A arte de perguntar

Como devem comportar-se as cooperativas no Brasil, em face das pressões de modernidade e competitividade?

Coriolano Xavier
José Luiz Tejon Megido



Os desafios estratégicos de *marketing* do cooperativismo, neste final de século, passam pelo menos por três perguntas: como melhor posicionar a cooperativa, competitivamente, no sistema agroalimentar? Como financiar as estratégias escolhidas? Como administrar produtores rurais e funcionários, para perseguir as estratégias selecionadas?

Essas questões, é bom que se diga, também valem para cooperativas que vêm desenvolvendo operações de sucesso, dentro e depois da porteira. Afinal, vivemos um mundo de mudanças rápidas, de enorme competição, e os fatores críticos devem ser reavaliados continuamente pelos executivos e estrategistas dos negócios, mesmo quando se está no pódio.

As respostas a essas perguntas têm um razoável potencial para engendrar a revisão dos métodos e negócios entre as cooperativas. Provavelmente, com freqüência indicarão que é preciso fortalecer sua capacidade para disputar o mercado com as grandes corporações agroalimentares do mundo, ou para aproveitar as oportunidades vindas da moda na alimentação. Sem contar a exploração de novos mercados, com produtos de maior valor agregado.

Dois papéis

A cooperativa moderna caracteriza-se como uma organização que administra recursos humanos, tecnológicos, financeiros e físicos – a exemplo de qualquer empresa de capital privado, nacional ou estrangeiro, do ramo. Para manter-se competitiva, portanto, a cooperativa tem que administrar tais recursos sob o enfoque da eficiência.

Ela vive, ou tenta viver, dois ideais ao mesmo tempo. Tem que se caracterizar conceitualmente como cooperativa, até a plataforma de recepção das matérias-primas em seus entrepostos ou unidades industriais. Durante essa fase, predominam os fundamentos cooperativistas de seus primórdios: agregar sempre mais valor à vida e ao bem-estar de seus associados. Procura, por assim dizer, exercer seu papel econômico-social.

A partir daí, é preciso ser altamente competitiva no processo de produção, como qualquer outra empresa concorrente. E também competir no mercado consumidor com a feroz eficácia que ele exige hoje em dia.

Não há ilusões: entre as 20 maiores empresas do setor de alimentos do Brasil, por exemplo, apenas duas são cooperativas – o que mostra a intensidade competitiva do segmento, marcado por fortes grupos industriais e poderosas cadeias de distribuição, que passam cada vez mais a exigir considerável investimento em tecnologia e serviços de *marketing*, para se disputar o mercado.

Mais e melhor

Também é grande a preocupação das empresas do setor alimentício no sentido de incentivar o aumento intensivo da produção na fase primária, promovendo constantes acréscimos de produtividade. Para isso, valem melhor e mais presente assistência técnica, melhoria genética, cuidados de sanidade, práticas conservacionistas etc.

Tenta-se despertar cada vez mais a consciência da necessidade de evolução tecnológica no campo, visando a crescente rendimento por área ou capital empregado, qualidade das matérias-primas e – naturalmente – para que a própria atividade produtiva possa ser percebida como econômica e financeiramente atrativa.

A empresa italiana Illya Cafè (e seu prêmio anual a cafeicultores *top*) é bom exemplo nesse campo de incentivo à qualidade do campo. Mas a história construída pelas cooperativas também é cheia de bons exemplos, pois um dos lemas do setor foi sempre o de buscar crescimento da produtividade e o aumento do padrão de qualidade na atividade rural.

Sob os ideais cooperativistas, desenvolveu-se um sistema de suporte tecnológico à produção rural que se tornou destaque na realidade nacional e colheu resultados: conseguiu por exemplo o ótimo índice de 23 a 25 cevados/porca/ano – freqüente em muitas cooperativas do Sul, ligadas à suinocultura industrial.

Mesmo em setores mais críticos da competitividade isso vem acontecendo, como no caso do leite, onde temos cooperativas cujos associados têm eficiência comparável à obtida por produtores da vizinha Argentina (cerca de 5 mil kg de leite/vaca/ano), país com grande tradição e tecnologia em laticínios.

Do ponto de vista de conhecimentos e eficácia dentro da porteira, a inserção competitiva do nosso cooperativismo no cenário internacional já contabiliza muitos exemplos bem-sucedidos, o que é certamente um ponto forte do setor, embora não seja exclusividade sua.

"Marketing" dentro e fora

Os quesitos decisivos para a posição de

futuro das cooperativas, como se vê, estão muito mais atrelados a decisões estratégicas e políticas sobre o perfil da organização e seus rumos no mercado, do que propriamente às pautas tecnológicas da produção agropecuária em si. Para as cooperativas, neste momento da sua história, são essenciais aspectos como:

- desenvolver competência para posicionar-se e enfrentar os grupos alimentares que disputam o mercado;
- viabilizar suporte financeiro para atender o crescimento potencial do mercado e sua adaptação organizacional/estrutural aos novos tempos competitivos;
- radicalizar a cultura mercadológica da cooperativa, gerenciar centenas (às vezes milhares) de associados, e também funcionários, voltando-os à modernidade e competitividade.

Esses são alguns dos principais (e mais complexos) temas de reflexão sobre o cooperativismo, na atualidade: fortes movimentos competitivos; revisão da organização social; busca de novos modelos de financiamento; revisão das relações com os cooperados, desenvolvimento de marcas. Mais ainda: o *endomarketing* com os cooperados e funcionários, cada vez mais vital para o sucesso competitivo da cooperativa.

E tem mais: parcerias, fusões, incorporações e *joint ventures* são ferramentas já presentes nessa busca de escala e competitividade de *marketing*. Não apenas dentro do próprio meio cooperativista (Agromilk e Batavo, por exemplo), mas também através de associações com empresas privadas – como Avipal e CCGL, ou Batavo e Parmalat.

A moda da alimentação

Nos Estados Unidos, as cooperativas e associações de produtores rurais investem em *marketing* de seus produtos cerca de US$100 milhões anuais. Leite e derivados, frutas, sucos e carnes são os principais alvos desses investimentos, sempre procurando reposicionar *commodities*, desenvolver marcas regionais, educar o consumidor em novos usos dos produtos, treinar os canais de distribuição na manipulação/conservação melhora o *merchandising* nos pontos de venda e assim por diante.[1]

Esforçam-se para colocar a informação que se exibe no próprio produto vale valor agregado à sua imagem. Ainda há quem não acredite no potencial de resultado desse tipo de trabalho. Mas uma pesquisa recente feita com peras, em supermercados, nos estados de Oregon, Washington e Califórnia (Estados Unidos), mostrou as vendas de peras com marca e apresentadas em *display* com material informativo (origem, conteúdo nutricional, formas de uso etc.), comparado ao giro do mesmo produto, no mesmo ponto de venda, apresentado de forma tradicional; o resultado foi uma vantagem de 32% nas vendas do produto com marca e informação.

Aliás, o caso das peras dos produtores do Noroeste norte-americano é ilustrativo também aqui no Brasil. Em pouco tempo elas já conquistaram lugar cativo nas gôndolas dos supermercados e viraram tema de recente seminário realizado em S. Paulo/SP,[2] que discutiu a competitividade da fruticultura brasileira e debateu o belo caso de *marketing* das peras.

Mais um detalhe: a efetividade e sucesso desses programas de marketing estão associados à sua freqüência e ao não-abandono dos esforços. A presença do produto à vista e na memória dos consumidores, sob a forma de informação e participação, é fator crítico de sucesso para a categoria.

O café disputa com o chá e o achocolatado. O suco de laranja compete com os refrigerantes e os isotônicos. A carne vermelha briga com o frango – e a carne suína, mineiramente, tenta explorar brechas nessa contenda. O fato é que essa guerra amplia o espaço do agribusiness na mente dos consumidores, e o que se observa, no mundo inteiro e também no Brasil, é a moda em alimentação.

Mesmo com os consumidores de baixa renda isso acontece, pois alimento não é só uma questão de lógica. Afinal, em tese o consumidor de menor renda pode ficar bem alimentado com sopa e polenta ou com leite de soja. Entretanto, valores e percepções de auto-afirmação social, formação cultural e acesso à informação fazem com que produtos *marketeados* ou na moda sejam preferidos por esses estratos da população. Leite de soja é protéico e alimenta. Banana tem vitamina, engorda e faz crescer – já brincava o nosso cancioneiro popular. Só que o que faz sucesso é a esfiha do Habib's.

O café disputa com o chá e o achocolatado. O suco de laranja compete com os refrigerantes e os isotônicos. A carne vermelha briga com o frango – e a carne suína, mineiramente, tenta explorar brechas nessa contenda. O fato é que essa guerra amplia o espaço do agribusiness na mente dos consumidores.

Perguntar não ofende, ajuda

Há alguns meses, aqui mesmo na AGROANALISIS, afirmamos que "em *marketing*, a fórmula mágica do sucesso começa sempre com a arte da pergunta bem-feita. E as grandes perguntas nascem da qualidade dos questionamentos que fazemos a nós mesmos". No caso dos desafios de *marketing* do cooperativismo, esta observação é, mais do que nunca, válida. A este respeito, algumas questões podem estimular o debate.

Será que os padrões de *marketing* das cooperativas são suficientes? Estão corretamente planejados e previstos?

Deve a cooperativa solidificar-se como empresa regional, ou deve atuar mais fortemente em mercados novos, ou naqueles onde tem baixa participação?

Deve reorganizar-se para uma abertura ao mercado financeiro (para compensar as fontes clássicas de recursos dos anos 70, agora esgotadas)? Ou deve buscar novas fórmulas de fortalecimento através de associações ou abertura de capital, alterando sua estrutura social e estatutária?

Conseguirão ser as cooperativas competitivas em custo final, preservando seu modelo histórico e tradicional de relacionamento com os cooperados?

De um lado, sabe-se que esse modelo

viabilizou uma das melhores agropecuárias do país. Não se pode jogá-lo fora. Mas, quando se lida com *commodities*, em mercados deprimidos, ele pode pôr em xeque aspectos de competitividade do produto final. Será inevitável alterar acordos e compromissos nas relações cooperado-indústria? Qual o grau de profundidade dessa eventual adaptação aos novos tempos?

As mudanças na economia e na sociologia do consumidor são cada vez mais constantes e bruscas... No que deve a cooperativa apostar? Deve considerar estratégias para um cenário de crescimento dos mercados? Deve posicionar-se para lutar pela participação em mercados estáveis?

Oportunidades como o Mercosul trazem potencial de acordos e parcerias?

Pode a cooperativa unir-se a outras cooperativas regionais e articular uma operação de *marketing* de maior escala e mais agressiva?

Parcerias com empresas nacionais (ou mesmo multinacionais) seriam interessantes para desenvolver novos negócios? Ajudariam a desenvolver *know-how* para competir em novos mercados, ou para tirar participação da concorrência nos mercados atuais?

Quem são meus concorrentes? Só as agroindústrias? Ou outras cooperativas também o são? E quanto aos produtores rurais (articulados associativamente ou não) em minha área de atuação?

A cooperativa tem algum prestígio de marca?

Cooperativismo é um conceito forte em termos de *marketing*? Ajuda a vender produtos? Está associado a fatores positivos, na mente dos consumidores de alimentos?

Quais as oportunidades reais que a cooperativa tem para desenvolver uma marca (ou reforçá-la, se já existente)?

Atrás dessas perguntas há, com certeza, um horizonte de oportunidades. O lado do risco é a capacidade de reunir os recursos tecnológicos, materiais e humanos para competir e participar com sucesso da guerra do mercado.

Coriolano Xavier é diretor da Parceria, MCA – Marketing, Comunicação e Agribusiness. E-mail: parceria@inet.netpoint.com.br

José Luiz Tejon Megido é coordenador do Grupo de Estudos dos Negócios e Operações de Marketing em Agribusiness (Genoma). E-mail: tejon@listas-amarelas.com.br

[1] Análise mais ampla sobre o desenvolvimento de marcas no agribusiness o leitor poderá encontrar no livro *Marketing & agribusiness*, de José Luiz Tejon Megido e Coriolano Xavier (Atlas, 3.ed.).

[2] Seminário "Marketing das frutas – a nova tentação do mercado", realizado pelo Grupo de Estudos dos Negócios e Operações de Marketing no Agribusiness (Genoma), da ESPM/Escola Superior de Propaganda e Marketing, em novembro de 1998.

Nós da AGROANALYSIS *queremos que todos os sonhos e ideais de nossos assinantes, clientes e parceiros dêem frutos em 1999. A partir de janeiro, com a*

nossa edição especial sobre **FRUTAS.**

ASSINE AGROANALYSIS

Sim! desejo assinar Agroanalysis por um ano (12 edições).
Opções de pagamento, assinatura anual:
Assinatura pessoa física ☐ Assinatura pela empresa ☐

☐ R$ 55,00 (cheque nominal à Fundação Getulio Vargas)
☐ R$ 55,00 (ficha de compensação bancária)
☐ R$ 55,00 (cartão de crédito)

Nome: .....
Empresa: .....
Endereço: .....
CEP: ..... Cidade: ..... Estado: .....
Tel.: ..... Ramo de atividade: .....
Função na empresa: .....
Data: ..... / ..... / ..... Assinatura: .....

Cartão de crédito (preencher, caso tenha sido essa a opção escolhida)
Nome do cartão: ..... Nº do cartão: ..... validade: ...../ ...../ .....

Visite nossa home page: http://www.fgv.br – e-mail: assine@fgv.br
Praia de Botafogo, 190, sala 607, ou caixa postal 62.591 – CEP: 22252-970
Rio de Janeiro - RJ – CEP: 22253-900
Tel.: (021) 536-9197/9196 – Fax: (021) 536-9155
Ligue grátis: 0800-21-7777