Manual de sobrevivência

A integração vai dar às cooperativas mais fôlego financeiro para elas se posicionarem mais firmemente no mercado

João Paulo Koslovski



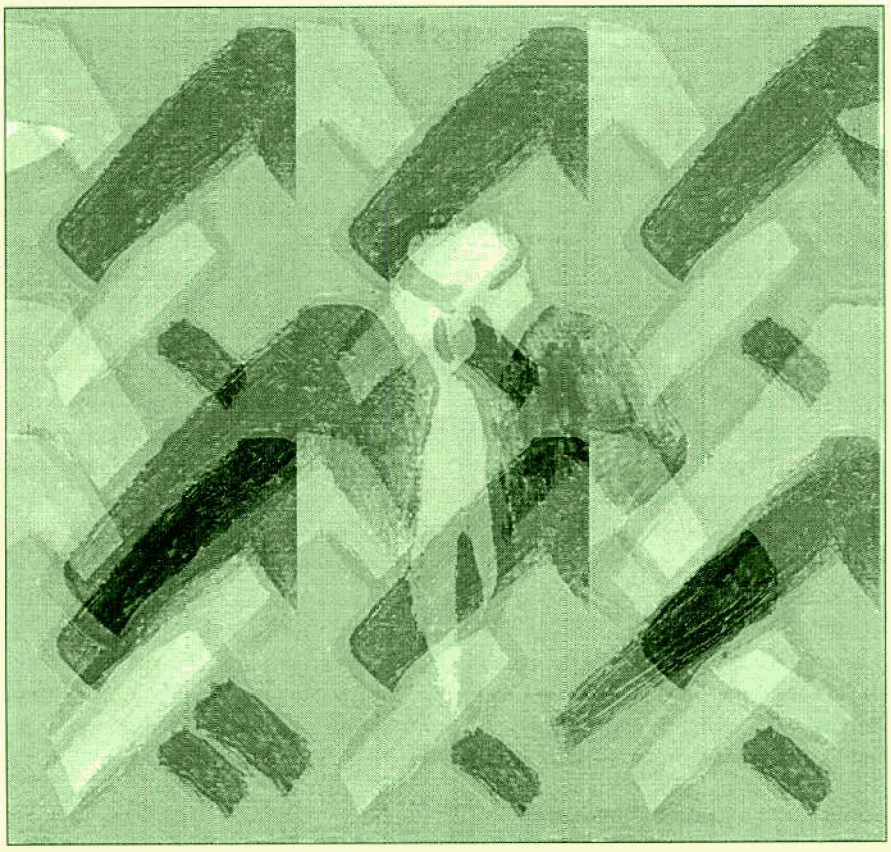
A NECESSIDADE DE realizar integração, fusões e parcerias no cooperativismo paranaense tem sido tema de muitas reuniões, conferências e até de tentativas de execução, e se tornou mais evidente após a abertura econômica do governo Collor, que expôs as empresas brasileiras a uma competição externa desigual quando não estavam preparadas para isso.

A conjuntura interna e externa levaram o cooperativismo do Paraná a desenvolver há mais de dois anos o Plano Paraná Cooperativo 2000, debatido durante mais de um ano junto aos dirigentes, profissionais de mercado e líderes e profissionais do campo, antes de sua aprovação em assembléia-geral da Ocepar.

Planejamento estratégico

O enfoque básico do plano é desenvolver uma estratégia que permita inserir o cooperativismo agropecuário do estado no contexto de modernização exigido pelas mudanças que estão ocorrendo no mundo todo. A prioridade ficou para três áreas: o mercado, a empresa cooperativa e o campo.

No tópico mercado, analisaram-se os desafios a enfrentar nos próximos anos em função da concorrência, tanto na comercialização de insumos e bens de consumo em suas instalações, como na comercialização de seus produtos no mercado.



No tópico empresa, os trabalhos contemplam aspectos organizacionais internos das cooperativas, gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros, processos e métodos de trabalho e sua otimização na busca da produtividade e da qualidade total.

No campo, o planejamento contempla o desenvolvimento dos cooperados, encarando-os como unidades produtivas descentralizadas da cooperativa, com gestão e capital próprios. Busca a viabilização de cada propriedade, produzindo e fazendo novos lançamentos adequados a cada região e ao tamanho da propriedade.

Na área do mercado, as metas estabelecidas orientam as ações das cooperativas em quatro grandes direções: redução de custos, segundo a qual o fator compras e vendas sinaliza a favor de fomento da integração entre as sociedades cooperativas; estabelecimento da utilização plena das capacidades instaladas tanto no recebimento como no processo de industrialização; estabelecimento de parcerias na aquisição de matérias-primas, viabilizando volumes e preços mais competitivos; o quarto ponto reordena a ação comercial para viabilizar parcerias dentro do sistema, ampliando a escala.

A inserção da empresa cooperativa em processos de integração, parcerias e fusões, estimulando a agregação à semelhança do que vem ocorrendo em outros países, é um dos grandes objetivos dessa reorganização da área de mercado. As metas desse plano serão revistas periodi-

camente e aperfeiçoadas de acordo com a evolução dos acontecimentos internos e externos.

A partir da aprovação do plano, várias cooperativas passaram a discutir, analisar e buscar a viabilização de parcerias e integrações. Aliado ao processo voluntário advindo do próprio cooperativismo, o Recoop também contribuiu para aumentar o interesse no assunto em função das próprias exigências e possibilidades abertas pelo programa, principalmente quanto às cooperativas com maiores dificuldades de resolver seus problemas de forma individual.

Têm sido realizadas parcerias visando à plena utilização das capacidades ociosas, notadamente no processo agroindustrial. A Cocamar e a Coamo fizeram parceria pela primeira para processamento de soja, utilizando a sua capacidade ociosa. Por sua vez, a Coamo pôde economizar o capital que seria investido na montagem de uma nova unidade industrial.

Recentemente as Cooperativas Agrária (Entre Rios, Guarapuava) e Camilas, de Laranjeiras do Sul, estabeleceram parceria envolvendo fornecimento de insumos, industrialização, assistência técnica e recepção de produtos, o que se traduz em aumento da escala e redução de custos. A Cofepar, que tem a única indústria de leite em pó do Paraná, presta serviços de secagem de soro de leite para a Sudcoop. A Cotrefal, que tem indústrias de moagem de soja, presta serviços nessa área para a Copacol. E a Sudcoop, que tem uma rede de pontos de vendas em todo o Brasil, comercializa os frangos da recém-inaugurada indústria da Coopervale.

As cooperativas que atuam no setor lácteo, representadas pela Confepar, Centralpar e Sudcoop, com apoio da Ocepar estão desenvolvendo estudo visando à integração da comercialização dos produtos, que trará redução de custos e maior participação no mercado.

Um grupo de cooperativas do Norte do Paraná está iniciando o processo de incorporação de duas cooperativas em uma central já existente, a Confepar, possibilitando a redução de custos e aumento da escala comercial.

É evidente que esse processo de transformação, que vem sendo discutido e implementado em vários estados, está centrado na firme decisão e determinação de buscar eficiência e eficácia pela economia de escala, com a conseqüente redução de custos.

No mundo todo vem ocorrendo de forma muito rápida o processo de modernização empresarial no qual se inserem as cooperativas. É evidente que isso levará à diminuição do número de cooperativas agropecuárias, como já vem ocorrendo, mas também vai ampliar a atuação das cooperativas que lideram o processo, que se fortalecerão, repassando maiores benefícios aos cooperados.

O processo de integração das cooperativas vai dar-lhes mais fôlego financeiro para que ampliem sua atuação na industrialização, permitindo agregar valor aos produtos primários e posicionar-se mais firmemente no mercado com a comercialização de produtos.

É justo que a maior parte dos resultados de toda a cadeia do agronegócio fique com a cooperativa e seus cooperados, que arcam com os riscos e os ônus dos pesados investimentos na produção, envolvendo assistência técnica, insumos, armazenagem e transportes.

A inserção da empresa cooperativa em processos de integração, parcerias e fusões, estimulando a agregação à semelhança do que vem ocorrendo em outros países, é um dos grandes objetivos dessa reorganização da área de mercado.

É diversificando que se cresce

As cooperativas do Paraná já estão dando atenção especial às alternativas de diversificação da produção, em vista de a produção de grãos no Centro-Oeste apresentar hoje menor custo de produção. Terras baratas, planas, estabelecimento de infra-estrutura de transportes e localização estratégica dos portos, muito mais próximos dos principais mercados externos, são os itens que orientam o deslocamento, principalmente da produção de soja, para essas novas fronteiras agrícolas. A região Sul terá então que repensar suas atividades, voltando-se para a carne – que já é forte – e a produção de frutas e hortícolas. É preciso voltar-se para alternativas mais rentáveis, adequadas ao tamanho das propriedades, que permitam viabilizar a permanência dos cooperados na produção agropecuária.

Estão em fase adiantada estudos para a integração de um grupo de cooperativas interessadas na produção de frutas e hortaliças, visando ao abastecimento dos mercados interno e externo, contantdo com consultoria internacional. Na primeira semana de novembro, a Cotrefal inaugurou em Medianeira uma indústria com capacidade para processar 400 t/dia de frutas e hortaliças. Há alguns anos a cooperativa descobriu o que hoje é evidente: nenhum agricultor tem uma renda decente plantando grãos em áreas com menos de 50ha. É preciso agregar valor com produtos mais nobres.

A Cooperativa Agrária, por exemplo, está implementando um projeto de produção e comercialização de flores. A Centralpar, uma central de lácteos formada por Clac e Witmarsum, recentemente inaugurou a sua unidade industrial em Curitiba, cujas instalações poderão ser utilizadas também para processamento e comercialização de frutas e hortaliças.

Toda a discussão em torno da necessidade de modernizar o cooperativismo vem sendo acompanhada pela Ocepar e tem sido motivo de realização de inúmeras reuniões com os dirigentes. As próprias experiências de outros países têm sido motivo de debates e visitas, justamente para ampliar o leque de alternativas, inserindo e fortalecendo o cooperativismo como estruturas de cooperados com a missão de apresentar as melhores saídas para a viabilização do agronegócio. A viabilidade dos cooperados é condição a sua permanência na atividade e condição de sobrevivência das próprias cooperativas.

João Paulo Koslovski é engenheiro-agrônomo, presidente da Ocepar – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná e vice-presidente executivo da OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.