

50
anos



ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL
DO CAFÉ

CF 8/13

15 agosto 2013
Original: inglês

P



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

Estudo de caso F
Fase das cooperativas estabelecidas e
crescendo: Como crescer?

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 das cooperativas estabelecidas e crescendo: Como crescer?**

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 F

FASE DAS COOPERATIVAS ESTABELECIDAS E CRESCENDO: COMO CRESCER?

ANTECEDENTES

Este estudo de caso se concentra em um país leste-africano. A cooperativa está crescendo e interessada em diversificar seus clientes, que até agora eram principalmente da Europa e da América do Norte.

A maior parte das cooperativas do país se orienta para os negócios e se ocupa ativamente em fornecer insumos e em comercializar a produção de seus cooperados. Certo envolvimento do governo, porém, limita os investimentos privados e a autonomia das cooperativas. Existem cooperativas independentes e também organizações ápices, que prestam serviços como marketing e apoio creditício às cooperativas.



O gerente de uma cooperativa típica é um profissional, com quatro anos de estudos universitários em agronomia ou em uma área semelhante. Vários outros funcionários da cooperativa são profissionais, entre eles o contador. O presidente e os demais diretores são produtores com educação primária ou secundária. A maioria dos funcionários e diretores recebeu treinamento. Os diretores e gerentes estão cientes de seus deveres e responsabilidades e reconhecem a necessidade de controles internos. A assembleia geral toma as principais decisões, e a diretoria executa essas decisões e supervisiona a gestão; os gerentes e outros funcionários cuidam da realização do trabalho diário. Balancetes são apresentados anualmente na assembleia geral e frequentemente causam confusão e desconfiança entre os membros. A maioria das cooperativas tem de 100 a 400 membros e produz uma média anual de seis contêineres de café especial (80 pontos da SCAA).

O presente estudo de caso se divide em duas partes, para destacar as diferentes perspectivas, compreendendo:

- 1) Uma reunião da diretoria da cooperativa, discutindo necessidades de investimento e estratégias; e
- 2) Uma assembleia geral extraordinária, discutindo os investimentos propostos.

REUNIÃO DA DIRETORIA DA COOPERATIVA JUMPING GOAT

O gerente geral da Cooperativa Jumping Goat voltou recentemente de uma viagem à Coreia do Sul, onde ele esteve com um torrefador interessado em comprar 10 contêineres de café de 83 pontos por ano. O gerente geral acredita que, para receber e administrar apropriadamente esse volume de café de alta qualidade, a cooperativa precisará expandir seus armazéns e instalar um sistema eletrônico de escolha e um laboratório para provas de xícara. Além disso, ela precisará obter certificação da Norma Agrícola do Japão (Japanese Agricultural Standard – JAS). O gerente geral sugere que a cooperativa contraia junto a um provedor de crédito internacional um empréstimo para financiar os investimentos necessários. Ele explica que esteve com um provedor de crédito que indicou estar disposto a conceder à cooperativa um empréstimo a juros baixos para

cobrir 65% dos custos. A cooperativa cobriria os custos iniciais restantes. O tesoureiro sugere obter esse empréstimo da organização ápice ou de um banco nacional e, também, se reunir com a organização de apoio às cooperativas do governo responsável por todas as cooperativas. O gerente geral insiste em que o provedor internacional de crédito é uma opção melhor, e em que ele não se prontifica a fazer apenas este empréstimo, mas também outros para cobrir a colheita e comercialização do café da cooperativa. O gerente geral diz que não quer consultar a organização de apoio às cooperativas do governo. O presidente concorda com o gerente geral, e a diretoria decide convocar uma assembleia geral extraordinária para votação dos investimentos e do empréstimo.

ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COOPERATIVA JUMPING GOAT

Durante a assembleia geral extraordinária, a diretoria descreve a nova oportunidade de alcançar diferentes compradores de café na Ásia aos cooperados. Os diretores explicam que, para alcançar esse novo mercado, a cooperativa precisa fazer investimentos na infraestrutura e obter outra certificação. Eles explicam que um provedor internacional de crédito está disposto a conceder um empréstimo à cooperativa para os investimentos necessários. Quando ouvem falar nestes, os membros começam a mostrar preocupação. Muitos dizem que, em sua opinião, a cooperativa não deveria contrair empréstimos. Eles não acreditam nas instituições financeiras e afirmam que o setor privado está sempre tentando tirar dinheiro deles. Um cafeicultor grita que não tem confiança no gerente geral. Ele pergunta por que o gerente geral estava na Coreia do Sul, e como os membros vão saber se o comprador é real. Vários outros membros são contra fazer investimentos quando a cooperativa não presta nenhum serviço além de visitas ocasionais do gerente geral, que, segundo eles, não sabe muita coisa sobre café. Eles se queixam de que só veem o gerente geral nestas reuniões, e de que ele nunca esteve em suas propriedades. Depois desta discussão acalorada, a assembleia geral vota contra contrair o empréstimo.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

- 1) De que forma a diretoria e o gerente geral poderiam melhorar sua comunicação com os membros da cooperativa?
- 2) O que é que você acha que aconteceu no passado para criar desconfiança no gerente geral e nos provedores de crédito? Como isso poderia ser evitado para que a cooperativa possa crescer?
- 3) O que a diretoria e o gerente geral deveriam ter explicado à assembleia geral sobre o crédito? Como isto se aplica a outras cooperativas em situações semelhantes?
- 4) Além das tentativas de obter crédito, quais são algumas outras opções para as cooperativas se capitalizarem e crescerem, com o objetivo de alcançar novos mercados?
- 5) Por que o gerente geral não quer consultar a organização governamental de apoio às cooperativas?