

2006

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Agronegócios • Ovinocaprinocultura
Leite e Derivados



COPYRIGHT © 2006, SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Armando de Queiroz Monteiro Neto

Diretor-Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Técnico: Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças: César Acosta Rech

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica: Gustavo Henrique de Faria Morelli

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo – Agronegócios e Territórios Específicos: Juarez Ferreira de Paula Filho

Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso: Renata Barbosa de Araújo Duarte

Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso: Eligeneth Resplande Pimentel – Sebrae/TO, Fabricia Carneiro Fernandes – Sebrae/AL, Renata Mauricio Macedo Cabral – Sebrae/RJ, Rosana Carla de Figueiredo Lima – Sebrae Nacional, Tânia Aparecida Silva – Sebrae/GO

Colaboradores: Beatriz Bello Rossetto, Edson Fermann, Emanuel Malta Falcão Caloête, Francisco José da Nóbrega Cesarino, Lucy Vaz da Silva, Mário Lúcio de Ávila, Murilo de Aquino Terra, Sávio Alves Borges Júnior, Thais Luz Pereira

Tutoria Nacional: Daniela Abrantes Serpa – M.Sc., Sandra Regina H. Mariano – D.Sc., Verônica Feder Mayer – D.Sc.

Diagramação: Adesign

Produção Editorial: Buscato Informação Corporativa

D812ho Histórias de sucesso: agronegócios: ovinocaprinocultura, leite e derivados. / Organizado por Renata Barbosa de Araújo Duarte. – Brasília: SEBRAE, 2006.

144 p. : il.

ISBN 85-7333-412-6

1. Estudo de caso. 2. Empreendedorismo. 3. Agronegócio. 4. ovinocaprinocultura. 5. Pecuária. I. SEBRAE. II. Duarte, Renata Barbosa de Araújo.

CDU 37.013:37.046.14

BRASÍLIA

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte

70.770-900 – Brasília

Tel.: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

www.sebrae.com.br

PROJETO CASOS DE SUCESSO

OBJETIVO

O Projeto Casos de Sucesso foi concebido em 2002 a partir das prioridades estratégicas do Sistema Sebrae. Tem como finalidade disseminar na própria organização, nas instituições de ensino e na sociedade as melhores práticas empreendedoras individuais e coletivas observadas no âmbito de atuação do Sebrae e de seus parceiros. O projeto visa também estimular a multiplicação dessas práticas, contribuindo para a obtenção de resultados e fortalecendo a gestão do conhecimento do Sebrae.

METODOLOGIA *DESENVOLVENDO CASOS DE SUCESSO*

A metodologia adotada pelo projeto é uma adaptação do consagrado método de estudos de caso aplicado em Babson College e Harvard Business School. Foi criada com o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e nivelar a formação didática dos escritores e de seus orientadores acadêmicos. Ela se baseia na história real de um protagonista que, em um dado contexto, encontra-se diante de um problema ou de um dilema que precisa ser solucionado. O método estimula o empreendedor ou aluno a vivenciar uma situação real, convidando-o a assumir a perspectiva do protagonista na tomada de decisão.

O LIVRO *HISTÓRIAS DE SUCESSO – COLETÂNEA 2006*

Este trabalho é o resultado de uma das ações do Projeto Casos de Sucesso, construído por colaboradores do Sistema Sebrae, com o apoio de parceiros, consultores e professores de instituições de ensino superior. Esta coletânea é composta por oito volumes, que descrevem 42 estudos de casos, divididos por área temática:

- Agronegócios: Ovinocaprinocultura, Leite e Derivados
- Agronegócios: Apicultura
- Agronegócios: Mandiocultura e Fruticultura
- Comércio e Serviços: Comércio Varejista
- Comércio e Serviços: Artesanato
- Comércio e Serviços: Turismo
- Indústria: Têxtil e Confecções, Madeira e Móveis
- Indústria: Petróleo e Gás Natural

DISSEMINAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE

Internet:

O *site* Casos de Sucesso do Sebrae (www.casosdesucesso.sebrae.com.br) visa divulgar e ampliar o acesso aos estudos de casos para todos os interessados.

Além dos casos da coletânea 2006, o site apresenta estudos das edições 2003, 2004 e 2005, organizados por área de conhecimento, região, município e palavra-chave. Há ainda vídeos, fotos e artigos de jornal que ajudam a compreender o cenário em que os casos se passam. O site disponibiliza também um manual de orientações para instrutores, professores e alunos sobre como utilizar um estudo de caso para fins didáticos.

As experiências relatadas apresentam iniciativas criativas e empreendedoras para o enfrentamento de problemas tipicamente brasileiros, podendo inspirar a disseminação e aplicação dessas soluções em contextos similares. Esses estudos estão em sintonia com a crescente importância que os pequenos negócios vêm adquirindo como promotores do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no Brasil.

Boa leitura e aprendizado!

Gustavo Morelli

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

Renata Barbosa de Araújo Duarte

Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso

OVINOCAPRINOCULTURA: A MARCA DO SERTÃO

ALAGOAS
MUNICÍPIO: SÃO JOSÉ DA TAPERA

Situada no sertão de Alagoas, São José da Tapera foi fundada a partir da criação de uma feira de rua por empreendedores da cidade vizinha – Pão de Açúcar. Esses, aproveitando a existência de casas de taipa chamadas tapeiras, batizaram o local. Uma das primeiras providências da população foi construir uma capela, oferecida a São José, o santo das chuvas.

A partir da descoberta da fertilidade das terras de São José da Tapera, agricultores de outros municípios se motivaram a instalar propriedades no novo núcleo que ali se formava. Levaram com eles, além dos arados e das sementes, a criação de ovinos e caprinos como alternativa ao semi-árido.

A criação desses animais sempre teve uma forte ligação com toda a história do sertanejo e da região do sertão. Os animais são fortes e robustos como os sertanejos e se adaptam com muita facilidade às condições adversas de clima e solo. Além disso, alimentam-se de praticamente tudo o que existe na região – capim, mato, culturas diversas e inclusive de ervas daninhas, representando uma alternativa barata e de fácil manejo, mesmo em épocas de seca.

Porém, justamente a vantagem natural vinha prejudicando e impedindo o desenvolvimento da atividade no sertão. Apesar de sua importância, a exploração desta atividade econômica por grande parte dos produtores rurais, especialmente pequenos produtores, ainda não havia sido trabalhada de forma eficiente e competitiva, em patamares que permitissem

Vânia Brandão de Britto, analista do Sebrae/AL, elaborou o estudo de caso sob orientação da professora Lúcia Tone Ferreira Hidaka, da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), integrando as atividades do Projeto Casos de Sucesso, do Sebrae.



Arquivo Antares Comunicação

COOPERADOS DA CAFISA NA MINIUSINA DE LEITE



Arquivo Antares Comunicação

PASTEURIZAÇÃO DO LEITE CAPRINO

garantir a rentabilidade e, conseqüentemente, a geração de emprego e renda de forma sustentável e crescente.

Foi então que, em agosto de 2003, o senhor Marco Antônio Nunes Salgueiro, presidente da Cooperativa dos Agricultores Familiares do Sertão de Alagoas (Cafisa), buscou apoio em diversos órgãos para o desenvolvimento da atividade de ovinocaprinocultura de maneira mais profissional na região. A atividade era visualizada por ele como uma alternativa às condições adversas por que passavam um número expressivo de ex-assentados. Eles reivindicavam o direito à renda por meio da atuação na atividade de ovinocaprinocultura e não via transferência governamental, por intermédio de programas assistenciais, como Bolsa Família, Bolsa Escola, Auxílio-gás, dentre outros.

Entretanto, como inserir uma gestão profissional em uma atividade tradicional como a ovinocaprinocultura em um ambiente de baixo nível tecnológico empregado na criação, de endividamento do produtor, de cultura associativa incipiente, de baixo grau de instrução, de falta de investimentos estruturantes para a produção e de falta de uma identidade territorial? A organização da produção, dentro de parâmetros profissionais de gestão da atividade rural, era prioridade para que a pequena empresa rural conseguisse uma inserção competitiva nos mercados regional, nacional e, futuramente, no mercado internacional.

A OVINOCAPRINOCULTURA NO SERTÃO ALAGOANO: UM INÍCIO TÃO DIFÍCIL QUANTO A REALIDADE LOCAL

O início da atividade de ovinocaprino-cultura do grupo de produtores da Cooperativa dos Agricultores Familiares do Sertão de Alagoas (Cafisa), em 2001, teve um caráter de indução por parte do Instituto de Terras e Reforma Agrária de Alagoas (Iteral) e foi financiada pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Dado o grave problema agrário da região sertaneja, o governo criou o programa Banco de Terras para financiar, a preços subsidiados, um pedaço de terra para cada agricultor.

As condições aos candidatos ao lote de terras eram: a) que não possuíssem terras; b) que montassem associações para receber o financiamento do BNB para o pagamento dos lotes. Paralelo ao programa do Banco de Terras, o governo federal criou uma linha de financiamento, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar para Infra-estrutura (Pronaf-A), para financiar a compra de caprinos de leite para os agricultores. As garantias para o financiamento foram as terras adquiridas pelo programa Banco de Terras. Foram criadas 14 associações de cinco municípios, totalizando 266 famílias envolvidas. Dessas associações, surgiu a Cafisa, criada em 2002, com a finalidade de receber o financiamento do Pronaf.

Apesar de toda essa estratégia de articulação por parte do governo e de suas agências de desenvolvimento, alguns problemas de gestão e de falta de planejamento dos órgãos públicos, quanto ao suporte ao produtor rural, passaram a existir. Primeiramente os agricultores, em sua grande maioria advindos do corte da cana-de-açúcar, compraram suas terras em locais distantes de onde antes moravam, uma vez que eram as únicas terras disponíveis para venda na região. Assim, os agricultores tiveram que mudar para o local das terras para cuidar de seus animais.

Depois, depararam-se com o problema de nunca terem lido com a criação de ovinos e caprinos. Eles eram agricultores e não pecuaristas. Os agricultores nunca tinham possuído terras, muito menos uma pequena propriedade rural que tinham que administrar e torná-la produtiva para pagar o financiamento ao banco, correndo o risco de perderem a terra recentemente adquirida.

Quando da aquisição dos animais, em 2002, os agricultores não receberam nenhuma assistência técnica por parte do Estado, uma vez que o órgão que poderia fornecer esse tipo de serviço, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado (Emater), havia sido extinto em Alagoas no ano de 2000 e a agricultura alagoana ficou órfã de técnicos – principalmente os pequenos agricultores.

A formalização da cooperativa foi outro problema. Os agricultores não se conheciam e foram apresentados quando da primeira reunião promovida pelo Iteral e pelo Banco do Nordeste para a organização do projeto e criação das associações. Uma cooperativa com cooperados que não se conheciam, com praticamente um único objetivo na época – o de conseguir os recursos para a compra dos animais – e, portanto, sem a cultura da cooperação e do trabalho em conjunto, tinha grandes chances de redundar em fracasso.

Somado a isso, o ambiente inóspito da região não ajudava em nada a atividade produtiva pretendida. Os agricultores enfrentaram nos anos de 2001 e 2002 uma grave seca, fenômeno que faz parte do cotidiano dos sertanejos, mas que continua a sacrificar os residentes naquela localidade. Por conta da seca e da ausência de apoio de infra-estrutura e assistência técnica¹, muitos venderam seus animais para alimentar sua família.

¹ Como falta de infra-estrutura, pode-se citar a inexistência de cisternas e a ausência de planos alternativos para épocas de seca. Quanto à assistência técnica, a extinção da Emater praticamente retirou a possibilidade de um acompanhamento de profissionais no manejo dos animais.

Diante dos aspectos apresentados, Marco Antônio, em agosto de 2003, começou a se questionar sobre a continuidade do projeto. Ele sabia que, para atingir um consumidor mais exigente, precisaria vencer a barreira cultural, no que se refere ao consumo de carne de bode e do leite de cabra. *“Nós estamos acostumados a vender o bode na feira. O balde de leite de cabra, a gente vende por R\$ 0,25. Como é que nós vamos fazer pra levar esse leite e o animal pra capital?”* A partir disso, outras questões surgiram: Com que tipo de produto a comunidade poderia se beneficiar a partir da ovinocaprino-cultura? Seria viável economicamente? Quais e quantos investimentos seriam necessários? Era preciso alta tecnologia para sua aceitação no mercado? Enfim, como atuar profissionalmente na gestão da produção e da propriedade rural para atingir com sucesso o mercado consumidor?

CORREÇÃO DE RUMO E BUSCA POR NOVOS HORIZONTES

Desde 2000, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Alagoas (Sebrae/AL) já trabalhava com o projeto de ovinocaprino-cultura em vários municípios do Estado, notadamente na Zona da Mata, por conta da existência de uma associação de criadores, a Associação de Criadores de Ovinos e Caprinos do Estado de Alagoas (Anovic) com representatividade estadual e um certo histórico positivo no desempenho da atividade. A criação de ovinos e caprinos no sertão somente foi priorizada pelo Sebrae/AL após o Diagnóstico da Cadeia Produtiva da Ovinocaprino-cultura em Alagoas, realizado pela Universidade Federal de Viçosa (MG), em 2002, que identificou a região como importante território produtivo da ovinocaprino-cultura nesse Estado.

Em 2001, foi aprovado um projeto junto à Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), por intermédio da Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia, para implantação de um

abatedouro frigorífico e de um curtume em Atalaia, na região da Zona da Mata. O empreendimento foi superdimensionado para a região, configurando uma falha de planejamento. Foi necessário fazer uma articulação com os produtores rurais do sertão alagoano para socorrer o Estado e não deixar o empreendimento iniciar suas atividades muito abaixo de sua capacidade total².

Tendo em vista o momento oportuno que se apresentava para os sertanejos, as lideranças da região se organizaram e, a partir de 2002, criaram e formalizaram cinco cooperativas de produtores do sertão alagoano.

Em 2003, o representante da Cafisa, Marco Antônio, procurou o Sebrae/AL tendo em mente a busca da competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios de sua região, além da melhoria da qualidade dos produtores rurais. Já tendo visualizado as oportunidades para a atividade na região, procurou obter informações sobre as melhores práticas de gestão, além da transferência de conhecimentos de natureza tecnológica para os empreendedores e empresários agroindustriais.

A cooperativa havia recebido um financiamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) do Banco do Nordeste para a compra de caprinos de leite. No entanto, os produtores não receberam orientação técnica para o manejo dos animais, nem para a gestão da propriedade rural. Os agricultores solicitaram uma maior participação do Iterl, órgão de apoio aos assentamentos rurais nos trabalhos de assistência técnica, além de buscar apoio do Banco do Nordeste no tocante ao repasse de um novo financiamento para implementação de duas unidades produtivas.

Neste momento, a preocupação com o mercado já estava presente nos cooperados da Cafisa, porém ainda não se tinha noção exata do que isso significava... Surgiu, então, a necessida-

² Até julho de 2006, o frigorífico de Atalaia não tinha entrado em funcionamento.

de de se trabalhar os produtos derivados dos ovinos e caprinos para atender a um mercado reativo e de pouco conhecimento deste tipo de produto.

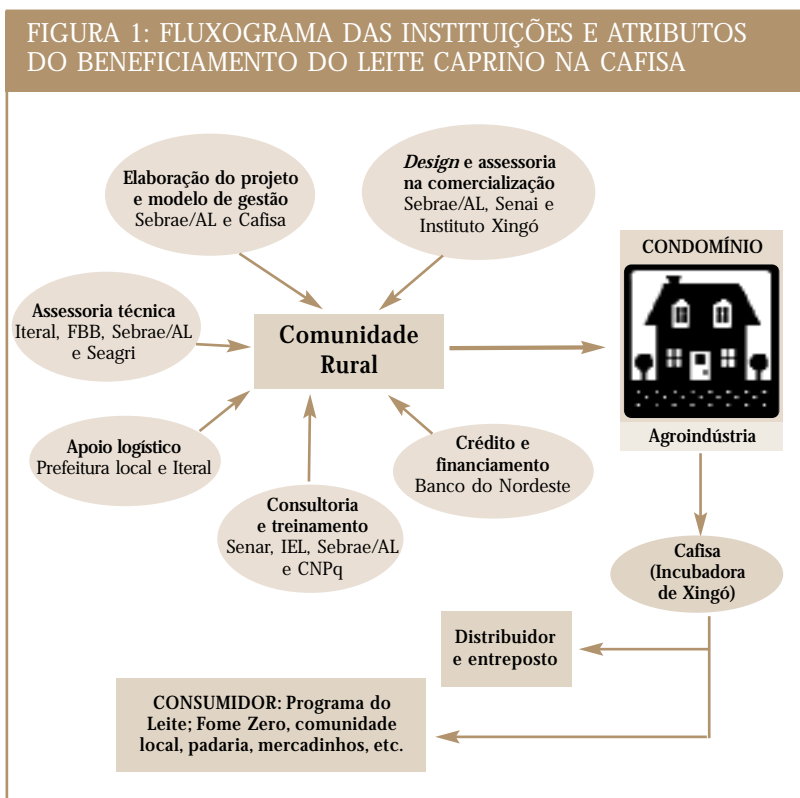
INICIATIVAS NA BUSCA DE SOLUÇÕES E SINERGIA NA CONSTRUÇÃO DA COOPERAÇÃO

Não dava para pensar em produzir e comercializar alimentos sem se preocupar com alguns aspectos fundamentais como assistência técnica, obtenção de autorização para comercializar os produtos no mercado alagoano e sanar questões de infra-estrutura local. Um ponto fundamental era analisar de que forma se poderia acessar o mercado. Era necessário primeiramente que se tivesse volume de produção, que só seria possível com a união de todos os produtores rurais em torno desse objetivo.

Outro aspecto importante era quanto ao gerenciamento da cooperativa. Estruturar e definir os objetivos de curto, médio e longo prazo, ou seja, elaborar o planejamento estratégico da Cafisa era fundamental para descobrir os rumos que a cooperativa deveria seguir.

Então, Marco Antônio se perguntou por onde deveria começar. Buscou o apoio do Sebrae/AL que, por meio do projeto de apoio à ovinocaprino cultura, disponibilizou uma coordenadora e um especialista técnico, zootecnista e mestre em produção animal, Reginaldo Guedes, e passou a apoiar os trabalhos da cooperativa. Os consultores do Sebrae/AL realizaram estudos locais e sugeriram a implantação de duas mini-fábricas de leite, sendo uma no assentamento Selma Bandeira e outra no assentamento Pacu. Com a instalação dessas usinas, os produtores dessas comunidades passariam a ter renda obtida por meio de sua produção diária de leite, bem como de subprodutos com maior valor agregado para o consumidor final.

Foi construído por Reginaldo, ao se ponderar aspectos práticos da realidade dos assentamentos, um esquema para o funcionamento da Cafisa, no qual os atores intervenientes dessa cadeia produtiva se inseriram. O esquema a seguir retrata os papéis dos parceiros no contexto.



Fonte: Reginaldo Guedes e Vania Britto.

O Sebrae/AL se responsabilizou pela assessoria na gestão do negócio – elaboração do projeto, ações de capacitação, consultorias tecnológicas e promoção do acesso ao mercado. A assessoria técnica ficou por conta do Instituto de Terras e

Reforma Agrária de Alagoas (Iteral), da Secretaria Estadual de Agricultura (Seagri), do Sebrae/AL e da Fundação Banco do Brasil (FBB).

As Prefeituras de São José da Tapera e Pão de Açúcar, e o Iteral assumiram o apoio logístico. Esses parceiros proveram a contrapartida no transporte e combustível dos Agentes de Desenvolvimento Rural (ADR). As consultorias gerenciais foram realizadas pelo Sebrae/AL, Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e os treinamentos técnicos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar). No que tange ao crédito e financiamento, o apoio foi dado pelo Banco do Nordeste.

Quanto à comercialização dos produtos, seria feita pela própria Cafisa. Um de seus principais papéis era o de articular com os governos municipais e estaduais a inserção dos produtos oriundos dos assentamentos rurais na merenda escolar.

Com isso, a necessidade de um acompanhamento mais de perto na gestão do negócio da cooperativa fez com que a Cafisa participasse do edital de incubação do Núcleo de Incubação de Empresas de Xingó (NIEX)³ e, após seleção e aprovação, passasse a receber apoio gerencial constante.

³ *A cooperativa, depois de um momento de pré-incubação para ajustes no seu plano de negócios, logo ascendeu à condição de empresa incubada do NIEX.*

O conceito de incubadora de empresa se assemelha ao da incubadora hospitalar, que supre o recém-nascido que necessita de apoio para os primeiros dias ou semanas de vida. A incubadora se aplica aos projetos que apresentam inovação tecnológica ou desenvolvimento inédito, oferecendo infra-estrutura para a instalação de escritórios e/ou laboratórios, salas de reunião, auditórios, área para demonstração de produtos, secretária e biblioteca. Além disso, micro e pequenas empresas incubadas recebem consultorias em gestão empresarial e tecnológica.

DE CRIADORES DE BODES E CABRAS A INDUSTRIAIS

A partir da sugestão do Sebrae/AL, os projetos das usinas de leite caprino foram elaborados e o presidente da Cafisa encaminhou-os ao Banco do Nordeste, que aprovou os empreendimentos. Com o financiamento liberado, em agosto de 2004, os produtores rurais começaram a construção das pequenas unidades produtivas a partir dos seus próprios esforços. O suor do rosto do sertanejo se misturou ao cimento, traço e areia, transformando a massa que levantou as paredes de seu futuro.

Mais uma vez, a assistência técnica era um dos maiores gargalos a serem resolvidos para o alcance dos objetivos propostos. Como forma de priorizá-la, o Sebrae/AL firmou convênio com a Fundação Banco do Brasil para formação de Agentes de Desenvolvimento Rural na atividade da ovinocaprinocultura, os quais forneceriam toda a orientação técnica no que tange à higiene necessária nas instalações e no manejo com os animais, além do treinamento do pessoal que trabalhava na ordenha. O Sebrae/AL ficou também com a responsabilidade de ser o executor do convênio.

O projeto de implantação da indústria de leite de cabra e derivados foi adequado às boas práticas de fabricação e conseguiu o Selo de Inspeção Estadual (SIE). Esses procedimentos permitiram à Cafisa comercializar seus produtos por todo o Estado de Alagoas. Ainda com relação à montagem da indústria de leite, o Sebrae/AL proporcionou o conhecimento necessário à transferência de tecnologia para a aquisição de equipamentos na fabricação de produtos com valor agregado, como o leite pasteurizado, o licor e iogurte.

SINERGIA E COOPERAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DA MARCA DA CAFISA

Os senhor Marco Antônio, por ter sido vendedor durante quatro anos em São Paulo, sentiu a necessidade do desenvolvimento de uma marca para a Cafisa, em virtude de o grupo ainda não possuir uma, utilizando apenas o nome da cooperativa como forma de identificação. Em setembro de 2004, foi realizada uma consultoria em *design*, com um enfoque social, por meio da materialização de idéias, na qual os *designers* Fernando Pedrosa e Harry Clark mostraram aos produtores da Cafisa a importância dos atributos de valor, qualidade, confiança e imagem que uma marca tinha que ter.

A marca da cooperativa Cafisa, então, foi concebida com o estabelecimento de um símbolo que representasse a identidade desse grupo de empresários rurais com o território de origem. A distinção dessa marca em relação a outras existentes no mercado se deu em virtude da valorização de aspectos geográficos, históricos e culturais da região. No processo de concepção da marca, houve a preocupação com seu posicionamento de valor atribuído frente à realidade socioeconômica daquela comunidade, partindo de um entendimento do mercado a ser atingido.

Os consultores conduziram os trabalhos com a participação dos agricultores em todas as etapas. De início, realizaram visitas ao município de São José da Tapera e região para fazer um levantamento de idéias sobre o que era importante representar na marca.

Em seguida, realizaram uma oficina com os produtores, buscando coletar manifestações de caráter pessoal sobre o cotidiano dos participantes, selecionando junto com eles as idéias mais representativas, incentivando a comunidade a participar. A partir das citações, foram feitas diversas interpretações, com significados ligados aos fatores de sucesso, história e sociedade e aos aspectos inerentes à natureza e ao meio ambiente local.

Após essa etapa, os consultores transformaram os conceitos em imagens e símbolos e iniciaram o processo de concepção da marca, sobrepondo todos os elementos da cultura, da natureza, do meio ambiente e da sociedade local. O objetivo final era uma marca que apresentasse uma linguagem clara e simples e que, ao mesmo tempo, criasse uma identidade direta com a comunidade local, atendendo sempre ao foco das necessidades do mercado.

Após as oficinas com os agricultores, o passo seguinte foi voltar à comunidade para a apresentação, análise e aprovação da referida marca e suas aplicações (papeleria, crachás, veículos, fardamentos, etc.). A aprovação da marca pelos produtores aconteceu em virtude de se configurar como um espelho, refletindo com fidelidade a imagem daquela comunidade. As figuras que seguem apresentam a marca da Cafisa e duas aplicações, no crachá e no carro de transporte das mercadorias.

FIGURA 2: A MARCA CAFISA E SUA APLICAÇÃO



Segundo relato dos consultores que acompanharam todo o processo, os novos empreendedores rurais ficaram emocionados. A cada lâmina que era apresentada havia uma vibração na sala, porque eles se enxergavam na marca e nas aplicações criadas. Marco Antônio se levantou e ressaltou: *“Olha gente! A semente que a gente plantou”*, referindo-se ao ponto da letra i. E ao longo da apresentação, quando da construção do desenho a partir dessa letra, ele continuou: *“Esse é o caminho que a gente percorreu e ainda temos pela frente. Vejam que ele não é uma linha reta e que tem muitos obstáculos, subidas e descidas”*.

Após a finalização da apresentação, os cooperados vislumbraram um telhado na marca, e logo fizeram referência à segurança que a Cafisa iria proporcionar aos envolvidos. *“Aqui, como vocês podem ver, é o nosso telhado, é a nossa proteção, é a nossa cooperativa”*.

Enfim, todas as categorias pesquisadas – a união do grupo, o meio ambiente, as cores do sertão – foram retratadas na marca e imediatamente identificadas pelos participantes.

OS FRUTOS DA PERSISTÊNCIA

Superando muitas dificuldades, os produtores rurais da Cooperativa Cafisa demonstraram, pelas suas ações, que toda essa luta valeu a pena. Segundo declarações dos criadores, o que ontem era desesperança, hoje é orgulho. O que ontem era fome, hoje é dignidade. O que ontem era ilusão, hoje é realidade. Esse é o novo retrato obtido por esse povo sertanejo que já colhe as sementes ora plantadas, conforme fica claro no depoimento de Marco Antônio. *“Começamos a buscar nossa melhora em 2003. Em 2005, já estávamos produzindo um leite de cabra de qualidade, dentro das exigências dos órgãos públicos como o Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e o mais importante, passamos a vender o nosso leite ao preço de R\$ 1,40 o litro”*.

Os produtores rurais dos assentamentos conseguiram suprir em 50% a demanda por matéria-prima de leite caprino para as miniusinas dos assentamentos. O produtor rural passou a ter um ganho direto, quando da venda diária do leite à cooperativa, e um indireto, quando da comercialização do produto beneficiado pela Cafisa.

Notou-se um grande avanço por essa comunidade rural. No início de todo esse processo, a comunidade não tinha uma renda definida para o seu sustento. Após todo o esforço de investimento e capacitação, as 103 famílias dos assentamentos Pacu e Selma Bandeira passaram a ter uma renda regular mensal de R\$ 300,00. Isso ainda não era suficiente para sanar todos os problemas daquela população, mas já representava uma transformação significativa da realidade local dessas famílias sertanejas.

Outro aspecto a ser destacado foi o número de pessoas envolvidas na atividade. Antes de toda a indução à atividade da ovinocaprinocultura por parte do governo federal, em 2000, os assentados nunca haviam pensado em criar cabras e bodes, e conseguiram arregimentar 99 ovinocaprinocultores, de seis assentamentos rurais dessa região, até 2005.

A Cafisa, em apenas dois anos de atuação, teve a inserção de seus produtos no mercado local, além de uma gama enorme de parceiros, dando destaque aos projetos já aprovados e aos recursos disponibilizados. Em 2004, a Cafisa conseguiu a liberação de recursos financeiros da ordem de R\$ 103 mil para a construção das duas usinas de leite caprino, por meio do Pronaf Infra-Estrutura do Banco do Nordeste. Em 2005, houve a liberação de R\$ 52.000,00, oriundos do Pronaf Mulher, para aquisição de cabras de leite e reprodutores.

O Sebrae/AL também aplicou nessa comunidade um montante de R\$ 17.200,00, no ano de 2004, e um volume de R\$ 30.950,00, em 2005, recursos direcionados a capacitações e consultorias. A Fundação Banco do Brasil disponibilizou

por meio de convênio com o Sebrae/AL no período de 2005/2006 o valor de R\$ 6.000,00 para realização de assistência técnica aos produtores desse referido projeto. Como contrapartida, a Prefeitura Municipal de São José da Tapera disponibilizou o transporte e o combustível para que fosse realizado o trabalho de assistência técnica pelo Agente de Desenvolvimento Rural.

O Núcleo de Incubação das Empresas de Xingó (NIEX), a partir de dezembro de 2005, disponibilizou o espaço, equipamentos e consultores especialistas em gestão para essa cooperativa e, em 2006, o Ministério da Integração Nacional aportou R\$ 236 mil para a aquisição de caminhão frigorífico e equipamentos, visando melhoria de processo.

O que se pôde notar foi que, por meio da junção dos produtores rurais em torno de um objetivo comum e tendo os participantes da Cafisa um alto grau de envolvimento, foi possível fixar o produtor no seu verdadeiro *habitat*: o campo.

Muitas comunidades não evoluem porque ficam se agarrando ao passado e não projetam seu futuro. Os produtores rurais da cooperativa Cafisa buscaram uma nova etapa para suas vidas, abrindo mão da forma como pensavam e principalmente da maneira como agiam, porque perceberam que seu processo de evolução aconteceria quando eles extinguissem o passado que não mais queriam e, a partir de então, se arriscassem e construíssem seu novo futuro: a marca Cafisa no mercado alagoano.

ESTRADAS PERCORRIDAS E NOVOS CAMINHOS A TRILHAR

O caso da criação da marca da Cooperativa Cafisa ajudou a destruir os mitos de que não havia alternativas ao problema da seca no sertão alagoano e de que seu povo ficava sempre a esperar pelo governo para resolver seus problemas. Um pouco de ajuda do governo, apoio técnico consistente e perene de órgãos especializados e a transferência de conhecimento foram insumos fundamentais para a modificação de realidades inóspitas de regiões periféricas.

A criação da Cafisa tinha tudo para não dar certo: os potenciais cooperados não se conheciam, nunca haviam trabalhado em conjunto com outras pessoas e seu objetivo principal naquele momento era conseguir um financiamento junto aos bancos. Porém, a necessidade e a atitude do seu presidente mudaram o placar do jogo. Marco Antônio buscou ajuda nos órgãos competentes e agiu como um elo de ligação de todos os envolvidos no processo. Perguntado sobre o que havia mudado na vida dos cooperados desde o início do processo até hoje, ele afirmou:

“Antes ‘nós não tinha’ terra. Tinha que pedir um pedaço de terra emprestado para plantar. Hoje nós temos casa, com toda a parte elétrica e hidráulica prontas, além do que nós temos todos os equipamentos que um agricultor precisa. Antes ‘nós ficava’ esperando pelo governo, hoje já temos uma mentalidade diferente”.

Somente a percepção da mudança de mentalidade daquela população já foi motivo suficiente para que comemorassem os resultados alcançados no projeto. As miniusinas foram implantadas com o apoio de uma série de atores e uma coordenação composta de um gestor do APL, de uma coordenação do projeto por parte do Sebrae/AL, de uma supervisão dos recursos financeiros, sob a responsabilidade do BNB e Iteral.

Para que se tenha uma idéia do que significou a implantação de usinas de leite no sertão alagoano, basta observar os resultados dos indicadores de boas práticas de fabricação nos assentamentos Pacu e Selma Bandeira, conforme tabela abaixo.

**TABELA 1: INDICADORES BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO
ASSENTAMENTO PACU**

Itens Verificados	Diagnóstico Inicial %	Diagnóstico Final %
Higiene Pessoal	9,25	90,48
Projetos e Instalações	50,98	87,76
Fabricação	18,37	66,00
Limpeza e Sanificação	00,00	81,82
Pragas	14,29	66,67
Controle de Qualidade	03,85	68,00
Média Geral	16,12	76,78

Fonte: Programa PAS – Programa de Alimentos Seguros do Sebrae/AL, 2005.

**TABELA 2: INDICADORES BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO
ASSENTAMENTO SELMA BANDEIRA**

Itens Verificados	Diagnóstico Inicial %	Diagnóstico Final %
Higiene Pessoal	04,76	80,95
Projetos e Instalações	51,02	79,59
Fabricação	14,00	53,06
Limpeza e Sanificação	00,00	90,91
Pragas	07,14	85,71
Controle de Qualidade	0,00	61,54
Média Geral	12,82	75,29

Fonte: Programa PAS – Programa de Alimentos Seguros do Sebrae/AL, 2005.

Destaca-se que alguns dos indicadores simplesmente não apresentaram pontuação antes da consultoria, passando a percentuais próximos de 100% após a ajuda dos especialistas. Vale ressaltar os indicadores limpeza e sanificação, controle da qualidade e higiene pessoal. A evolução da população nestes quesitos, como nos demais, foi fruto de investimento consistente em educação e informação de qualidade. A Cafisa iniciou uma consultoria em Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) para o leite, além de ter realizado treinamento no beneficiamento do leite caprino para os funcionários das usinas.

A organização da estrutura de governança foi outro ponto observado neste caso. Várias experiências de trabalho em conjunto, com uma grande diversidade de atores e interesses divergentes, têm fracassado ou colhido resultados pouco expressivos por negligenciarem a definição de papéis e a forma de administração dos eventos ao longo do tempo. Apesar de todas as dificuldades encontradas no início e em cada etapa do processo, percebeu-se claramente a responsabilidade de cada organização e até onde cada um pôde ir para apoiar os cooperados.

A incubação da Cafisa no Núcleo de Incubadora de Empresas de Xingó foi relevante em termos de assessoria em gestão. Os produtores receberam treinamento, absorveram a tecnologia de produção e alguns resultados parciais foram alcançados em 2005. Nas aulas de informática houve assiduidade de toda a Diretoria da Cafisa; nas negociações com o governo para fornecimento de leite caprino para a merenda de escolas públicas, também. Merece registro a criação de uma central de negócios, no final de 2005, para ajudar os cooperados na comercialização dos produtos.

A criação da marca da Cafisa representou a abertura de portas para os produtos da Cafisa em outros mercados e acrescentou valor a um produto que, se vendido sem nenhum

tratamento de *marketing*, não passava de uma simples *commodity*. A venda dos produtos com a simbologia local, da história de seu povo, de sua cultura adicionou valor ao produto e permitiu à Cafisa cobrar um preço *premium*⁴ no mercado. Os resultados das vendas no mercado ajudaram a fixar o homem no campo evitaram que a população migrasse para as capitais, passasse a morar em favelas e buscasse seu ganha-pão em subempregos com salários irrisórios.

Por fim, apesar de todos os ganhos e os resultados positivos de superação alcançados, ainda não era tempo de relaxar. Ao contrário, o projeto havia entrado em seu ponto crítico, o ponto de manutenção dos ganhos já obtidos e a busca pelo mercado que estava à frente do povo do sertão. Para esse povo, o limite não existia e o futuro era a exportação dos produtos caprinos para todo o mundo.

⁴ Preço premium – preço cobrado a mais por se diferenciar no mercado.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Considerando as limitações de recursos financeiros, que tipo de propaganda você acha que a Cafisa poderia fazer para conseguir a consolidação da sua marca no mercado consumidor?
- Em termos de comunicação, que sinais particulares dão identidade à marca Cafisa?
- Que fatores você destacaria na forma de organização da Cafisa que fizeram com que ela perdurasse até o presente momento, a despeito de todas as dificuldades encontradas quando de sua criação?
- Analise a estrutura de governança da Cafisa, levando em conta os agentes (organizações) envolvidos no processo.

AGRADECIMENTOS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/AL: *Maria Fernanda Quintella Brandão Vilela.*

Diretoria Executiva do Sebrae/AL: *José Roberval Cabral da Silva Gomes, Marcos Antônio da Rocha Vieira e Osvaldo Viegas.*

Aos coordenadores do PAPL, Solange Albuquerque Viegas (Seplan) e Ronaldo de Moraes e Silva (Sebrae/AL) pelo apoio incondicional ao projeto. Ao gestor do APL de Ovinocaprinocultura no Sertão de Alagoas, Reginaldo de Souza Guedes Filho, pelo esforço na coleta das informações e fotos. À coordenadora estadual do Projeto Casos de Sucesso, Fabrícia Carneiro Fernandes, pelo entusiasmo e apoio local. Às tutoras estaduais, especialmente a Lúcia Tone Ferreira Hidaka, pela dedicação, zelo e desprendimento na orientação do trabalho. Ao presidente da Cafisa, Marco Antônio Nunes Salgado, por disponibilizar seu tempo e pelo fornecimento das informações. Ao consultor Laudery Fábio Barbosa Leão, pelo apoio, companheirismo e orientações no que diz respeito a questões relacionadas à inovação tecnológica e aprendizado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Elsevier, 1998.

FAIRBANKS, Michael; LINDSAY, Stace. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FILHO, Nelson Casarotto e PIRES, Luis H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPFERER, Jean-Nöel. *A Gestão de Marcas: capital da empresa*. 2ª edição. Portugal: Edições CETOP, 2000.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 2ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, M^a. Lúcia (orgs.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

<http://www.uol.com.br>. Acesso dia 06/05/2006.