

50  
anos



ORGANIZAÇÃO  
INTERNACIONAL  
DO CAFÉ

CF 6/13

15 agosto 2013  
Original: inglês

P



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

**Estudo de caso D**  
**Fase de crescimento:**  
**Enfrentando desafios que não terminam**

### 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: Enfrentando desafios que não terminam**.

### 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 D*

#### **FASE DE CRESCIMENTO: ENFRENTANDO DESAFIOS QUE NÃO TERMINAM**

##### **ANTECEDENTES**

A fase de crescimento talvez seja a mais importante na vida de uma cooperativa. Depois da euforia inicial gerada por subsídios de fácil obtenção, sua liderança e seus membros precisam de suficientes quantidades de empenho e competência para enfrentar os desafios que a sobrevivência da cooperativa em um clima competitivo e mutável inevitavelmente impõe. Nesta fase de expansão, também surgirão questões sociais frequentes e inesperadas, com que ela terá de se haver para continuar a existir.

Este estudo de caso se baseia em uma cooperativa estabelecida em 1980, por decreto do novo governo revolucionário de um país. A Cooperativa de Café de Santa Maria (CCSM) foi criada em uma área de 840 hectares confiscados e redistribuídos a 340 agricultores, em regime de propriedade coletiva. Nos 12 anos seguintes, a CCSM lutou com grandes débitos, gestão ineficaz e falta total de assistência técnica. Soldados cruzaram a área muitas vezes durante esses 12 anos, destruindo os cafezais e o equipamento à sua frente.



*Cultivador de café orgânico, foto de Stanley Kuehn*

##### **ESTUDO DE CASO**

Em 1992, quando os preços mundiais caíram para seus níveis mais baixos de várias décadas, a CCSM ainda vendeu 648 toneladas de café em grão a US\$0,49 por libra-peso. Os seis anos anteriores de preços em queda, porém, haviam causado muito prejuízo, e os membros estavam começando a reconsiderar seu investimento em café — especialmente os jovens, que se sentiam cada vez mais atraídos por um ambiente urbano. Foi nesse ponto que a cooperativa foi contatada por uma ONG internacional, que lhe ofereceu apoio para começar a produzir café orgânico. Inicialmente, a ideia pareceu um pouco absurda aos cafeicultores, mas, depois de uma discussão prolongada, eles decidiram que tinham à frente um desafio interessante, que, se eles conseguissem dominar as práticas do cultivo orgânico, poderia resolver seus problemas financeiros.

Eles começaram por um teste piloto em 70 hectares, onde os membros receberam treinamento intensivo da ONG. Os primeiros resultados da produção não foram bons, mas os membros perseveraram, conseguiram melhor produtividade e obtiveram certificação orgânica da Associação para o Melhoramento de Cultivos Orgânicos (OCIA) depois de três anos. Nos 12 anos seguintes, com a alta vagarosa, mas constante dos preços do café, que chegaram a US\$1,23 por libra-peso, a CCSM prosperou. Pouco a pouco ela construiu uma reputação sólida pela excelente qualidade de seu café, e com o tempo passou a fazer vendas diretas a grandes compradores da Europa, Japão e EUA, obtendo prêmios de mais de US\$55 por 100 libras-peso.

Entre os benefícios secundários da mudança para a produção orgânica, os membros observaram algumas melhorias ambientais, como o retorno de várias espécies ameaçadas de pássaros não vistas há décadas. Cervos também foram vistos, e as crianças voltaram a apanhar lagostins nos riachos locais. Todas estas foram melhorias

que os membros atribuíram ao uso reduzido de pesticidas. Um marco mais concreto foi alcançado em março de 1997, quando a CCSM celebrou o fim de sua hipoteca. “Uma cooperativa sem débitos e independente é muito importante,” disse o presidente na cerimônia, “mas igualmente importante são nossas três escolas, posto de saúde e novas moradias com água e eletricidade para quase todos os membros.”

Durante esse período, uma pequena minoria de membros revelou uma preocupação cada vez maior com sua dependência exclusiva do café como única fonte de renda. Esses membros tentaram sem sucesso argumentar que deveriam usar suas aptidões como agricultores orgânicos no cultivo de frutas e verduras para fornecimento ao mercado urbano das proximidades. Alguns anos depois, a CCSM também não aceitou uma oferta de produzir flores (copos de leite) para exportação, por não haver interesse dos membros. Os preços do café estavam altos e subindo. Poucos membros, assim, queriam enfrentar os riscos e o trabalho duro que se aventurar em um novo setor exigiria. Com o passar dos anos, a maioria dos agricultores havia parado de cultivar outros produtos e agora dependia dos proventos da venda de café (US\$6.000 em média por família) para as compras de alimentos para consumo doméstico.

A preocupação dessa minoria com sua monocultura se mostrou justificada em 2010, quando a produção caiu 60% e as vendas, quase pela metade, apesar de um aumento de US\$0,20 no preço. A CCSM, como as outras cooperativas de café, dependia pesadamente de crédito para insumos sazonais. Alguns membros não haviam pago os empréstimos contraídos na safra anterior, e os bancos, ainda se recuperando da crise de 2008, reduziram significativamente as linhas de crédito para todo o setor. A CCSM, que nunca havia criado um fundo para imprevistos, se viu particularmente atingida pelos custos mais altos dos insumos orgânicos.

Os membros reagiram, substituindo a diretoria, que, em sua opinião, havia agido com muito descaso. A nova diretoria tomou medidas rapidamente para diversificar suas atividades, instalando uma torrefadora que possibilitou à CCSM colocar café torrado em pacotes de 450g no mercado interno e, ao mesmo tempo, procurando oportunidades para exportação. O turismo rural foi identificado como outra opção de diversificação, que a cooperativa procurou fazer com a ajuda do Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA) e do Ministério da Agricultura. A CCSM construiu duas pequenas cabanas e abriu trilhas de turismo na área. Esta iniciativa gerou uma pequena receita, assim como emprego, para algumas famílias, mas foi insuficiente para compensar mudanças dramáticas no setor cafeeiro.

A ameaça mais séria ocorreu o ano passado, quando a produção outra vez mergulhou de 700 para apenas 205 toneladas, devido a um surto de ferrugem. Embora a doença tenha aparecido na região há alguns anos e se alastrado, a CCSM não reagiu. Há medidas que podem ser tomadas para combater esta calamidade mais recente (ou seja, aplicação de fungicidas orgânicos, poda e melhora de outras práticas culturais), mas não se sabe se é possível mobilizar os membros para enfrentar e resolver este último desafio.

## **PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO**

---

1. Quais foram os principais desafios enfrentados pela CCSM ao longo dos anos? Seus principais sucessos? Que fatores contribuíram para esses sucessos?
2. Em retrospecto, o que a CCSM deveria ter feito de modo diferente? Que apoio adicional teria sido útil?
3. Que conselho você daria à CCSM para enfrentar sua crise mais recente?
4. Que lições sobre o desenvolvimento de cooperativas podem ser tiradas da análise dos 30 anos de vida da CCSM?