

**M**uitos não acreditam no cooperativismo devido ao modelo de gestão de suas organizações, que resultaria em baixa qualidade de governança. As outras empresas têm gestores profissionais, enquanto as cooperativas são geridas por produtores, que não seriam tecnicamente hábeis para o exercício da função.

Além disso, os dirigentes de cooperativas não tomariam decisões pensando apenas na saúde da cooperativa. Seriam pressionados a construir maioria entre os cooperados e a empregar parentes seus e dos cooperados. Em suma, os dirigentes de uma empresa comum permanecem no cargo pelos resultados que geram. Já os dirigentes de cooperativa dependem da simpatia que reúnem entre os cooperados, traduzida em votos.

As cooperativas detinham cerca de 70% da captação e comercialização de leite nos anos 70. Passadas duas gerações, hoje, elas captam cerca de 40% do total produzido e industrializam cerca de 30% da produção nacional. Portanto, após 40 anos as cooperativas perderam a metade do mercado. Então, a conclusão a que chegam os críticos deste modelo é de que não há futuro no cooperativismo de leite.

As empresas familiares são o grande propulsor da economia brasileira. Elas estão em todos os setores e são de todo tamanho, desde as pequenas até os grandes conglomerados. A literatura sobre as empresas familiares é vasta e há o consenso de que apresentam problemas sérios no seu modelo de gestão. Em geral, há sempre um líder que começou o negócio e o fez prosperar.

Com o passar dos anos, os filhos e genros são incorporados à empresa, com risco de perda de foco e de eficiência. Boa parte das empresas que chega a esta etapa não resiste e desaparece. Mas existem aquelas que crescem, se diversificam e até chegam a abrir o capital em bolsa. Nesses casos, a gestão é profissionalizada, ou seja, o presidente e os diretores necessariamente são trazidos do mercado.

Conheço várias empresas familiares muito mal administradas. Livros e revistas de administração colecionam vários erros cometidos por elas. Eu mesmo sou autor do capítulo de um livro



PAULO DO CARMO MARTINS

## TEM FUTURO?

que analisa casos de insucesso de gestão familiar. Brigas entre marido e mulher, entre irmãos e entre pais e filhos, que sempre contam com a decisiva participação de cunhados e genros para aquecer os conflitos, fazem parte das histórias, às vezes, trágicas das empresas familiares.

Afinal, o amor e o ódio são sentimentos contrários, que “se irmanam na fogueira das paixões. Os corações pegam fogo e depois não há nada que os apague”, como canta Elis Regina numa música do compositor Tunai. Além disso, é difícil reter talentos. Afinal, o empregado sabe que nunca será diretor, pois este cargo está reservado aos familiares. Mas eu nunca ouvi um crítico afirmar que não há futuro no modelo de empresa familiar.

Olhemos as empresas de capital aberto. Elas disseminam o discurso da competência, da meritocracia, da manutenção do foco no negócio e da eficiência. Mas existe uma floresta de exemplos que materializam o contrário deste discurso. A Kodak, por exemplo, criou a fotografia digital em 1976, mas não levou sua criação a sério. Sinônimo de fotografia, como Xerox é de fotocópia, com 1.100 patentes nesse ramo, ela trocou a fotografia pelo segmento de impressoras. Faliu em 2012, acumulando prejuízos mensais de US\$ 70 milhões e busca recuperação, depois de uma bela ajuda financeira do governo americano. Já a Mercedes Benz abriu a sua primeira fábrica de veículos de passeio fora da Alemanha em Juiz de Fora-MG, certa de vender no mínimo 80 mil veículos por ano e desistiu, pois nunca ultrapassou a 10% desse total.

Em 2012, a revista *Forbes*

divulgou que a riqueza do mineiro Eike Batista era de US\$ 30 bilhões, o que o colocava como o sétimo homem mais rico do mundo. Em outubro de 2010, o lote de ações da sua empresa petrolífera valia R\$ 23,27. Então, naquele mês o produtor de leite que desejasse comprar apenas um lote de ações da empresa do bilionário Eike precisava vender 26 litros de leite. Já em outubro de 2013, exatamente três anos depois, as negociações das ações da OGX foram suspensas em bolsa quando o lote valia R\$ 0,17. Isso mesmo! O lote de ações valia 152 mililitros de leite, o que não enche nem um copo!

Por outro lado, a literatura de negócios demonstra que os interesses dos acionistas nem sempre são respeitados pelos executivos que fazem a gestão

profissional. Essa discussão começou quando o economista Akerlof, em 1970, mostrou que os detentores de mais informações realizam ganhos sobre os que têm menos. Ganhou o Prêmio Nobel de Economia por isso.

A partir daí, com o nome de Agente-Principal, a teoria de negócios estudou a imensa dificuldade de se evitar ações oportunistas dos presidentes e diretores contratados. Eles podem agir contra os interesses dos donos das empresas, pois detêm informações precisas sobre elas, e os donos não. Esses executivos, segundo os estudos acadêmicos, são mestres na repetição do discurso do “cortar custos”, do “foco no negócio”, e no do “entregar resultados”. Há relatos de casos em que ficam um tempo na empresa, fazem estragos, vão embora com seus bônus e deixam a conta para os donos do negócio.

**Se o cooperativismo não tem futuro, por que na Europa e nos EUA mais de 70% do mercado de leite são controlados por cooperativas?**

Se o modelo cooperativista não tem futuro, por que na Europa, nos Estados Unidos, no Uruguai e Nova Zelândia mais de 70% do mercado de leite são controlados pelas cooperativas? Por que existem políticas de proteção às cooperativas de leite nestes países, e no Brasil não? Se o modelo não tem futuro, como explicar o sucesso das cooperativas brasileiras no setor de grãos? O BNDES age no sentido de fortalecer ou enfraquecer as cooperativas de leite? Afinal, empresas de laticínios familiares e corporações detêm a exclusividade da competência, e nas cooperativas ocorre o contrário? É possível resumir o mercado de leite nesta dicotomia? Tudo isso passou pela minha cabeça quando eu conheci a Cooperativa Santa Clara, no município de Carlos Barbosa-RS, que em 2014 vai completar 102 anos de vida, ou seja, a primeira cooperativa de leite criada no Brasil.

O Dr. Rogério, seu presidente, me disse o mesmo que o Dr. Pereira e o Dr. Jacques, ambos da CCPR/Itambé, em momentos distintos, ou seja, “cooperativa só faz sentido se der retorno ao seu cooperado”. Lá vi executivos comprometidos com os resultados e focados no negócio. Mais do que isso, a cooperativa protege e desenvolve o potencial do cooperado, a um só tempo. Foi na Santa Clara que surgiu o pagamento por qualidade no Brasil, o uso de tanques de resfriamento, o primeiro catálogo de touros para inseminação artificial feito por um laticínio.

A Santa Clara compete em condições desiguais, num mercado que pratica fraude e sonegação fiscal. Afinal, o grosso do negócio deles é queijo, um segmento em que apenas um em cada três quilos é comercializado no mercado formal. Ainda assim, a cooperativa continua crescendo e expandindo sua capacidade de gerar valor ao cooperado. Almocei com cooperados, sem dirigentes por perto. Perguntei se o cooperativismo de leite tem futuro. O que você acha que eles me responderam? ■

*Paulo do Carmo Martins é doutor em Economia Aplicada pela Esalq-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, pesquisador da Embrapa Gado de Leite e professor da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG.*