

50
anos



ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL
DO CAFÉ

CF 4/13

15 agosto 2013

Original: inglês

P



3.º Fórum Consultivo sobre Financiamento do
Setor Cafeeiro
10 setembro 2013
Belo Horizonte, Brasil

Estudo de caso B

Fase inicial:

Registro como entidade jurídica

Antecedentes

1. O 3.º Fórum Consultivo se realizará no dia 10 de setembro de 2013, terça-feira, das 09h00 às 17h30, em Belo Horizonte, Brasil, durante a semana da 111.ª sessão do Conselho (ver informações sobre as reuniões da sessão no documento ED-2153/13). O objetivo do evento é identificar melhores práticas e divulgar informações aos Membros sobre agregação como plataforma para conseguir maior eficácia no acesso a financiamento e gestão de risco. Os termos de referência preparados pelo Grupo Central foram distribuídos no documento ED-2158/13. Membros da OIC, observadores e representantes do setor privado participarão do Fórum. Especialistas em agregação e agricultores de diferentes áreas geográficas e zonas de cafeicultura também foram convidados e formarão um "núcleo de especialistas" para o evento. O programa do Fórum será distribuído separadamente.

2. Um conjunto de sete estudos de caso, com perguntas para discussão, foi preparado por consultores como base para a troca de ideias em pequenos grupos de delegados e especialistas. O propósito deste exercício é engajar todos os participantes na identificação das melhores práticas e dos desafios que os agricultores enfrentam no desenvolvimento de suas organizações ou na concretização eficiente de seus objetivos. Este documento inclui o estudo intitulado **Fase inicial: Registro como entidade jurídica**.

Ação

Solicita-se ao Fórum Consultivo que aprecie e discuta este estudo de caso.

Discussão em grupo: Administrando e incentivando o crescimento de grupos de cafeicultores

Estudo de caso B

FASE INICIAL: REGISTRO COMO ENTIDADE JURÍDICA

ANTECEDENTES

Uma das tarefas mais importantes na transformação de um grupo informal de agricultores em cooperativa é seu registro como entidade jurídica, que amplia o âmbito do que ela pode fazer (por exemplo, tomar empréstimos) e, ao mesmo tempo, submete seu desempenho a uma faixa mais estrita e abrangente de normas externas. Para ser bem-sucedido, este passo importante no plano jurídico precisa ser acompanhado de mudanças consideráveis nas atitudes e comportamento tanto da entidade quanto das pessoas que a compõem.

Este estudo se baseia em um país que manteve uma economia centralizada depois da independência e em seguida passou por uma longa guerra civil, antes de se transformar em uma democracia multipartidária com uma economia de mercado. A estrutura jurídica que existia para as cooperativas nessa altura era uma miscelânea de leis: coloniais, leis do período pós-independência em estilo comunista e, mais recentemente, leis e decretos aprovados. A legislação resultante, que era confusa, permaneceu em vigor por quase duas décadas, constituindo um obstáculo significativo ao crescimento do setor cooperativo. Por exemplo, o registro até mesmo de uma pequena associação (de qualquer tipo) só podia ser feito na capital. Cada membro precisava apresentar carteira de identidade, certidão de nascimento, atestado da polícia e outros documentos irrelevantes. O custo total do registro girava em torno de US\$500 e não era possível cobri-lo sem o apoio financeiro de uma ONG.

A nova Lei das Cooperativas resultou de uma década de esforços e pressão das organizações de agricultores locais, bem como de extensa educação do público, com base em estudos analisados em seminários de que participaram ministros, funcionários importantes do governo, parlamentares e representantes de organizações da sociedade civil. Com apoio jurídico internacional, um primeiro projeto da nova lei foi redigido e extensamente discutido através de consultas regionais organizadas pelas associações de agricultores. Os comentários e sugestões gerados nessas reuniões foram então discutidos em um workshop nacional e incorporados em uma nova versão do projeto. Este, em seguida, foi apresentado em outro seminário de que funcionários dos altos escalões do governo, advogados e representantes de associações de agricultores e ONGs participaram ativamente, antes de ser submetido às Comissões Parlamentares pertinentes.

Este enfoque participativo complexo e demorado resultou na inserção de diversas inovações:

- Cooperativas como unidades econômicas autônomas, cuja administração só responde perante os membros, e não como entidades sociais;
- Cooperativas como um tipo especial de negócio, que não visam a maximizar os retornos dos investimentos, mas sim a alcançar preços ótimos para os membros;



Treinamento em uma cooperativa, foto de Stephen Gudz

- A lei impondo apenas exigências e obrigações essenciais, deixando a regulamentação das particularidades para as próprias cooperativas;
- Modificação da regra que estipulava um voto por membro para permitir votação proporcional limitada.

Após a adoção da nova Lei das Cooperativas em 2010, uma associação nacional foi criada para promover novas cooperativas, com o apoio de uma ONG cooperativa internacional. Passados três anos desde a adoção da lei, o movimento cooperativo agora consiste em uma associação-ápice que congrega 2.234 cooperativas e pré-cooperativas e cerca de 165.000 membros, atuando nas áreas do café, agricultura e pecuária, crédito, saúde, empresas industriais e habitação.

ESTUDO DE CASO

Com a adoção da nova lei, 18 grupos informais de agricultores procedentes de 14 vilas em um raio de 45 km, se consolidaram para fazer seu registro como Cooperativa Progressista dos Cafeicultores (CPC), com quase 2.000 membros. A decisão de se consolidar foi tomada em uma reunião dos presidentes dos grupos patrocinada por uma ONG local. Posteriormente, quando a decisão foi comunicada aos membros, 3 grupos reconsideraram sua decisão e deixaram a entidade consolidada.

Outra importante decisão tomada na reunião constitutiva inicial foi de formar uma diretoria para a nova cooperativa, integrada pelos atuais presidentes dos grupos. Estes, por sua vez, elegeram os demais dirigentes da CPC. Um chefe de aldeia mais idoso, que havia sido o último presidente da cooperativa local no período pós-colonial, foi eleito presidente. Os outros dirigentes eleitos eram principalmente grandes produtores, que, através de seus contatos políticos, haviam obtido glebas extensas quando as grandes fazendas foram divididas. Nessa reunião também se aprovou a íntegra de um estatuto modelo redigido pelo Departamento das Cooperativas, que dispunha sobre a realização de uma primeira assembleia geral anual da cooperativa dentro de um ano. Os diretores se reuniram trimestralmente, e o comitê executivo, mensalmente. Embora o antigo gerente da cooperativa do governo fosse contratado para presidir a nova cooperativa por uma questão de respeito, previa-se que seu genro – o vice-presidente – faria a maior parte do trabalho.

A diretoria passou boa parte do primeiro ano fazendo uma avaliação interna (exigida pelo projeto de apoio dos doadores) e em treinamento – este, conduzido por funcionários do Departamento das Cooperativas, que estiveram presentes a todas as reuniões da diretoria e ajudaram a preparar as ordens do dia. Foi feita uma avaliação das necessidades dos membros, para servir de base para o preparo de um plano estratégico em algum ponto do segundo ano. A diretoria estava instruída a realizar reuniões periódicas com os membros, mas poucos compareceram, basicamente por estar muito ocupados e cada vez menos interessados em comparecer a reuniões só para ouvir os relatórios do comitê executivo.

O principal objetivo da CPC era assegurar mercado através de uma firma exportadora na capital ou (idealmente) de uma empresa internacional. Isso exigiu viagens relativamente frequentes do presidente à capital e, com o tempo, também um pequeno aumento das cotas dos membros. O esforço deu bons resultados, e a cooperativa assinou um contrato para comprar todo o café produzido pelos membros que satisfizesse certos padrões (antes, como grupo não registrado de agricultores, era preciso que uma ONG assinasse qualquer contrato em nome do grupo). Isso agradou os membros, que esperavam um aumento expressivo dos preços de porteira de fazenda em relação ao que eles vinham recebendo dos compradores locais.

Outra importante atividade da CPC foi a organização de um programa de treinamento dos membros, que o Ministério da Agricultura conduziu, sobre o uso correto de pesticidas. O programa foi instigado por um aviso da sede do Ministério, alertando que a presença de pesticidas da Lista Vermelha estava pondo o café em risco no mercado comprador internacional. A maior parte dos membros participou – houve um almoço gratuito oferecido por uma ONG local –, mas na prática houve poucas mudanças, pois preço e disponibilidade eram os fatores que determinavam o uso de pesticidas.

Outros eventos realizados durante o primeiro ano foram:

- Dois meses antes da colheita, o Ministério da Agricultura incumbiu a CPC de estimar o volume da safra; esta incumbência tomou grande parte do tempo dos membros da diretoria nas três semanas seguintes.

- Um dos temas predominantes revelados por pesquisa entre os membros foi a falta de assistência médica adequada. O comitê executivo constituiu um subcomitê, que gastou grande parte do tempo de suas reuniões com esta questão durante vários meses, mas que só encontrou uma solução: se candidatar a uma verba do Ministério da Saúde.
- Uma delegação foi enviada a uma reunião com o gerente da sucursal do banco nacional de desenvolvimento agrícola, para averiguar a possibilidade de um empréstimo para uso na compra de insumos para o ano seguinte. A delegação foi informada de que, como entidade com personalidade jurídica, a cooperativa podia obter empréstimos, mas que, como não tinha uma história de crédito e só oferecia poucas garantias, o banco só poderia lhe emprestar em torno de 25% da importância pleiteada.
- O gerente renunciou depois de 4 meses, citando a constante interferência da diretoria nas decisões sobre a administração quotidiana da cooperativa; seu vice assumiu o cargo, e o problema desapareceu.
- Notando que aumentos de preço historicamente significativos em geral ocorriam 2 a 3 meses depois da colheita, a diretoria decidiu que seria benéfico para os membros reter seu café, observar as flutuações dos preços e vender numa altura posterior do ano. Quando informados dessa decisão, os membros, em sua maioria, foram contra a ideia, dizendo que dependiam da renda do café para pagar taxas escolares. A questão reencaminhada à diretoria por vários presidentes de grupos, mas foi derrotada em uma votação que terminou em discussão acalorada.
- Surgiu o boato de que o presidente da CPC havia entrado em um acordo com a companhia e ia receber uma comissão. Ele negou a alegação e um comitê de auditoria foi constituído pelo comitê executivo para investigar. O comitê não encontrou provas de improbidade.
- O preço publicado pelo exportador durante a safra foi um pouco mais alto do que o que os compradores estavam oferecendo, mas ainda assim era mais baixo que no ano anterior. A explicação do exportador (de que o mercado internacional estava inundado, deprimindo o preço) foi mandada em uma carta, que foi lida para os cafeicultores. A maioria não entendeu, e poucos ficaram convencidos.

No fim do período de comercialização, o volume vendido foi 15% menor do que se esperava com base na previsão do volume da safra feito para o Ministério. Os cafeicultores alegaram que a safra havia sido ruim devido a mau tempo, mas o consenso geral da diretoria foi de que os cafeicultores haviam vendido no mínimo parte dela aos compradores – provavelmente para pagar taxas escolares. Em 5 grupos, a qualidade recebeu a classificação 4-5 (Grade 4-5), e grande parte da safra de outro grupo estava contaminada por matéria estranha, incluindo pedras para aumentar o peso. Apesar desses tropeços, o exportador de forma geral ficou satisfeito e se comprometeu a pagar um segundo bônus, com base em seu preço de venda.

Na altura da assembleia geral anual – adiada duas vezes para dar ao tesoureiro tempo suficiente para preparar seu relatório financeiro – o quadro de membros havia diminuído 8%. O plano era realizar a assembleia durante um dia inteiro, na vila do Presidente. A presença foi maior que se esperava – compareceram mais de 400 membros, principalmente de grupos da vizinhança. O presidente apresentou seu relatório, seguido pelo relatório do tesoureiro. O relatório de auditoria não estava pronto devido a um acúmulo de trabalho no Departamento das Cooperativas. A apresentação dos relatórios dos outros comitês ocupou a maior parte do tempo restante, só deixando 45 minutos para a discussão de novas matérias suscitadas no plenário. A reunião foi seguida por uma refeição financiada pela comissão sobre as vendas da cooperativa. Na opinião de todos os presentes, a assembleia foi um grande sucesso.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Quais foram alguns dos erros cometidos durante o primeiro ano da CPC? Como se poderia ter lidado melhor com as questões que surgiram?
2. Como o governo contribuiu para o desenvolvimento da CPC? Como o governo atrapalhou? Que outros tipos de apoio o governo poderia prestar sem comprometer a autonomia da CPC?
3. Quais os pontos fortes e quais os pontos fracos do processo de elaboração da nova Lei das Cooperativas?
4. Que recomendações você faria à CPC para o segundo ano de funcionamento?