

50
anos



ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL
DO CAFÉ

CF 9/13

15 agosto 2013

Original: inglês

P



THE WORLD BANK
Working for a World Free of Poverty

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

Estudo de caso G
**Fase das cooperativas maduras: Crescendo
e consolidando uma relação do café**

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 maduras: Crescendo e consolidando uma relação do café**

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 G

FASE DAS COOPERATIVAS MADURAS: CRESCENDO E CONSOLIDANDO UMA RELAÇÃO DO CAFÉ

ANTECEDENTES

Este estudo de caso se baseia em um país latino-americano que possui uma tradição de cooperativas agrícolas e a legislação necessária para promovê-las e apoiá-las. As cooperativas nesse país existem em um contexto de conflito interno, com a presença de cultivos ilícitos em algumas áreas rurais. O setor cafeeiro possui uma instituição nacional privada, que administra recursos públicos e tem posto em prática mecanismos de comercialização como, por exemplo, um preço mínimo interno e contratos de futuros. Estes últimos são firmados com os produtores através de suas cooperativas, e isso influencia tanto a comercialização interna quanto externa de café. A instituição nacional presta apoio técnico e põe recursos para a comercialização à disposição das cooperativas, mas também limita sua capacidade de atuar autonomamente no mercado e interagir com outros compradores.



Uma cooperativa média tem 1.000 membros e produz 60 contêineres de café por ano (15.000 sacas de 60 kg), e 80% desse café é considerado especial (80 pontos da escala da SCAA). Todas as cooperativas são representadas por uma federação regional, que tem cerca de seis membros. Café só pode ser exportado por exportadores registrados que tenham obtido uma licença de exportação do Ministério do Comércio e disponham da capacidade financeira necessária. As exportadoras nacionais e internacionais do setor privado têm uma presença nacional, mas a maior parte das cooperativas médias e pequenas não tem licença de exportação e não pode assinar contratos de exportação diretamente com clientes do estrangeiro. Só algumas cooperativas grandes são registradas como exportadoras de café que as capacita a se engajar diretamente com o mercado.

A produção cafeeira do país está começando a cair, devido a diversos fatores ligados ao tempo e ao reaparecimento de pragas e doenças que afetam a produção de café. Compradores tanto de café comercial como de cafés especiais (exportadores, importadores e torrefadores) estão começando a se preocupar com o potencial para o descumprimento dos contratos do café em que os compromissos de médio e longo prazo estão estipulados. Os produtores de café da região não têm uma longa tradição de produção de café orgânico, dada a influência da cafeicultura *high-tech* e não orgânica.

Este estudo se divide em três partes, para destacar diferentes abordagens e perspectivas, compreendendo: 1) Um memorando conjunto da firma importadora e de uma grande firma torrefadora de café especial ao gerente geral da Federação das Cooperativas Regionais (FCR), propondo ampliar o âmbito de um contrato, para gradualmente aumentar o fornecimento de café diferenciado de alta qualidade com certificação simples e/ou dupla (orgânico e Fair Trade) pela cooperativa; 2) Notas da reunião da diretoria da FCR, em que são discutidos

principalmente pontos referentes à proposta comercial e às mudanças técnicas, comerciais e operacionais necessárias para assumir esse compromisso; e 3) Notas da reunião realizada por representantes das diretorias das cooperativas afiliadas à FCR.

MEMORANDO: PLANET COFFEE IMPORTERS (PCI) E BIG SUN COFFEE ROASTERS (BSCR)

De: Diretores-Executivos da PCI e da BSCR

Para: Gerente Geral da Federação das Cooperativas Regionais (FCR)

Em vista do grande interesse manifestado pela BSCR – nosso principal comprador –, por seus clientes nas casas de café e pelos consumidores em geral, e em vista também do bom perfil de nossos cafés certificados, gostaríamos de expandir nosso contrato de fornecimento à indústria com a FRC e suas cooperativas. O novo contrato inicialmente exigiria que o volume de 50 contêineres por ano previsto no atual contrato, que nós desenvolvemos pouco a pouco durante os quatro anos de nossa relação comercial, aumentasse gradualmente – durante três anos – para 150 contêineres por ano.

Paras tanto, será preciso que os dois lados cumpram diversas condições e exigências. A FCR terá de continuar a garantir cafés de qualidade superior a 80 pontos (escala da SCAA); de expandir seus laboratórios de qualidade do café e criar uma escola de provadores com os técnicos e filhos dos cafeicultores; de aumentar o volume de cafés com certificação orgânica e Fair Trade; e de modernizar seu sistema de rastreabilidade. Do nosso lado, definiremos em conjunto as condições para o aumento dos preços, concedendo prêmios e diferenciais aos cafés certificados; estabeleceremos um sistema de incentivo à qualidade; e ofereceremos investimentos através do fundo de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa da BSCR.

As ações e compromissos devem estar refletidos em um plano de médio prazo e em um memorando de entendimento acordado por todas as partes. Aguardamos resposta sua, após consultas à diretoria da FCR e a suas cooperativas afiliadas, dentro de 60 dias o mais tardar.

REUNIÃO DA DIRETORIA DA FCR

O gerente geral da FCR dá conhecimento a sua diretoria da proposta apresentada pela PCI e a BSCR de expandir seu contrato de compra de 50 para 150 contêineres dentro de um prazo de três anos. O gerente geral indica que a FCR deve preparar um plano de melhoria, começando com um programa de treinamento de sua equipe técnica, com o objetivo de aumentar a produção, a produtividade e o controle de qualidade pelos membros; melhorar os sistemas contábil e financeiro, os sistemas de informação sobre produção e comércio, e a rastreabilidade; estabelecer um mecanismo de capital de giro, com o objetivo de melhorar o equipamento de processamento de café e as instalações nas propriedades rurais. A estimativa preliminar dos custos dos investimentos necessários é de mais de US\$1 milhão.

Os membros da diretoria externam preocupação com o montante do investimento, em função inclusive do aumento do pessoal técnico, comercial e administrativo; com o risco comercial; e com a aversão dos produtores a investimentos produtivos em suas propriedades, em vista dos atuais preços baixos e da tendência à redução da produção de café na região. Os membros temem que, adotando um novo mecanismo comercial, eles não poderão fornecer mais café à instituição cafeeira nacional, conseqüentemente correndo o risco de perder seu apoio técnico e seus serviços. O gerente geral diz que poderia dialogar com bancos nacionais de desenvolvimento agrícola, doadores internacionais e agências nacionais do governo que apoiam iniciativas de exportação, e com os governos regionais e municipais, para pedir apoio para a obtenção de mais fundos, capital de giro, equipamento, infraestrutura, pessoal, sistemas e outros requisitos para cumprir as obrigações referentes a volume, qualidade e certificação da importadora e da torrefadora.

REPRESENTANTES DAS DIRETORIAS DAS COOPERATIVAS AFILIADAS À FCR

Depois de ouvir as informações dadas por seus delegados na diretoria da FCR, os representantes das diretorias das cooperativas afiliadas à FCR discutem diferentes aspectos da oferta da importadora e da torrefadora. Alguns representantes manifestam preocupação com a perspectiva de aceitar o compromisso proposto e assumir o alto risco financeiro que os investimentos necessários representam para os produtores, as cooperativas associadas e a Federação Regional. Eles se preocupam com a possibilidade de não poder cumprir seus compromissos comerciais e de perder o apoio e os serviços da instituição cafeeira nacional, caso eles modifiquem o mecanismo comercial tradicional e deixem de fornecer seu café à instituição. Outros representantes comentam que esta é uma excelente oportunidade de expandir as cooperativas e entrar em um mercado mais amplo de cafés diferenciados por certificação, origem e qualidade mais alta, assim melhorando as condições socioeconômicas dos cooperados e suas famílias.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

- 1) Quais deveriam ser as principais preocupações da FCR ao avaliar esta oferta e triplicar seu volume de café de alta qualidade? Como ela poderia conseguir os recursos e assumir os compromissos necessários em nome dos produtores parceiros e das cooperativas afiliadas?
- 2) Em sua opinião, o que a FCR fez corretamente para receber a oferta de um aumento tão expressivo na compra de seu café da alta qualidade? De que forma esses passos ou medidas poderiam ser adotados por cooperativas novas ou em fase de crescimento?
- 3) Que mecanismos administrativos e decisórios a FCR ou outras cooperativas deveriam implementar para poder gerir apropriadamente os desafios comerciais que uma oferta desta magnitude representa?
- 4) Qual seria um plano apropriado para capitalizar e fortalecer a FCR e suas cooperativas, melhorando sua capacidade empresarial e aproveitando com sucesso esta oportunidade que o mercado dos cafés diferenciados de alto valor lhe oferece?