DIÁRIO DE BORDO

PORTER E AS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

ROBERTO RODRIGUES

Coordenador do Centro de Agronegócio da FGV (GV Agro), embaixador especial da FAO para as Cooperativas e presidente do LIDE Agronegócios

A GRANDE imprensa mostrou, recentemente, o notável crescimento das cooperativas de crédito nos últimos anos, em comparação com o que cresceram os bancos que operam no Brasil. Elas cresceram 20% desde o ano 2010, contra 11% dos bancos médios e 16% dos grandes bancos. Essas organizações são ligadas a quatro grandes corporações (Sicredi, Sicoob, Unicred e Confesol) e estão dispersas em todo o território nacional, mas, se pudessem ser consideradas como um sistema unitário, sua somatória já equivaleria ao sexto maior banco de varejo, com ativos da ordem de R$ 126 bilhões e atrás apenas de Banco do Brasil, Itaú Unibanco, Caixa Econômica, Bradesco e Santander. Como cooperativas, não buscam lucro, de modo que consegue atuar com juros menores do que os dos bancos. Atualmente, os juros de crédito pessoal estão por volta de 2,1% ao mês, enquanto os bancos cobram 6,1%, quase três vezes mais. Ocupam apenas 3% do mercado financeiro, muito pouco ainda, mas certamente crescerão bastante, embora dentro de um mercado altamente competitivo, com um sistema financeiro modernísimo e bem organizado. Como enfrentarão essa "briga"?



Assisti, no final de março, na Escola de Negócios de Harvard, em Boston, a uma interessante palestra do "guru" Michael Porter sobre concorrência e competitividade. Os conceitos emitidos por ele parecem óbvios, mas, na verdade, são extremamente complexos.

Porter começou dizendo que uma empresa não deve tentar "apenas" ser a melhor; isso acabaria criando uma concorrência destrutiva, uma competição de soma zero. Cada empresa concorrente, nesse modelo, oferece a mesma coisa, e ora uma ora outra estão na frente, dependendo da inovação técnica ou da gestão que incorporaram. Mas, logo essa melhoria é superada pela concorrente, e todo mundo está oferecendo **mais do mesmo**. O cliente, então, escolhe o produto ou o serviço oferecido pelo melhor preço. E não se fideliza. E Porter arrematou: "o sucesso de um não pode depender do fracasso de outro: se você oferece uma coisa e seu concorrente oferece outra, ambos podem ganhar". Ora, então, o que, na realidade, diferencia uma empresa da outra num mercado aberto? A resposta, segundo Porter, é clara: "você não pode querer ser apenas o melhor; tem que ser ÚNICO. Procure se especializar em algo que só você sabe fazer!".

Em sua estratégia, uma empresa não deve apenas olhar para o futuro pensando em inventar uma maneira de ser a melhor para ganhar a concorrência; deve, isso sim, buscar ser uma empresa única, capaz de entregar valores únicos aos clientes que escolhe atender.

Portanto, nunca se deve confundir estratégia com meta ou visão. Crescer e ser a número um do mercado é meta; estratégia é ser diferente. Produtos diferenciados devem agregar valores aos clientes escolhidos para servir. A essência, diz Porter, está nas escolhas. Ora, as cooperativas de crédito são diferentes por definição: não buscam lucro. Isso já significa que são ÚNICAS? Não necessariamente. Mas, devem buscar esse diferencial a mais para alcançar o crescimento que bancos cooperativos de outros países já conseguiram. E a resposta para essa instigante questão está nos princípios e nos valores da doutrina, especialmente o sétimo princípio criado em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o da preocupação com a comunidade. ■