, exatamente, o seu primeiro problema frente à globalização.

Contradição

A competição acirrada, a busca pela eficiência máxima, a redução de custos e de preços, qualidade, produtividade, incorporação de novas tecnologias, profissionalização etc. são temas dominantes pelo mundo afora, e se caracterizam pelo predomínio do econômico sobre o social. As cooperativas não podem ficar fora desta realidade, elas precisam também ser competitivas para sobreviver e cumprir seu objetivo de servir a seus membros. Terão que reduzir seus custos e aprimorar sua gestão, e isto implicará certamente despedir funcionários. Terão também que demitir os maus cooperados e tratar diferentemente os associados em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa. Ora, tudo isto é uma aparente contradição à doutrina cooperativista, porque também afronta o social, com prevalência do econômico. Não há outra saída. É preciso ser eficiente mesmo e não há eficiência com empregados ociosos ou associados não participativos. É preciso também premiar os melhores, empregados ou sócios. Tal contradição exige algumas reflexões importantes:

- *Uma nova definição* — as cooperativas são organizações que prestam serviços de interesse comum a seus associados. Esta definição não basta: esses serviços precisam garantir a cada associado sua própria competitividade na economia globalizada. Isto não é suficiente ainda: as cooperativas também precisam ser competitivas. Aparentemente, este adendo à definição não tem importância, mas é, na verdade, muito sério, porque implica uma mudança da forma de atuar da cooperativa junto ao cooperado. No caso de alguns setores, como o agrícola, pode até caber uma espécie de *intervenção branca* da cooperativa na gestão empresarial do associado, para melhorá-la.

- *A segunda onda* — o desemprego estrutural para o qual a cooperativa acaba contribuindo ao ajustar-se para competir é um problema recorrente. As cooperativas só tomaram corpo no advento da Revolução Industrial, em meados do século passado — embora a doutrina já fosse mais antiga —, exatamente porque o desemprego cresceu assustadoramente. Pode-se dizer que a Revolução Industrial causou a *primeira onda* de desemprego e esta estimulou a criação de cooperati-

vas. Ora, a globalização leva à *segunda onda* de desemprego, o que vale uma segunda oportunidade para as cooperativas. Elas devem *surfar* esta nova onda, através dos segmentos trabalho ou serviços. Na moda da terceirização, cooperativas de trabalhadores desempregados podem prestar serviços de todos os tipos, tanto para outra cooperativa e seus associados quanto para os demais setores da economia. É um caminho promissor que deve ser trilhado, com o cuidado especial de não permitir o uso do símbolo *cooperativa* por gente sem escrúpulos que cria cooperativas fantasmas para explorar o trabalhador desavisado.

❑ *Agilidade e democracia* — está claro que os mais ágeis vencerão a guerra por mercados e lucros. As cooperativas, organizações democráticas, orientam sua ação através de consultas junto aos associados. A nova realidade não permite a perda de tempo eventualmente dado pela consulta. É preciso abreviar o tempo de decisão, sem que isto represente perda de controle da cooperativa pelo cooperado. A solução está em um binômio, profissionalização na gerência e eleições periódicas, com mandatos máximos de três anos, de dirigentes que apresentem programas claros. Desta forma, o cooperado vota em programas predefinidos e não apenas em pessoas. Tais programas serão implementados por profissionais gabaritados.

Os ataques da concorrência

À medida que as cooperativas se tornarem mais competitivas, elas tomarão espaço mercadológico de empresas concorrentes que, cada vez com maior intensidade, as atacarão.

Dirão que as cooperativas estão descumprindo seu papel e procurarão *roubar* os cooperados melhores e maiores. Denegrirão a imagem do cooperativismo aproveitando-se de alguns fracassos e deslizes normais. Tentarão destruir o sistema. As cooperativas correrão o risco de, para se defenderem, se refugiarem na extrema eficiência, competindo na mesma raia do concorrente. Aí está o engano. É preciso fazer forte campanha institucional de defesa do cooperativismo, reafirmando a diferença cooperativa, a sua verdadeira força, que é a vertente social. Naturalmente, o sistema precisa se autogestionar, reduzindo os riscos de desastres em cooperativas mal administradas ou sem escala para competir.

O distanciamento entre setores

A revisão dos princípios cooperativistas encerrada em Manchester em 1995 viabiliza diferentes comportamentos entre as cooperativas.

Questões como a capitalização, o retorno das sobras e o controle democrático serão tratadas de formas diversas entre cooperativas de distintos segmentos e entre cooperativas dos países mais desenvolvidos frente aos menos desenvolvidos. Esta questão pode representar a destruição do cooperativismo enquanto sistema, isto é, as cooperativas sobreviverão, mas com tamanha diferenciação, que uma cooperativa de crédito, por exemplo, não terá nenhuma identificação com uma de trabalhadores. Uma cooperativa de produtores rurais em nada se assemelhará a uma de habitação, uma de consumo será antípoda de outra de educação.

Este é um risco que o cooperativismo não pode correr, porque a sua fragmentação seria sua destruição. Haverá a tendência de integração e verticalização por setor, por segmentos, sem uma visão abrangente do conjunto. É preciso evitar esse problema e o mecanismo para tanto é a unicidade de representação política, a nível nacional. Organizações nacionais de caráter representativo abrangente — como é o caso da ACI em nível mundial e da OCB em nível do Brasil — serão o único caminho para evitar o cisma cooperativista que tanto interessa aos concorrentes.

Há ainda uma série de outros problemas que as cooperativas enfrentarão com o processo da economia globalizada, muitos deles ligados à questão da identidade institucional. Também existem oportunidades dadas pela globalização e é interessante explorá-las e apresentá-las.

As principais são:

❑ *Fusões, incorporações e integrações intersetoriais* — toda moeda tem duas faces. A mesma força que leva à diferenciação entre os setores pode, se bem exercitada, conduzir à integração intersetorial. A ACI/Américas, por exemplo, está buscando aproximar os setores crédito, seguro e saúde para criar um poderoso fundo de pensão, com seguros, para os cooperativistas do continente. A interação desses três setores poderá levar a um instrumento utilizável por qualquer associado de cooperativas de qualquer segmento. Isto se insere perfeitamente nos preceitos da globalização. Outro ponto é o da fusão entre cooperativas próximas, de um mesmo segmento. A questão da escala é um problema para cooperativas agrícolas, de consumo e mesmo de crédito, principalmente. A fusão de várias pequenas cooperativas será uma redução de custos evidente e representará um ganho em competitividade. Há um claro problema político embutido nesta questão: Quem será o presidente da nova cooperativa resultante da fusão? Como ficam os outros ex-presidentes? É um problema político que compete aos associados resolver. É preciso enfrentá-lo porque a alternativa é o desaparecimento das pequenas cooperativas.

❑ *Alianças estratégicas* — as cooperativas têm a oportunidade de se associarem a outras empresas por grupos de interesse comum. Assim, por exemplo, cooperativas de produtores rurais podem se associar a bancos, a seguradoras, a empresas produtoras de insumos, a indústrias de alimentos, distribuidoras etc. Cada segmento tem interesses estratégicos que podem se somar através de alianças fora do cooperativismo. Mas também é possível alianças ou *joint-ventures* entre diferentes segmentos com interesses correlatos. Neste caso se inserem as cooperativas de crédito em geral que podem se associar a qualquer outro setor, assim como cooperativas de trabalho ou de prestação de serviços. Aqui também se viabiliza a associação de interesses entre coope-

rativas agrícolas e de consumo, de saúde e de seguros. Na verdade, o céu é o limite para tais alianças, bastando, para viabilizá-las, a necessária percepção das mudanças em andamento e a agilidade para chegar na frente.

□ *Criação de empresas capitalistas* — este é um modelo que já se manifesta pelo mundo todo e chega ao Brasil. Trata-se de importante definição de área de atuação: a cooperativa define qual é o seu negócio, a sua especialidade, e atua preponderante ou exclusivamente nessa área, junto à sua base. A cooperativa não sai de sua área de ação e atua com firmeza em serviços que sabe fazer bem. Em vez de se verticalizar cooperativamente, ou até complementarmente a essa forma de integração, ela se associa a outras cooperativas do mesmo ramo e de outras especialidades para criar empresas competitivas capitalistas. Estas empresas, dirigidas por profissionais, atuarão no mercado em busca de lucros e vantagens de interesse das cooperativas suas proprietárias, sem que sejam um modelo cooperativo. É o caso da criação de *tradings*, bancos e seguradoras já em andamento, ou até do desdobramento de grandes cooperativas singulares ou centrais em um conjunto de empresas associadas e independentes. Cria-se uma *holding* de empresas de propriedade de uma ou mais cooperativas.

□ *Propaganda* — o novo princípio da educação, formação e informação viabiliza a atuação das cooperativas na propaganda da doutrina. Em outras palavras, ao fazer propaganda de suas mercadorias ou serviços, a cooperativa insere na mesma, com a necessária habilidade, a noção da *diferença*, que é a sua força. Essa ação ajuda a combater o problema da imagem, hoje sob risco por influência da concorrência, e deverá se dar através da incorporação, à imagem do cooperativismo, de elementos geralmente bem aceitos. Assim, a bandeira do cooperativismo deve ser mesclada às bandeiras do emprego, do meio ambiente, da distribuição de renda, da segurança alimentar, entre outras. Não se trata de demagogia. Ao contrário, tais questões são, no fundo, as questões centrais que a doutrina cooperativista quer enfrentar, quando coloca os pontos da ética e dos valores básicos, e quando se define pela correção do social através do econômico.

Conclusão

A globalização da economia coloca em alto risco as cooperativas. No mundo todo, cooperativas de todos os setores estão lutando para sobreviver, mudando, adaptando-se, modernizando sua gestão, aliando-se a antigos concorrentes, enfim, buscando sua identidade em um cenário mutante e instável. Nessa luta, têm encontrado oportunidades antes invisíveis. Em todos os continentes se discutem reformas na legislação para o setor e formas ideais de organização sistêmica.

Ao contrário do que os inimigos afirmam, a globalização não destruirá as cooperativas. Funcionará como um maremoto. Uma grande inundação está deixando as cooperativas sem ar, pelo mundo afora. Mas isto será passageiro. Quando o vagalhão desaparecer, milhares de cooperativas terão perecido. Mas outras milhares terão se fortalecido, crescendo com os ajustes feitos por exigência dos mercados. E seu papel será cada vez mais importante na economia social, em defesa daqueles que, embora capazes, não podem se viabilizar isoladamente.

A única diferença entre umas e outras está em sua capacidade de reação. Esta capacidade, em última análise, depende do grau de educação dos cooperados, dos dirigentes, dos funcionários. Quanto mais *educado* o corpo místico de uma cooperativa, tanto maior sua chance de sucesso. Não é à toa que o grande pensador Luis Francisco Gimenez, da Colômbia, dizia que os princípios do cooperativismo deveriam ser, pela ordem: educação; educação; educação, e assim por diante.

Afinal, o que diferencia uma sociedade desenvolvida é seu grau de organização. E quanto mais educado um povo, mais organizado serão seus setores sociais e econômicos, mais transparente será sua democracia.

É sabido que as cooperativas constituíram o braço econômico da organização social. Portanto, a conclusão é óbvia: quanto mais educado, motivado, treinado e preparado for o conjunto das cooperativas, tanto melhor será sua atuação em defesa dos interesses legítimos dos associados.

As cooperativas precisam ser competitivas... e para isso terão que reduzir custos, aprimorar a gestão e dispensar funcionários.

Mais ainda: com o novo princípio de preocupação com a comunidade, maior será sua contribuição para reduzir as desigualdades sociais e, por conseguinte, maior será seu resultado na preservação da democracia.

Finalmente, vale um comentário sobre as relações entre cooperativa e Estado, na medida em que a tendência universal é de redução do tamanho dos estados através de uma redefinição do seu papel. Todo governo sério tem propostas coincidentes com as do cooperativismo: direitos e oportunidades iguais para todos. Assim, as relações do movimento cooperativista com os governos, ou com o estado, devem ser de parceria, de fraternidade: companheiros de caminhada, de mãos dadas em busca da melhoria do social através do econômico. Cuidado! Nada de casamento! O Estado é um cônjuge muito volúvel. Nada de relação pai/filho! O pai vira padrasto muito facilmente. Uma parceria no mesmo nível vale a pena. Na verdade, o Estado e os governos precisam muito mais do cooperativismo do que a recíproca. Só é preciso que compreendam isto, de novo, com educação cooperativa, comportamento solidário.