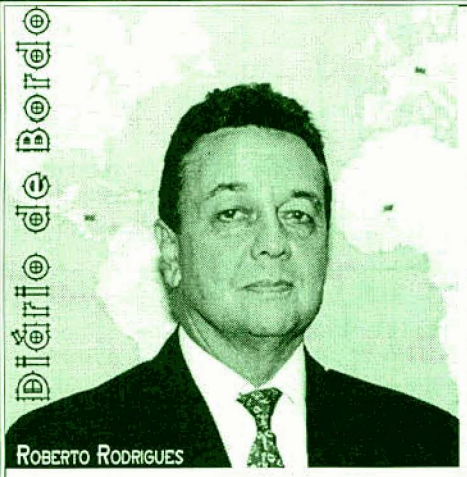
Diário de Bordo


ROBERTO RODRIGUES

Receita para o sucesso

Uma das coisas pelas quais tenho me batido mais duramente dentro do cooperativismo agropecuário brasileiro é a fusão e incorporação de cooperativas. Trata-se de um processo acelerado no mundo todo que não avança no Brasil, embora todas as lideranças estejam de acordo com a tese.

Compreendo as causas desse imobilismo: de um lado, está a idéia de que cooperativas que desaparecessem em um programa de fusão dariam prova do seu fracasso, e aí a vaidade dos seus dirigentes ficaria ofendida. Isso não é verdade, uma vez que a não-fusão é que levará ao fracasso.

Por outro lado, ser dirigente de uma cooperativa no interior é ter poder local. É um poder pequeno, mas importa. E aí há outro ponto: o desaparecimento de uma cooperativa representará o desemprego de pessoas que foram contratadas – eventualmente amigos dos dirigentes –, e isso é duro demais. Nesse caso, orgulho e solidariedade se machucam.

Mas se não se proceder a esse mecanismo, bem como ao de alianças estratégicas a montante e a jusante das cooperativas agropecuárias, o risco da quebradeira será crescente. Há um determinismo nisso, ditado pela globalização da economia e liberalização de mercados, fatores que exigem máxima eficiência para competir, com redução de custos, incorporação de tecnologia, aumento da produtividade e alta qualidade.

Esses elementos não eliminam a possibilidade de uma cooperativa pequena ter bom êxito. Ao contrário: pequenas empresas têm sucesso no mundo todo. Em compensação há outra regra universal: é preciso crescer. Não se pode permanecer pequeno sempre, do mesmo tamanho sempre, porque em termos relativos isto significa diminuir, já que os demais estão crescendo...

E no cooperativismo o crescimento é limitado pela área de ação, donde seu desaguadouro será forçosamente a fusão. Há exemplos fantásticos disso nos mais diversos países, sempre dos mais desenvolvidos. Fusões e incorporações são observadas no Canadá, nos Estados Unidos. É o programa prioritário das cooperativas agrícolas da Alemanha e do Japão. Até as cooperativas de crédito rural e seus bancos nacionais de cúpula estão entrando na onda das fusões financeiras, assim como o setor de seguros.

Mas o exemplo mais notável é o da Dinamarca, um país eminentemente cooperativista, onde, acredite se quiser, não existe legislação específica sobre o assunto. O cooperativismo é essencialmente autogerenciado, a cultura comportamental associativa é muito forte. Os agricultores dinamarqueses, que eram 260 mil no começo do século e hoje somam 60 mil, mantiveram a base do seu trabalho nas cooperativas. Exportam 2/3 do total da sua produção. Em 1996, cada agricultor recebeu, de produtos exportados, US$120 mil.

O setor leiteiro teve os dados mais impressionantes: em 1940, havia 1.399 cooperativas de leite no país. Hoje são apenas 14! E nenhuma quebrou: fundiram-se ao longo do tempo. O que diminuiu foi o número dos sócios, que no mesmo período caiu de 190 mil para 17 mil. Aqui as causas são diversas: a ineficiência individual *matou* muitos produtores, mas a escala também tirou muita gente do mercado, bem como a falta de sucessores, fato que não se restringe à atividade leiteira, mas a todos os produtos agrícolas em todos os países desenvolvidos.

Os dinamarqueses são também supereficientes na área de suinocultura: em 1964, havia 62 abatedouros de suínos cooperativos (o país tem 20 milhões de cabeças de suínos e 5 milhões de habitantes); hoje são só quatro. A produção dobrou no período.

Em 1964, havia 1.400 cooperativas de produtores de ovos. Hoje há apenas uma gigantesca cooperativa em todo o país.

Perguntei ao líder Haslie Nielsen o porquê desse vigoroso processo. Resposta: "racionalizar o negócio e incrementar a produtividade".

Contei a ele as dificuldades em implementar um programa importante de fusões e incorporações no Brasil, e perguntei como foi o começo da história na Dinamarca.

Respondeu que lá houve os mesmos problemas – zelo dos dirigentes para com sua responsabilidade local e institucional, vaidades, ciúmes, disputas e orgulhos feridos. Disse que todos os presidentes de cooperativas concordavam com a tese, mas pouco faziam em função da pergunta central: quem preside a cooperativa resultante da fusão?

E aí deu a receita: a partir de um certo momento em que os líderes do movimento se deram conta de que essas questões pessoais dos dirigentes inibiriam qualquer avanço, passaram a centrar sua atenção na base. Convenceram os cooperados da necessidade das fusões como forma de sobrevivência. Mostraram que só na escala poderiam avançar sobre mercados externos. Convencidos, os associados passaram a pressionar os dirigentes das cooperativas. E estes, aí sim, educados no princípio de que a cooperativa deve fazer o que desejam seus associados – que na verdade são seus donos, além de clientes – aderiram ao programa.

Talvez devêssemos lançar logo essa plataforma, aproveitando a oportunidade do Recoop.

ROBERTO RODRIGUES é presidente da Aliança Cooperativa Internacional e coodernador do Fórum Nacional da Agricultura e assina a partir deste número esta seção de AGROANALYSIS.