

A ESTRATÉGIA DE QUATRO PEQUENAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS CHILENAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM ÁREAS RURAIS

Juana Angélica Felipe Fernandes(*), Diego Andrade Almeida, Eliê Regina Fedel Marques, Lígia de Nazaré Aguiar Silva

* Universidad de La Serena, jaff294@hotmail.com

RESUMO

Este estudo centra-se em cooperativas de pequena escala. Assim, considerando que não existe uma classificação específica da dimensão das cooperativas, mas existe informação sobre o número de cooperados em cada entidade, esta variável foi escolhida como fator de dimensionamento, considerando pequenas entidades as que possuem até 50 membros, as quais representam a maioria (75%) das cooperativas agrícolas e camponesas chilenas (INDAP, 2016). A investigação baseia-se numa abordagem metodológica qualitativa, com uma seleção não estatística da amostra, que permite uma informação aprofundada baseada no planeamento trifásico do estudo: A primeira, a análise aprofundada do quadro teórico e legislativo que orienta a ação das cooperativas no Chile, através da revisão de informação secundária; A segunda fase, a recolha de dados sobre cooperativas agrícolas e camponesas na Região de Los Ríos, com início em Abril de 2018 no website do Departamento de Economia e Desenvolvimento do Chile (DAES) e também com a Subsecretaria de Economia, Desenvolvimento e Turismo (MINECON) e a Secretaria Ministerial Regional (SEREMI) da Economia de Los Ríos, fazendo contatos por via electrónica (via e-mail) e pessoal (diretamente no escritório). Diante do exposto e do baixo antecedente de informação sobre o planeamento estratégico das pequenas cooperativas agrícolas e camponesas, conhecer a realidade estratégica destas cooperativas para permanecer em um mercado globalizado e competitivo é fundamental para gerar informações que impulsionem o desenvolvimento sustentável destas entidades no meio rural. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a construção e estabelecimento da estratégia empresarial de quatro pequenas cooperativas produtoras de frutas e leite na Região de Los Ríos, Chile, com o intuito de analisar os pontos fortes e fracos das entidades com base no seu posicionamento competitivo no meio rural.

PALAVRAS-CHAVE

Cooperativas agropecuárias, desenvolvimento sustentável, gestão ambiental rural.

INTRODUÇÃO

A distribuição de renda nos países da América Latina é conhecida como uma das mais desiguais do mundo, uma característica que, apesar de uma ligeira melhoria, se tem mantido ao longo das últimas quatro décadas (AMARANTE; GALVÁN; MANCERO, 2016). Neste cenário, surgem empresas de economia social (EES) com atividades económicas (produção de bens e serviços, distribuição, consumo e finanças) que, para além das simples organizações empresariais, se baseiam no ser humano como objetivo central do desenvolvimento económico, social e cultural (MONGE, 2011). Em outras palavras, as EES atuam como uma via social para superar as dificuldades no trabalho, subsistência e qualidade de vida por detrás de mecanismos de proteção sócio-ambiental, equidade de género, luta contra a pobreza e outros; e económicos para reduzir custos de transação e aproveitar economias de escala (MOGROVEJO; MORA; VANHUYNEM, 2012).

De acordo com a Divisão de Associatividade e Economia Social (DAES, 2015), as EES subdividem-se em dois subsectores: organizações e empresas sem fins lucrativos (fundações e empresas privadas sem fins lucrativos, associações, organizações comunitárias territoriais e funcionais, comunidades e associações indígenas, sindicatos e outros) e setor do mercado (cooperativas, sociedades mútuas, associações comerciais e outras empresas sociais). Neste último setor, destacam-se as cooperativas, explicadas por Martínez (2008) como uma hibridiz entre: **uma empresa** para maximizar o benefício quantitativo contra a lógica da gestão económica e das relações contratuais formais; e **uma associação** com objetivos qualitativos limitados por fatores económicos, operando uma lógica comunitária centrada em valores, confiança e ajuda mútua.

Dados do Instituto de Desenvolvimento Agropecuário (INDAP, 2016) mostram que em 2015 o perfil das 385 cooperativas camponesas e agrícolas compreende um universo de empresas com baixo número de membros de cooperativas, 75% (290 cooperativas) têm menos de 50 membros, com uma média de 27 por entidade. De acordo com Martínez (2008), as empresas, em geral, cooperativas ou não, são na sua maioria pequenas em tamanho na maior parte do mundo.

Assim, as pequenas cooperativas agrícolas enfrentam uma indústria de transformação alimentar concentrada (dominada por oligopólios) e fortemente transnacionalizada, onde se destacam, em território chileno, indústrias como a Unilever ou a Nestlé, cada vez mais orientadas à demanda, com forte segmentação e diferenciação no mercado, incluindo produtos com maior valor agregado, acompanhando as mudanças nos estilos de vida e consumo. Arcas (2002) explica que a criação de valor superior para o cliente permite alcançar resultados comerciais superiores, mas prossegue dizendo que nem todas as empresas estão igualmente

orientadas para o mercado devido a um déficit em competências de gestão e recursos humanos, financeiros e tecnológicos, associados à sua pequena dimensão. Seria esse o caso das pequenas cooperativas agrícolas rurais?

OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar a construção e estabelecimento da estratégia empresarial de quatro pequenas cooperativas produtoras de frutas e leite na Região de Los Ríos, Chile, com o intuito de analisar os pontos fortes e fracos das entidades com base no seu posicionamento competitivo no meio rural.

METODOLOGIA

Este estudo centra-se em cooperativas de pequena escala. Assim, considerando que não existe uma classificação específica da dimensão das cooperativas, mas existe informação sobre o número de cooperados em cada entidade, esta variável foi escolhida como fator de dimensionamento, considerando pequenas entidades as que possuem até 50 membros, as quais representam a maioria (75%) das cooperativas agrícolas e camponesas chilenas (INDAP, 2016).

A investigação baseia-se numa abordagem metodológica qualitativa, com uma seleção não estatística da amostra, que permite uma informação aprofundada baseada no planeamento trifásico do estudo: A primeira, a análise aprofundada do quadro teórico e legislativo que orienta a ação das cooperativas no Chile, através da revisão de informação secundária; A segunda fase, a recolha de dados sobre cooperativas agrícolas e camponesas na Região de Los Ríos, com início em Abril de 2018 no website do Departamento de Economia e Desenvolvimento do Chile (DAES) e também com a Subsecretaria de Economia, Desenvolvimento e Turismo (MINECON) e a Secretaria Ministerial Regional (SEREMI) da Economia de Los Ríos, fazendo contatos por via eletrônica (via e-mail) e pessoal (diretamente no escritório). Subsequentemente, as cooperativas de interesse foram selecionadas através da soma cumulativa dos seguintes critérios: 1) Localização - apenas as localizadas na Região de Los Ríos; 2) Dimensão - pequena, isto é, aquelas com até 50 cooperadores; 3) Atividade - funcionando normalmente durante o período do estudo; 4) Idade - gerada antes de 2015 e com atividades desenvolvidas pelo menos nos últimos três anos.

Frente ao exposto, os setores com maior número de entidades foram os de laticínios (2) e a frutícola (3), motivo pelo qual em este estudo foram selecionadas 2 cooperativas de laticínios e 2 cooperativas de frutícolas localizadas nos municípios de Paillaco, La Union e Rio Bueno (DAES, 2018). Cabe mencionar que a terceira cooperativa de frutos não foi estudada devido à dificuldade em contactá-la.

Para as cooperativas acima mencionadas, foram coletadas informações relativas ao contexto histórico, estrutural e perfil técnico da gestão administrativa, além de dados relativos às estratégias de todas as entidades, utilizando principalmente duas técnicas: revisão documental (estatutos e regulamentos internos) e entrevistas semi-estruturadas realizadas com representantes do conselho de administração e/ou da direção devido à sua ligação à adoção e implementação da estratégia empresarial. As entrevistas foram realizadas em abril de 2018, destacando-se que também foram entrevistados profissionais da área, permitindo uma abordagem reflexiva dos resultados no meio de uma base de dados para além dos dados secundários.

Finalmente, a terceira fase centrou-se no agrupamento de dados primários, transcrição e processamento de entrevistas através da análise de conteúdo, que foi desenvolvida com a utilização do programa ATLAS.ti, versão 8, de uma perspectiva descritiva e explicativa, através de uma lógica indutiva apoiada e explicada através de códigos ou padrões identificados nos fragmentos de texto, permitindo várias perspectivas ou visões de análise (diagramas, mapas conceptuais, dados separados entre outros), a fim de identificar os significados que os atores sociais atribuem ao problema em estudo.

RESULTADOS

Atualmente, as cooperativas em estudo têm uma idade média de 7 anos, sendo a idade menor 4 anos e a maior 11 anos. O aparecimento destas entidades é o resultado da proximidade entre agricultores (explorações agrícolas no mesmo local ou encontros casuais no momento da venda de produtos a um grande comprador), principalmente em cooperativas de fruta, que emergem da oportunidade comercial centrada na redução de custos, no acesso ao crédito e no aumento do poder de negociação com grandes clientes num mercado oligopolista.

Por outro lado, as cooperativas de laticínios emergem com motivações diferentes. A Cooperativa A surge devido à amizade com conselheiros que apoiaram a formação e aplicação a projetos governamentais, abrindo caminhos para processar leite e incorporar valor acrescentado. Enquanto na Cooperativa B, a emergência estava mais relacionada com a resolução de conflitos internos ligados à participação dos agricultores, uma vez que, na sua formação jurídica anterior, a distribuição dos lucros não era proporcional à contribuição individual.

As áreas produtivas das cooperativas em estudo variam abruptamente, sendo o produtor de laticínios o maior contribuinte, com uma área produtiva máxima de 945 ha (0,2% do total regional), variando entre 15 e 45 ha/cooperado; enquanto o produtor

frutícola tem uma área produtiva menor por cooperativa, com um máximo de 26 ha (9,5% do total regional), distribuídos em áreas varia entre ¼ e um máximo de 2 há/ cooperado (FIG. 1). Observa-se que, apesar de ter uma área produtiva menor, a cultura de framboesa tem uma área maior em relação à área de produção regional, representando um perfil semelhante ao da agricultura familiar chilena: produzem em áreas de 1 a 2 ha (BERDEGUÉ; ROJAS, 2014).

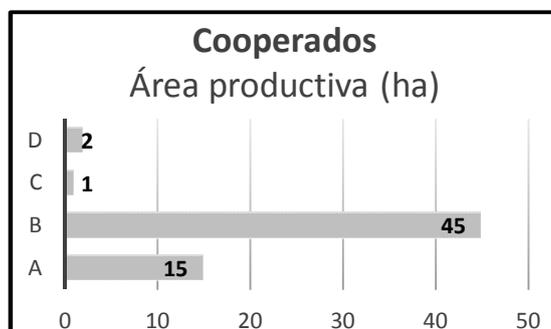


Figura 1 - Área produtiva de cooperados por cooperativa. Fonte: Elaboração própria.

Na produção média dos cooperados observa-se um maior quantitativo nos que possuem maior área produtiva, sendo as cooperativas B e D as que lideram em cada segmento, atingindo, respectivamente, 7 e 1,6 vezes mais do que as outras cooperativas em estudo. Além disso, as cooperativas têm um portfólio de produtos que inclui leite, queijo, iogurte, doce de leite e framboesas como principais produtos, e como anexos, a venda de concentrados, fertilizantes, óleo diesel, produtos gourmet, morangos e mirtilos. Nesse sentido, as cooperativas realizam o "processo/venda" ou "repasso da produção", prevalecendo esta última em 62% (5 de um total de 8) dos serviços realizados.

Neste contexto, enquanto uma das cooperativas leiteiras enfoca-se no repasse da produção (venda exclusiva a empresa Colún), a outra dedica-se exclusivamente à transformação do leite e à comercialização dos produtos produzidos. No subsetor frutícola, as cooperativas estão envolvidas no processamento da produção para grandes instalações de exportação, sendo que apenas uma das cooperativas fornece parte do seu trabalho no processamento e comercialização de produtos.

É importante notar que as cooperativas enfocadas no repasse de matéria-prima (cooperativas B e D) incorporam tecnologia e infraestruturas pertencentes principalmente aos membros da cooperativa; enquanto as cooperativas que processam matérias-primas e comercializam produtos com valor agregado (cooperativas A e C) concentram a maior infraestrutura na cooperativa. Destas, a maioria das aquisições foram feitas com o apoio governamental da INDAP e SERCOTEC. Segundo os representantes das cooperativas, são necessárias infraestruturas e tecnologia para trabalhar melhor a matéria-prima e aumentar o poder de negociação dos produtos, uma vez que permitem maior produtividade, melhoram o controle de qualidade e abrem caminhos para a incorporação de valor acrescentado.

Diante do anterior, para as quatro cooperativas identificaram-se oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como suas fortalezas e debilidades na análise interna (fig. 2). Alguns pontos fortes e limitações individuais das cooperativas em estudo são, respectivamente, a infraestrutura de algumas para conservar/processar matérias-primas, e pacotes técnicos para padronizar e melhorar a qualidade e o volume de produção, o que gera um maior poder de negociação com os compradores.

		DEBILIDAD	FORTALEZA		
A M E N A Z A	Oligopolio del mercado (pocas plantas grandes)	Limitada infraestructura productiva y capital para inversión	Producción en base a agricultura familiar; Mejor trazabilidad del producto	Fomento y apoyo de proyectos del gobierno (FIA, SERCOTEC, INDAP) al desarrollo del negocio (infraestructura, capacitación para innovación, marketing, desarrollo de marca, enfoque y presentación de producto)	O P O R T U N I D A D
	Concentración productiva en alta temporada	Poca diversificación de actividades para baja temporada	Cercanía, entre predios y agricultores, para repartir costos y acceder a proyectos/subsidios para tecnología y infraestructura		

Figura 2 – Matriz FOFA do setor frutícola e lácteo em estudo. Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÕES

As estratégias das cooperativas estudadas mantêm uma abordagem Porteriana, centrada na liderança de custos e na diferenciação, que se baseiam no apoio de projetos financiados pelo governo. É necessário que as pequenas cooperativas

conheçam e façam uso eficiente dos incentivos públicos, por isso é de maior importância que elas saibam onde, como e quando aceder a projetos de fomento produtivo, empresarial e de desenvolvimento cooperativo.

O vínculo entre o posicionamento estratégico e o tipo de serviço oferecido pela cooperativa, "processamento/ transformação" ou "repasso de matéria-prima", pode abrir caminhos para o estabelecimento de critérios ou prioridades para projetos governamentais direcionados à "inovação", onde a preferência poderia ser para as cooperativas que fazem a transformação e venda de produto, e não apenas o repasse de matéria-prima. Mesmo assim, é importante salientar a importância de outros estudos que demonstrem esta relação com uma amostragem maior.

Por outro lado, a relação entre as estratégias de custos e o foco produtivo das cooperativas que transferem matérias-primas e também mantêm uma infraestrutura significativa na posse dos seus membros pode também ser um ponto de referência para a promoção governamental da "padronização e eficiência produtiva", razão pela qual também são necessários outros estudos.

No entanto, é importante que, independentemente da estratégia adotada, as cooperativas sejam capazes de integrar e diversificar as estratégias que perseguem. Ou seja, não adotar apenas um posicionamento estratégico, mas sim mesclá-los, procurando a eficiência produtiva e a implementação da inovação, concomitantemente. Seguindo esta linha, também se enfatiza a necessidade de estudos que relacionem as estratégias de pequenas cooperativas aos seus respectivos indicadores econômicos e financeiros com o objetivo de identificar estratégias de maior impacto territorial.

Na linha estratégica, ao atingir uma maturidade nas atuais estratégias adotadas, as cooperativas podem ir além da abordagem Porteriana, podendo avançar em estratégias mais próximas do cliente, a abordagem da Hax, vendendo não só produtos, mas também serviços e atenção.

Finalmente, é importante notar que uma das limitações do estudo foi a falta de dados governamentais atualizados sobre cooperativas ativas e atuais, especialmente na região de Los Ríos. Outros estudos devem considerar esta barreira ao desenvolver a investigação. A transferência de informação gerada pela academia para o Governo é também relevante para favorecer a atualização de dados e estado das cooperativas, procurando uma visão mais eficaz e inclusiva do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMARANTE, V., GALVÁN, M., MANCERO, X. **Desigualdad en América Latina: una medición global**. Revista CEPAL, 118, 27-47, 2016. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40024/1/RVE118_Amarante.pdf>.
2. ARCAS, N. L. **Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación**. CIRIEC - España, Revista de economía pública, social y cooperativa, (41), 139-161, 2002. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/174/17404107/>>.
3. BERDEGUÉ, J. A., ROJAS, F. P. Serie Documentos de Trabajo. **La Agricultura Familiar en Chile**. Santiago: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural – RIMISP, 42p, 2014. Disponível em: <https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/descargas-agricultura-familiar-campesina/trimisp_2014_griculturafamiliarenchile.pdf?sfvrsn=2>.
4. División de Asociatividad y Economía Social (DAES). **Panorama y proyecciones de la economía social y cooperativa en Chile**. Santiago: Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, 36p, 2015.
5. DAES. **Búsqueda de organización, 2018**. Disponível em: <http://certificadosaes.economia.cl/Organizacion/Buscar?__RequestVerificationToken=hF8HCzNnTzPwy9b65Q4KH0Vh5Ck3be96dFE6A0ZQC-703bKcPoU6eVBsS4hT9KXORYzAAJ6bXK0lcjXo8BvCfM6fMSOsHeq1zMxPoqIpNoY1&filter=&TipoOrganizacionId=1&EstadoId=1&RubroId=2&RegionId=&ComunaId=>>.
6. Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). **Orientaciones para el desarrollo cooperativo en la agricultura familiar**. Santiago: Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), 79p, 2016. Disponível em:

<<http://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/n9-orientaciones-para-el-desarrollo-cooperativo-en-la-agricultura-familiar.pdf>>.

7. MARTÍNEZ, J. C. **Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial.** Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO), 95 (2), 65-93, 2008. Disponível em: <<http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2095.3%20Jorge%20COQUE%20MARTINEZ.pdf>>.
8. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. **Decreto con Fuerza de Ley nº 5: Fija Texto Refundido, Concordado y Sistematizado de la Ley General De Cooperativas.** 2003.
9. MOGROVEJO, R., MORA, A. Y VANHUYNEGEM, P. **El cooperativismo en América Latina una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz: Oficina de la OIT para los Países Andinos,** 400p, 2012. Disponível em: <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_188087.pdf>.
10. MONJE, R. P. **Economía solidaria, cooperativismo y descentralización: la gestión social puesta en práctica.** Cuadernos EBAPE.BR, 9(3), 704-723, 2011.