ABRE aspas:

O presidente da Aliança Cooperativa Internacional (AIC), órgão máximo do cooperativismo mundial, Roberto Rodrigues, é o primeiro brasileiro a assumir o posto e toca seu mandato num momento em que as cooperativas se vêem forçadas a promover uma reconversão de seus modelos de gestão de tal magnitude e profundidade que chega a abalar o próprio sistema. O conservadorismo entre nós torna muito difícil essa reconversão. Mas é certo também que o que ele chama de "segunda onda" do cooperativismo vai afogar vaidades, orgulhos e poderes medíocres. Só quem tiver conceituado com clareza a nova realidade vai poder surfar nessa onda.

Sua confiança vem da fé nos princípios e na doutrina cooperativista, que professa desde os primeiros anos de vida profissional. Para ele, o cooperativismo é a resposta para o que o capitalismo não resolveu e que se resume em não ter atingido a felicidade prometida às pessoas.

CORTESIA DA
EDITORA DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Aprender a surfar

NIVALDO MANZANO



Rodrigues: a segunda onda vai afogar vaidades

O mundo vem mudando muito rapidamente. Qual o impacto das mudanças sobre o cooperativismo?

—A resposta me obriga a fazer uma digressão histórica. O cooperativismo como doutrina tem três séculos. Mas as cooperativas só se instalaram de fato no mundo quando houve uma provocação de caráter econômico às sociedades. O marco referencial foi a Revolução Industrial, que provocou muito desemprego na Europa, especialmente na área de fiação e tecelagem, em razão do surgimento dos teares mecânicos. Então, as pessoas se juntaram em Rochdale, na Inglaterra, e criaram a primeira cooperativa de tecelões. Aí o modelo baseado em princípios claramente definidos gerou uma doutrina que se esparramou pelo mundo, levando as cooperativas a se instalarem em todos os ramos de atividade.

Chamo a isso a primeira onda do cooperativismo. Ela se caracterizou por uma referência clássica: era a terceira via do desenvolvimento econômico e social, entre o capitalismo e o socialismo. Nada a ver com a terceira via de Tony Blair, que é entre o Estado e o setor privado. Essa terceira via usava tanto o que havia de bom no capitalismo quanto no socialismo. Nisso é que consistiu o fluxo histórico do cooperativismo na sua primeira onda. Um fluxo em busca do bem-estar das pessoas entre as duas margens.

Avançar nessa direção era ao mesmo tempo fácil e difícil para o cooperativismo. Difícil, porque tinha que se manter entre dois fogos. Ora as empresas capitalistas usavam as cooperativas como álibi, porque elas defendiam o lucro e a propriedade privada, ora o socialismo as usava porque traziam a idéia da solidariedade, da distribuição equânime dos resultados da atividade. Tratava-se, então, de aliados circunstanciais, da mesma forma que eram inimigos circunstanciais. Porque a empresa capitalista também identificava no cooperativismo o socialismo, assim como os socialistas viam no movimento a defesa condenável do lucro. Essa contradição marcou a primeira onda. Havia clareza no cooperativismo, e ao mesmo tempo zonas nebulosas na área de contato, de atrito com os outros modelos.

Durante 150 anos o cooperativismo fluiu por aí até que o socialismo se desmanchou. Também o capitalismo fracassou como modelo capaz de produzir felicidade. Meu sentimento é que aquele fluxo perdeu sentido, porque as margens se desmancharam. O capitalismo se converteu num conjunto de ilhas dominadas pelo liberalismo.

À medida que isso aconteceu, o cooperativismo também entrou num período de perplexidade, que o levou a repensar a própria identidade, especialmente nos anos 80 e 90, quando a empresa privada,

com a falência do socialismo, passou a ver na cooperativa um concorrente. Isso num momento em que o capitalismo, como modelo, perdeu consistência, por não atender ao interesse das pessoas, das coletividades, e sim ao interesse de grupos. O capitalismo hoje tem torres sólidas, mas não uma margem contínua.

A Aliança Cooperativa Internacional tratou disso durante cinco ou seis anos, para reformular os princípios do cooperativismo, fato que ocorreu num evento internacional em 1995, em Manchester, na Inglaterra. Consagraram-se então dois novos princípios: o da autonomia em relação ao Estado e a preocupação com a comunidade, que é a grande novidade do cooperativismo moderno.

Aí vem a globalização da economia e a liberalização dos mercados, que levam em seu bojo todo um processo mundial de reajuste estrutural, sobretudo nos países em desenvolvimento. Os processos de reajuste estrutural foram, em geral, exitosos no que diz respeito ao econômico e ao político. Houve redemocratização dos países, combate à inflação, aumento da poupança interna, combate ao déficit fiscal. Só que não houve êxito social. É verdade que o fim da inflação acabou com o imposto social e trouxe a incorporação ao mercado de uma grande parcela da população que dele estava excluída. Nesse sentido, vejo com bons olhos o resultado das eleições no Brasil. O eleitor reelegeu Fernando Henrique porque quer a estabilidade da economia, mas ao mesmo tempo pôs no Congresso os parlamentares que têm visão social.

Neste novo ambiente, o fato real é que o desemprego estrutural cresceu no mundo. Isso levou a que o número de pessoas beneficiadas por esse processo fosse muito menor do que se imaginava inicialmente. A Organização Internacional do Trabalho fala em 2 a 2,5 bilhões de pessoas desempregadas no mundo, o que faz dos desempregados maioria. Isso, na minha opinião, é uma brutal ameaça às democracias. Outra ameaça, ainda pior, é o crescimento do poder político das corporações econômicas, que são as torres de que eu falava antes, sobre os Estados e os governos. Esse poder ameaça a democracia porque nada me convence de que aquilo que o sistema financeiro de um país quer seja o que o povo daquele país quer. Isso significa uma segunda onda para as cooperativas, da mesma forma que a globalização é uma segunda grande onda do desemprego. Só que, aí, não existe mais sentido em se falar em terceira via e é preciso que haja alguma outra coisa na economia social para fazer frente ao liberalismo. As cooperativas passam a assumir na segunda onda nova responsabilidade, dentro de um fluxo entre novas margens. O mercado está liberalizado e globalizado e as cooperativas têm de ver-se como empresas para se inserir nesse mercado e vencer a concorrência, através da eficiência e da competitividade.

Muda o contexto da empresa cooperativa. Agora ela precisa do lucro, mas sob uma clara definição: lucro não é para as cooperativas um fim em si mesmo, mas um instrumento para atender à segunda margem do fluxo, que é a felicidade das pessoas, que é mais que seu bem-estar. Felicidade dos cooperados e das pessoas da comunidade onde atuam as cooperativas – este é o desafio cooperativista, a partir da renovação de seus princípios.

■ *O que caracteriza o trabalho das cooperativas nessa segunda onda?*

— O primeiro ponto que caracteriza esse trabalho é a sua inserção no mercado como empresa concorrente. O segundo é a inserção da empresa cooperativa na sociedade como instrumento de defesa da democracia. O terceiro é sua inserção na sociedade como instrumento de defesa da paz.

■ *Como a nova empresa cooperativa vai inserir-se no mercado?*

— É preciso considerar uma série de questões. A primeira delas é a seguinte: para ser eficiente, a empresa cooperativa tem de ter clareza para distinguir o social do econômico. Enxugar custos, por exemplo, é uma exigência da eficiência e da competitividade. Para dizer claramente: implica a demissão de funcionários, o que é uma contradição apenas aparente com os princípios sociais do cooperativismo. Mas a questão fundamental é que é preciso resolver o problema da eficiência. No âmbito do pensamento cooperativista, a questão da eficiência insere-se num contexto de tomada de decisão de caráter democrático tanto no aspecto político como no econômico. A cooperativa é democrática do ponto de vista econômico na medida em que cada cooperado é um voto, independentemente de seu tamanho. Ora, o que caracteriza a eficiência é a agilidade na tomada de decisão. Então, vem o problema: se eu for um líder cooperativista democrático, ou seja, se cada vez que tiver de tomar uma decisão de negócio eu tiver de consultar a base, quando a consulta estiver concluída a oportunidade de negócio já passou. Ser eficiente, em termos cooperativos, significa, portanto, ter a capacidade de compatibilizar a agilidade nas decisões com o processo democrático de tomá-las.

■ *Como é que se faz isso?*

— Só tem um jeito. É preciso mudar os critérios pelos quais as pessoas são hoje levadas à direção das cooperativas. Perfis de honestidade, seriedade, dedicação não bastam, se o candidato não for portador de um projeto. A necessidade do projeto muda o conceito de líder cooperativista. Esse projeto deve, sim, estar lastreado na credibilidade do líder junto aos cooperados, mas o que se espera é que o eleito não seja ele, mas seu projeto. Assim, tudo o que vier a ocorrer durante a execução do projeto já terá o apoio de sua base, não havendo necessidade de consultá-la a cada instante. Essa é uma questão central daqui para a frente.

■ *Supõe-se, assim, que o projeto deva mudar também a forma como a empresa cooperativa se relaciona com seus cooperados e seus funcionários.*

— Claro. E eu ainda não disse tudo. O novo líder precisa ser dotado da coragem de fazer uma limpeza no quadro de cooperados. Precisa botar para fora os chuperativistas, os que chupam a cooperativa, sem compromisso com sua filiação participativa. É sócio quem participa, a cooperativa é minha e eu sou a cooperativa. Pôr para fora os maus funcionários, os maus dirigentes. Nosso jeito de ser dificulta a tarefa: vai-se ao boteco da esquina falar mal do presidente, mas não se vai à as-

A Organização Internacional do Trabalho fala em 2 a 2,5 bilhões de pessoas desempregadas no mundo, o que faz dos desempregados uma maioria. Isso é, na minha opinião, uma brutal ameaça às democracias.

semblécia da cooperativa para tirá-lo da presidência. Da mesma forma, é preciso tirar do cooperativismo as cooperativas de fachada, utilizadas por pessoas de má fé, que as criam para explorar outras pessoas. Para começar, então, é preciso fazer um grande serviço de limpeza, como parte da defesa da imagem do sistema e que vai tornar possível à empresa cooperativa ser mais eficiente.

■ *A imagem, por si só, parece merecer um capítulo inteiro.*

— Sem dúvida. Quando uma cooperativa quebra, as pessoas dizem: o cooperativismo é ruim. Já quando quebra um banco, ninguém diz que o sistema financeiro é ruim e sim o banco que quebrou. A imagem da cooperativa está associada à gestão de fato do sistema. Ou seja, as lideranças precisam também ser profissionalizadas. Dificilmente tem-se um líder com as capacidades requeridas e que seja ao mesmo tempo um bom gerente. Por isso, não basta o projeto, é preciso gente que saiba tocá-lo com competência. Na questão da imagem, as cooperativas têm de mostrar em que são diferentes em relação às outras empresas. A grande diferença é que a cooperativa existe para servir às pessoas e não para servir ao dono da empresa. A sociedade precisa compreender isso. É necessário lançar mão de propaganda e *marketing* para convencer o consumidor de que o produto é diferente, melhor, porque está a seu serviço. Trata-se de mesclar a idéia do produto cooperativo com a idéia de cooperativa. Alguns países fazem isso com sabedoria. Nós ainda não conseguimos.

■ *O projeto diz respeito à consolidação do sistema e também à sua expansão?*

— Crescer é uma necessidade de sobrevivência. Para o cooperativismo, o desafio do crescimento esbarra em dificuldades internas relativas a seu modo de organização. As cooperativas se definem por sua área de ação, o que significa que não podem expandir-se além disso. Da mesma forma, não podem diversificar suas atividades a ponto de perder o sentido de sua especificidade, de sua vocação. Como crescer, então? Só tem um jeito: mediante fusões com outras cooperativas.

■ *Aí voltamos à fase dolorosa do processo.*

— É o caminho da sobrevivência. Por exemplo, em São Paulo existem quase 20 cooperativas de leite, 16 de café. Na minha opinião, não haveria necessidade de mais do que três de café. É preciso, pois, fazer-se um estudo para estabelecer os critérios de fusão. A eficiência, a redução de custos na dimensão dos corpos diretivos, começa aí. Depois, em vez de disputarem umas com as outras o mesmo mercado, passariam juntas a disputar o mercado dos outros. Se as cooperativas não sustarem a concorrência entre si, mediante fusão, todas morrerão.

■ *Em que pé está o projeto de fusão? O Recoop, por exemplo, cuidou disso?*

— Não. E por que não se fez ainda o mapeamento dessa realidade? Conversando com os líderes cooperativistas, todos concordam plenamente em tese. Mas não acontece nada por várias questões. A primeira é o receio de perda de poder. A segunda, por um problema de vaidade pessoal, que o exercício do poder traz. A terceira são os problemas de relações pessoais com os funcionários, com quem o líder antigo mantém boas relações de amizade, por exemplo. Mas se isso não mudar, o sistema será levado a uma decadência bárbara.

■ *O mesmo problema ocorre em outros países?*

— De forma alguma. No Japão, por exemplo, existe um projeto de redução dos níveis de organização das cooperativas – regional, estadual e nacional – que vai suprimir os níveis intermediários, fazendo com que a cooperativa regional ligue-se diretamente ao nacional. E o número de cooperativas será reduzido a 15% do número anterior. Na Dinamarca, o melhor exemplo quanto à redução do número, as cooperativas conseguiram incrementar seu poder no mercado de forma impressionante. A mesma observação vale para os Estados Unidos, Canadá e muitos outros países. No Brasil não podemos esquecer o exemplo fantástico do Rio Grande do Sul, com a criação da Fecoagro, fusão de todas as centrais de cooperativas que tinham relação com a agricultura. Vê-se aí o início de um esforço renovador em nosso país. Mas é único.

■ *Qual a lição a ser aproveitada?*

— Em todos os casos, a mudança foi resultado de forte campanha de esclarecimento junto aos cooperados. Quando compreenderam que seriam beneficiados pelo processo de fusão, eles pressionaram por ela. No Brasil isso não foi feito ainda. Inicialmente, pensava-se que o Recoop levaria a isso. Batalhei por isso no acesso que tive ao projeto. Propus até que as fusões e incorporações fossem a ênfase do programa. Mas o estudo não saiu.

■ *Isso bastaria para colocar as cooperativas brasileiras na rabeira do mundo?*

— Não digo tanto. De certo modo, os problemas são os mesmos nos 33 países que visitei neste ano: capitalização, filiação, profissionalização, formação de alianças estratégicas. O que varia é o grau do problema. E o que determina o grau do problema é o nível de formação das pessoas para o cooperativismo. Em comunidades onde é claro o espírito de solidariedade, os mesmos problemas são resolvidos mais facilmente. Onde ocorre o contrário, o tamanho dos problemas se amplia, o que poderá levar à morte do sistema. Existem, no entanto, setores no cooperativismo que dispõem de pessoal mais habilitado, por exemplo, o financeiro. Perfis desse tipo permitem compreender melhor as questões de caráter estrutural.

■ *E quanto às alianças estratégicas?*

— Isso é essencial. Se um grupo de cooperativas consome, por exemplo, 500 mil toneladas de fertilizantes por ano, por que não promover aliança com grandes fornecedores do produto? Continuam-se, no entanto, buscando fornecedores isoladamente, o que diminui o poder de barganha. Falta, nesse caso, a cultura de mercado dentro das cadeias produtivas, que não se desenvolveu em virtude dos anos de CIP, Sunab etc.

Alianças precisam ser feitas tanto a jusante quanto a montante da cadeia produtiva, incluindo-se também aí a área de finanças. Já temos dois bancos cooperativos no Brasil (em minha opinião, deveria haver um só, como ocorre nos maiores países do mundo) com os quais é necessário estreitar as parcerias, como também com o se-

> *Lucro não é para as cooperativas um fim em si mesmo, mas um instrumento para atender à segunda margem do fluxo, que é a felicidade dos cooperados e das pessoas da comunidade onde elas atuam.*

tor privado. Alianças também com o Estado e com os governos nos pontos em que os interesses convergem, como por exemplo criação de emprego, distribuição da renda, segurança alimentar, meio ambiente. É preciso construir essa relação, sem que se perca a independência.

■ *Nessa nova onda, que papel está reservado à agregação de valor por parte das cooperativas?*
— A visão que tem o produtor rural de si mesmo como provedor de matéria-prima para a indústria perde sentido, se ele quiser aumentar sua participação na renda que gera. Observe o seguinte: o aumento da produtividade, com a incorporação de tecnologia, leva a um aumento da oferta e a uma queda nos preços pagos ao produtor. Dessa forma, a incorporação de tecnologia com aumento de produtividade não leva o produtor a beneficiar-se da vantagem financeira que daí resulta. Quem dela se beneficia é o consumidor. Há, pois, uma transferência de renda para o consumidor. O limite desse processo é aquele em que o produtor já não ganha mais. A única saída, então, é agregar valor. Aí está o papel clássico do cooperativismo. Qual o modelo para isso? O modelo ideal é que as cooperativas tenham empresas para agregar valor, como é, por exemplo, o caso da Exincoop. A Exincoop é uma SA de propriedade das cooperativas com escritório na Holanda e nos Estados Unidos, que compete em igualdade de condições com multinacionais. O lucro é das cooperativas e, por extensão, dos cooperados. A vantagem, no caso, é que uma empresa cooperativa assim constituída tem a garantia da continuidade de gestão profissionalizada. Esse é o modelo belga por excelência. Um grupo de cooperativas forma uma empresa disso, outro daquilo etc. No final, têm-se cinco, 10 empresas de cooperativas, que criam uma *holding*.

■ *Com isso, o senhor quer dizer que o modelo de centrais cooperativas está superado?*
— Acho meio superado. A cooperativa central não precisa necessariamente ter a indústria dela. É preciso, sim, uma empresa de propriedade de cooperativas. Sei que isso surpreende, mas é preciso perder o medo da novidade, o que é complicado no cooperativismo. Dizia Keynes que é mais fácil convencer alguém de idéias novas do que remover dele as idéias velhas. O conservadorismo entre nós torna muito difícil essa remoção. Mas é certo também que a segunda onda vai afogar vaidades, orgulhos e poderes medíocres. Só quem tiver conceituado com clareza a nova realidade vai poder surfar nessa onda.

■ *Falamos em crescer sempre mais para sobreviver. De que forma a questão do pequeno produtor rural se imbrica no cooperativismo?*
— Hoje, vemos que quem progride, por necessidade, mata quem não progride. Ficar para trás, no caso do pequeno produtor rural, tem um custo adicional, que é o custo fixo por unidade de produção. Com o aumento da produtividade média, que não consegue acompanhar, o pequeno produtor perde a condição de sobrevivência econômica. Deve ser excluído do mercado? Se se trata de pequeno produtor definido pelo tamanho da propriedade e não pela renda, que agrega muito valor a seu produto, como cogumelo, por exemplo, não há problema. A pequena propriedade reconvertida, portanto, continuará existindo, sempre que busque o crescimento. Ocorre que o pequeno produtor é descapitalizado, não tem recursos de capital nem capacitação para reconverter sua atividade. Esse está liquidado. A única saída é o modelo cooperativo, associativo, que lhe dará acesso à tecnologia para agregar valor na reconversão. Nesse caso, a escala não deve preocupá-lo. A cooperativa ou associação é que faz a escala. Nada disso, no entanto, será possível sem subsídio.

■ *Você advoga o retorno do subsídio?*
— Sem dúvida alguma. Subsídio social, público. Virou palavra feia no Brasil, mas vá ver o pequeno produtor na Suíça, no Japão. Em Hiroshima, a propriedade média é de um hectare, enquanto a tecnologia é a mais sofisticada que se possa imaginar, graças ao subsídio altíssimo. A renda por eles obtida corresponde a apenas 6% de sua receita; os 94% vêm do emprego urbano. Antes de ser a favor ou contra o subsídio, a sociedade precisa responder à seguinte questão: ela quer que o homem fique no campo? Se quiser interiorizar o desenvolvimento, conter o inchaço das cidades, gerir a conservação do meio ambiente, pague, porque o pequeno produtor descapitalizado não tem renda para ficar lá.

■ *O Pronaf estaria nesse caminho?*
— Não, porque o Pronaf não subsidia, empresta com subsídio no crédito, o que acho errado, porque assim o agricultor está comprometido apenas com uma intenção de produção. É preciso subsídio explícito no preço.

■ *Quem, então, poderia assumir um programa de subsídio?*
— Não vejo quem mais, além das cooperativas. A cooperativa pode ser um instrumento de repasse do subsídio, como ocorreu no Japão no pós-guerra. É fundamental, no entanto, que o subsídio esteja associado a um projeto orientado para o mercado, que traga em si embutido o compromisso de redução gradual do subsídio no tempo. Subsídio sim, nesses termos, porque se trata de projeto nacional, de segurança, de estabilidade social.

■ *Existe algum eco no governo para acolher tais idéias?*
— Este governo, como os demais, é urbano, administra para quem mora nas cidades. Pesa contra eles o fato de que são os governos dos países desenvolvidos os que mais têm clareza da problemática social. Mas preciso admitir também que pelo menos parte do governo, através do Fórum Nacional da Agricultura, deixou-se convencer de que a balança comercial brasileira tem oportunidade de se equilibrar via agricultura. Está na carta do Fórum pela primeira vez a expressão "subvenção social", um eufemismo para contornar o termo subsídio, que a Organização Mundial do Comércio não autoriza. Em resumo: o pequeno produtor pode sobreviver, desde que a sociedade o queira.

■ *Nos últimos tempos, o cooperativismo tem-se expandido mediante a diversificação por tipos de atividade. Qual o impacto disso sobre o sistema?*
— De fato, é grande a diversificação, com o surgimento, por exemplo, das cooperativas de trabalho, de crédito, de habitação. Existe aí, embora não necessariamente, o risco de uma excessiva diversificação por especialização que leve ao cisma do cooperativismo. A doutrina, que é una, pode acabar sendo útil apenas em capítulos. Que haverá de comum entre uma cooperativa de crédito e uma de habitação? O risco vem de uma interpretação *à la carte* dos princípios. Para evitar que isso aconteça, é preciso manter a chama da integração. Os setores precisam fazer alianças entre si, como forma de preservar os princípios. A unidade de representação, nesse contexto, é fundamental. Observe que nosso caso é diferente dos sindicatos. Somos unidos por uma doutrina, o que não ocorre com eles. Repito: a unidade é fundamental, porque o cisma interessa muito hoje ao concorrente. Se o banco cooperativo isolar-se do cooperativismo, será mais fácil destruí-lo, e assim por diante.