

50
anos



ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL
DO CAFÉ

CF 5/13

15 agosto 2013
Original: inglês

P



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

Estudo de caso C
Fase de crescimento:
Alcançando massa crítica

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 de crescimento: Alcançando massa crítica**.

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 C

FASE DE CRESCIMENTO: ALCANÇANDO MASSA CRÍTICA

ANTECEDENTES

A fase de crescimento talvez seja a mais importante na vida de uma cooperativa. Para sobreviver e se adquirir condições de concorrer, mesmo depois de um lançamento bem-sucedido, as cooperativas — como os outros negócios — precisam alcançar, dentro de sua primeira década, um tamanho crítico em termos de membros, volume e complexidade de negócios. Além de enfrentar os desafios do crescimento, elas também precisam ter condições de satisfazer as expectativas cada vez maiores de seus membros.

Este estudo de caso se baseia em um país onde uma mudança de governo resultou na veloz transformação de um sistema paraestatal de cooperativas, que tinha bom funcionamento, em outro sistema, com base na autonomia do mercado livre. A cafeicultura do país tinha uma longa história, mas quase 25 anos de distúrbios civis e incerteza levaram a um declínio agudo da qualidade, resultando na perda da maior parte do mercado de exportação do país. Os compradores internacionais se voltaram para outras origens, e os preços caíram para níveis tão baixos que muitos produtores abandonaram o café nos cafeeiros para cuidar de agricultura de subsistência e poder alimentar suas famílias.

Este estudo de caso cobre a primeira década, durante a qual a Federação Cooperativa do Café Orgânico (FCCO) recebeu ajuda de uma entidade cooperativa internacional financiada por doadores na organização de mais de 20.000 famílias do campo em uma rede de três categorias, composta por 500 grupos de produtores democráticos.



Membros de uma cooperativa, foto de Sam Filiaci

ESTUDO DE CASO

Enfoque estratégico

O desenvolvimento cooperativo se concentrou em apoiar:

- A produção e o processamento de produtos especiais com valor agregado, essencialmente para o mercado exportador.
- A transferência, aos produtores e, nas etapas seguintes, a suas empresas de processamento e comercialização, das aptidões e conhecimentos necessários para satisfazer as exigências do mercado com respeito a volume e qualidade.
- Prestação de serviços de extensão e informação sobre o café, através dos grupos de cafeicultores: para certificação orgânica, manutenção de cafeeiros e árvores de sombra, preparo de cronogramas de colheita e divulgação dos preços correntes do produto.

- Democracia nas comunidades de base através dos grupos de cafeicultores que elegem as diretorias das cooperativas primárias.
- Administração rigorosa para conseguir eficiência de custos em todas as operações.
- Aproveitamento de iniciativas pessoais para complementar as ações coletivas de cada empresa (por exemplo, licenciando agentes de compra do setor privado, usando provedores independentes de serviços agrícolas, etc.).
- Desenvolvimento de operações internas de processamento por via úmida e de secagem com valor agregado, para garantir a alta qualidade do produto final e vendê-lo a preços do mercado dos cafés especiais, obtendo prêmios como Fair Trade/orgânico.
- Operação de uma *joint venture* com a entidade cooperativa internacional adjunta, para conseguir capital de giro, financiamento comercial e mercados, ao mesmo tempo que usando fundos disponibilizados por doadores para construir a infraestrutura da cooperativa e expandir a produção.
- Uso criterioso dos fundos dos doadores para evitar grandes congestionamentos que impeçam o desenvolvimento da cooperativa. Uma das limitações no país era a falta de um sistema financeiro em condições de atender às necessidades das cooperativas privatizadas. Reconhecendo essa limitação, o projeto dos doadores incluiu um Fundo de Desenvolvimento Empresarial (FDE) para financiar atividades relacionadas com o projeto. A contribuição do FDE foi vital, possibilitando à FCCO levar rapidamente adiante o desenvolvimento de produtos e aproveitar importantes oportunidades de marketing.

O QUE SE CONSEGUIU

1. Melhorias no setor cafeeiro

- Com a assistência dos serviços de extensão do projeto, produtores em número suficiente adotaram as técnicas necessárias para alcançar melhorias de qualidade e, em consequência, seus cafés especiais obtiveram prêmios de preços no mercado mundial. Conseguiu-se o seguinte:
- Estabelecimento de 20 importantes cafezais para pesquisa e demonstração.
- Estabelecimento e operação de um viveiro de árvores de sombra para o café, com capacidade para produzir e distribuir 150.000 mudas de árvores de sombra por período.
- Expansão das atividades de extensão em café, para incluir 800 famílias agrícolas por período em operações semi-intensivas de poda.
- Expansão em 50% das operações de processamento por via úmida do café em cereja, e por via seca, do café verde.
- Um clima melhor de política e regulamentação foi alcançado através de educação e de assessoria ao novo governo em questões de política e em questões técnicas relacionadas com o café, incluindo cultivo, processamento, comércio, regulamentação das exportações, tributação, reforma agrária e logística de transportes.

2. Diversificação

Em resposta às necessidades identificadas durante as atividades ligadas ao café, programas adicionais foram empreendidos:

- Operações de produção, aquisição, processamento e exportação de baunilha, para diversificação, visando a contrabalançar alguns dos riscos da dependência de um único produto.
- Uma atividade de produção de forragens arbóreas e gado para carne por pequenos proprietários rurais.
- Uma pequena cooperativa de compra e distribuição a varejo de alimentos e produtos de consumo.
- Um programa de reprodução de árvores hospedeiras (baunilha) e de sombra (café).
- Uma rede de centros de saúde.

3. Desenvolvimento de recursos humanos

Em resposta à extrema falta de pessoal habilitado, uma instituição de treinamento não formal foi estabelecida com o objetivo de desenvolver e melhorar a competência básica para negócios e linguística. Posteriormente, a primeira instituição de estudos empresariais em nível universitário foi criada no país, em colaboração com o Ministério da Educação.

4. Lealdade dos membros

Os produtores demonstraram lealdade a seus grupos e cooperativas, através de continuada participação. Isso em grande parte pode ser atribuído aos preços mais altos de porteira de fazenda e aos prêmios obtidos pela qualidade, além dos benefícios da assistência médica. Também, como as cooperativas compram e processam café em cereja, os produtores evitaram as operações demoradas da lavagem, descasque e secagem necessárias para vender a outros compradores. Dessa forma eles puderam se concentrar em apanhar mais café. Os preços mais altos com certeza foram um fator decisivo em sua lealdade; em 2002, a FCCO pagou a cada membro uma média de US\$120, mais um dividendo de US\$14, em um país com uma renda anual média de US\$156 nas áreas urbanas e de apenas US\$102 nas zonas rurais. A criação de 300 empregos permanentes e 4.000 empregos sazonais em uma economia rural com uma taxa de desemprego de 40% também ajudou a vincular os membros a sua cooperativa.

5. Transparência/Garantia de responsabilidade

Como parte do contrato da *joint venture*, um diretor financeiro externo foi comissionado junto à FCCO para salvaguardar sua integridade financeira. A garantia de responsabilidade extrapolou a área de finanças, para incluir toda a cadeia da produção, aquisição, processamento e exportação, tendo-se dado conhecimento a todos dos padrões a observar e da respectiva responsabilidade. Os administradores de escalão mais alto acompanharam de perto o avanço de cada atividade, reagindo aos problemas à medida que surgiam.

6. Domínio da equação de marketing pela qual o interesse dos compradores está intimamente ligado a três importantes requisitos de exportação: qualidade, quantidade e confiabilidade

A FCCO aprendeu que, para conseguir margens de mercado, é preciso contar com um produto que iguale ou excede os atuais padrões internacionais, apresentando um benefício de preço/valor mais atraente que o dos produtos da concorrência. Como uma empresa em geral só dispõe de uma chance como fornecedora no mercado internacional, as cooperativas de agricultores acabaram se dando conta da importância da integridade para gozarem de uma reputação de confiabilidade. O enfoque da FCCO tem sido que, mesmo que o resultado seja uma perda financeira, ela precisa fornecer aos compradores um produto que corresponde exatamente ao que foi contratado. A assistência de marketing obtida do negócio parceiro desempenhou um papel importante, tanto na aprendizagem quanto operacionalmente, fornecendo à FCCO o equivalente a um escritório em regime de tempo integral em um importante mercado, para que ela pudesse se comunicar com os compradores e lhes oferecer acompanhamento em todos os aspectos do negócio (documentos de expedição, verificação de crédito, pagamentos, etc.), ao mesmo tempo que transmitindo uma sensação de confiança a compradores que de outra forma poderiam hesitar em se engajar em transações diretas com cooperativas que eles não conhecem. Esta estratégia de mercado tem sido muito bem-sucedida. Em 2002, 1800 toneladas métricas de café foram exportadas, e dois anos mais tarde os 13.156.000 kg de café em cereja entregues pelos membros resultaram na exportação de 2.600 toneladas métricas a um preço 60% superior ao de qualquer canal alternativo de compras de café. Os impostos de exportação pagos ao governo central significam que a FCCO se tornou o maior contribuinte do país.

7. Sustentabilidade financeira

Uma análise financeira efetuada em 2001 constatou que, mesmo nas atuais condições de preços baixos no mercado internacional, a FCCO “seria rentável e sustentável” sem a continuação do apoio do projeto dos doadores. A análise indicou que a FCCO geraria um lucro anual de US\$267.000. Em apenas oito anos, a FCCO havia adquirido bens avaliados em US\$7,25 milhões.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Quais as realizações mais importantes conseguidas pela FCCO?
2. A que elementos do enfoque estratégico, acima dos demais, se pode atribuir o sucesso dessas realizações? Como eles contribuíram para chegar aos resultados conseguidos?
3. Que lições podem ser tiradas sobre o desenvolvimento de cooperativas da análise da história da FCCO?