
O Cooperativismo Nova Geração

Argemiro Luís Brum⁽¹⁾

Frente ao novo modelo econômico mundial, onde a participação do Estado dá lugar ao livre-comércio e o mercado passa a ser o instrumento maior, a agropecuária nacional em geral e a regional em particular são obrigadas a uma forte adaptação. Afinal, o setor está sendo confrontado a uma maior concorrência, onde a busca pela rentabilidade se torna o elemento central (rentabilidade entendida aqui como aumento na produtividade sem aumento proporcional nos custos de produção). Tal confronto ganha proporções ainda mais importantes na medida em que os preços agropecuários, neste contexto mundializado e globalizado, tendem a se nivelar aos padrões internacionais.

Ora, apesar de a conjuntura ser de preços elevados, a média histórica demonstra que os atuais níveis não são normais, em especial para os grãos. Assim, todo e qualquer planejamento empresarial rural deve levar em conta a média histórica desses preços, e entender a nova postura nacional frente ao contexto

mundial. Nela, a guerra por mercados é uma constante à medida que os mercados tendem a crescer. As duas principais armas nesta guerra são: políticas públicas bem construídas e coerentes com o atual processo (o Estado está ávido por propostas concretas nesse sentido e não as tem encontrado); e organização das entidades, dos agentes econômicos.

Afinal, agora o consumidor deseja produtos bons e baratos, não interessando a origem dos mesmos. Ora, a sua escolha desse ou daquele produto significa a opção por uma ou outra cadeia agroindustrial, não interessando se a mesma está no Rio Grande do Sul, em outro estado da Federação, na Argentina, Uruguai, EUA, Europa ou qualquer outra parte do mundo. Dito de maneira mais prática e como um exemplo, quando optamos pelo leite longa-vida oriundo do Uruguai, estamos dando preferência à cadeia agroindustrial da Conaprole uruguaia e não à da CC-GL brasileira e particularmente gaúcha. E esta opção, hoje, se resume essencialmente no preço oferecido

(1) Professor da UNIJUÍ, doutor pela EHESS de Paris (França), coordenador da Central Internacional de Análises Econômicas e de Estudos de Mercado Agropecuário (CEEMA).

pelo produto final, desde que a qualidade do mesmo não esteja comprometida.

Tal realidade requer uma nova postura das organizações e dos produtores rurais. Postura essa que exige mais gerenciamento; mais informação; maior capacidade de análise dos fatos; maior formação dos tomadores de decisão; instrumentos adequados para se alcançar tal formação; capacitação das pessoas a fim de se chegar a uma mentalidade empresarial; e parcerias estratégicas onde a noção de "agribusiness" deve obrigatoriamente estar presente.

É nesse contexto que as cooperativas modernas se encontram, e, de uma certa forma, se inviabilizam caso não ultrapassem o estilo paternalista de gerenciamento e atualizem os princípios que as orientam. Se é verdade que a ação cooperativada é a única forma de indivíduos isolados obterem poder de comercialização, de mercado, também é verdade que atualmente o sistema deve se adaptar ao novo modelo econômico, buscando um estilo empresarial de gestão.

As discussões que vêm orientando as reuniões da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) destacam a idéia de um cooperativismo nova geração. Essa idéia, que já abordamos em outros comentários há quase dois anos, ganha força atualmente. Nela, novos princípios devem ser postos em discussão.

Partindo da afirmação de Peter Drucker, pela qual a grande qualidade de uma empresa hoje está alicerçada no tripé "compreender as transformações; identificar as tendências e inserir-se na tendência vitoriosa", muitas mudanças na maneira de agir das empresas cooperativas devem ser concretizadas. Afinal, segundo a ACI, a própria legislação cooperativista deve ser reformulada a fim de viabilizar a capitalização da cooperativa por não sócios; obter mais autonomia em relação ao governo; e inserir-se melhor no meio-ambiente social em que ela se encontra. Assim, a empresa cooperativa deve buscar maior agilidade em suas decisões e negócios.

O ato de "consultar as bases", dependendo do assunto, é uma atitude ultrapassada no atual contexto econômico mundial. A direção deve estar legitimada para avançar em eleições periódicas de prioridades e estratégias. Nesse sentido, o grande desafio é separar propriedade e controle, ação que somente gerências profissionalizadas conseguiriam executar. Isso significa que a relação cooperado e cooperativa tende a mudar substancialmente. A começar pela necessidade de um tratamento diferenciado onde novas formas de pagamento aos produtores surgiriam. Os produtores que obedecessem a determinados critérios, como: vo-

lume, qualidade e regularidade de entrega; teriam preços melhores em relação aos demais.

A idéia central é impedir que a cooperativa acabe sendo um guarda-chuva social onde, em nome do mesmo, a empresa se tome pesada e ineficiente economicamente, inviabilizando-se no contexto do processo competitivo atual. Nesse sentido, a livre entrada e saída de produtores seria eliminada.

Quanto aos negócios propriamente ditos, um novo enfoque é dado igualmente. Nele, as cooperativas se orientam para o mercado, para os negócios, selecionando as cadeias produtivas e valorizando a gestão por "unidades de negócios". Seus investimentos devem levar em conta o que o mercado quer comprar e pode comprar, produzindo aquilo que o mercado deseja. Isso, se feito de forma profissional, evitaria entrar em atividades que não lhes dizem respeito.

As cooperativas de hoje devem concentrar-se em sua função fim, dentro de uma noção sistêmica, e não diversificar suas ações a ponto de fragilizar sua base econômica. O gigantismo, nos tempos de hoje, é mais do que nunca perverso e nem sempre traz resultados positivos. Em outras palavras, as cooperativas não devem hesitar em terceirizar suas atividades e concretizar alianças estratégicas. Os novos tempos indicam que é preciso deixar os outros fazerem o que precisamos e que não estamos capacitados para fazer, ao invés de investir-se em imobilizados de alto custo fixo. Assim, tais alianças devem ser feitas entre as cooperativas e destas com empresas privadas. Para a empresa cooperativa restará dedicar-se a um ou dois nichos de mercado onde ela é mais eficiente e ali concentrar suas forças - onde agregar valor vale a pena.

Essa proposta, já executada em muitas empresas, inclusive no Brasil, não hesita em selecionar os produtores, levando em conta o sócio ativo e o não ativo. A tal ponto que novos critérios de votação em assembléia começam a ser discutidos, considerando sobretudo um aspecto já surrado do cooperativismo, porém, raramente praticado de fato: a fidelidade do associado para com a cooperativa.

Para o caso das cooperativas agropecuárias, isso passa inclusive pela mudança no sistema produtivo das diferentes regiões, a começar pelo noroeste gaúcho, hoje em plena transição de um processo modernizador calcado em fortes subsídios, para um processo altamente competitivo, onde a diversificação ganha espaço, porém, sem a solidez necessária para se consolidar ainda como uma alternativa viável no longo prazo.