

## 12 Case Cotrijal

*Nei César Mânica\**

- 
- Com 55 anos de atuação, a Cotrijal é uma cooperativa com marcante papel social, buscando o desenvolvimento regional e a manutenção do homem no campo;
  - Com atuação em 14 municípios do Estado, a cooperativa soma 200 mil hectares em terras para cultivo. Seu principal produto é a soja, tendo também participação importante de milho, trigo, cevada, canola e aveia;
  - Atualmente, 85% do faturamento da entidade vem da produção vegetal, e os 15% restantes da animal;
  - A sobrevivência no mercado competitivo motivou a elaboração de planejamento estratégico, que profissionalizou a gestão e inseriu os produtores nas tomadas de decisão da entidade. Também agregou, ao longo do tempo, a prestação de serviços;
  - A entidade tem foco crescente em inovação, tecnologia e oportunidade de negócios. Todas as áreas dos produtores já estão mapeadas via satélite;
  - O grande desafio dos produtores é aumentar a renda sem expandir sua propriedade. Com o apoio e o incentivo da Cotrijal, os cooperados registram acréscimo de produtividade a cada ano. Na soja, superam o índice norte-americano;
  - Há mais de 15 anos, a cooperativa promove viagens de estudo. Nessas oportunidades, produtores conhecem o que há de mais moderno nos EUA e antecipam tendências;
  - Criada em 2000 pela Cotrijal, a Expodireto se tornou uma das maiores e mais importantes feiras do mundo. A iniciativa gera grande volume de negócios e atrai investimentos de todo o mundo;
  - Nos últimos anos, o Brasil evoluiu de patamar diante de investidores externos. Antes, eles buscavam adquirir terras e empresas nacionais. Atualmente, o interesse maior é aplicar capital em companhias;
  - O cooperativismo está se consolidando como alternativa mais viável para desenvolvimento econômico e social do agronegócio, recebendo grande incentivo do Governo do Estado.
- 

\* Presidente da Cotrijal

Como quase todas as cooperativas da época, a Cotrijal foi criada em 1957, tendo por base a cultura do trigo. Nas duas décadas seguintes, período em que a soja se consolidou em território gaúcho, a entidade acompanhou a tendência e se fortaleceu.

O moderador do painel, José Hermetto Hoffmann, ressaltou a importância da cooperativa para o desenvolvimento do cultivo da soja: “A Cotrijal é protagonista dessa história. No início, nem a Embrapa existia, e havia uma dificuldade de adaptação das variedades americanas. As próprias cooperativas criaram centros de pesquisa para acelerar esse processo de adequação”.

O diretor administrativo do BRDE recordou o início de sua trajetória profissional. “Em 1973, eu era estagiário de agronomia da cooperativa, exatamente quando esse processo estava iniciando. Hoje, temos uma cooperativa com a importância da Cotrijal”. Atualmente, a entidade atua em 14 municípios do Estado, totalizando 200 mil hectares em áreas de produção.

## **Cooperativismo como vocação**

Iniciando sua exposição, o presidente da Cotrijal, Nei César Mânica, destacou a essência da entidade, que é preservada desde sua criação: “Temos uma função e uma ambição que é o cooperativismo. Há um compromisso muito claro com as partes econômicas e sociais no desenvolvimento regional, além do desafio de manter o homem no campo”.

Mânica também distinguiu a Cotrijal de seus concorrentes: “Comparando com o setor privado, há uma diferença muito grande, principalmente na cadeia da soja. Nós agregamos, dentro de um mesmo guarda-chuva, o grande, o pequeno e o médio produtor”.

Atualmente, 85% do faturamento da entidade vem da produção vegetal, cujo maior expoente é a soja. Em menor grau há

os cultivos de milho, trigo, cevada, canola e aveia. Os restantes 15% têm origem na produção animal.

Comentando sobre o principal produto da cooperativa, o presidente afirmou que “seu complexo possui relações muito fortes e integra uma cadeia produtiva com representação econômica em todos os segmentos”.

## **Concorrência que gera profissionalização**

“Como vamos conseguir sobreviver nesse mercado competitivo?”. Essa pergunta é realizada constantemente na Cotrijal, confidenciou Mânica. E ganha ainda mais relevo em períodos de safra, quando a concorrência se torna intensa. Foi também esse questionamento que originou um planejamento estratégico, composto de duas frentes: interna e externa.

“Em primeiro lugar, reestruturamos, modernizamos e profissionalizamos a gestão. Diferentemente do que se imagina, cooperativismo não é assistencialismo”, afirmou. Em paralelo, ocorreram evoluções no quadro social: “Temos 5.200 produtores, que precisam entender que são eles os verdadeiros donos da cooperativa, participando na gestão. Por isso, criamos a nucleação, dividindo a cooperativa em três regiões dentro de suas estruturas organizacionais. Hoje, com a eleição de lideranças, há representatividade política em todos os municípios”.

Como parte desse esforço de aumentar a competitividade, a entidade ampliou seu leque de atividades e criou um balcão de serviços. “Há muitos anos entendemos que cooperativa sem prestação de serviços não sobrevive. Não dá para ficar apenas disputando preços”, observou. Mânica também dirigiu uma crítica às gigantes globais que atuam na cadeia de soja: “As empresas multinacionais chegam na boca da safra e oferecem dois ou três reais além do preço da saca, pois não têm a responsabilidade de manter o homem no campo”.

## Visão de futuro

Com o planejamento colocado em prática, a Cotrijal definiu três focos permanentes: inovação, tecnologia e oportunidade de negócios. Desde então, firmou parceiras com diversas entidades, como a Fundação Getúlio Vargas, a Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul e a Ufrgs.

Um dos resultados dessa atmosfera de cooperação e busca de conhecimento de ponta já apareceu. “Hoje, depois de muitos anos, todas as áreas dos nossos produtores estão mapeadas via satélite. Podemos identificar, por exemplo, plantios de soja, milho e trigo, além dos banhados e matas”, revelou o presidente. Aliada a essa ferramenta, a Cotrijal possui um quadro de 44 colaboradores que vão a campo, oferecendo gestão personalizada aos cooperados.

Outra prática incentivada pela cooperativa, que vem trazendo ganhos aos produtores, é a rotação de culturas. “Está comprovado cientificamente que a soja é uma cultura que responde à tecnologia desde que haja rotação de culturas. Por isso, nós lançamos um desafio: 70% da área da Cotrijal precisa ser de soja, e os 30% restantes de milho ou outro cultivo. Não chegamos lá ainda, mas estamos trabalhando fortemente nisso”, declarou o presidente.

Há mais de 15 anos, a cooperativa também criou viagens de estudo, na qual um grupo de produtores formadores de opinião é levado a conhecer as práticas do *corn belt* – região dos EUA especializada no cultivo de milho e, mais recentemente, também de soja. Durante o painel, Nei César Mânica explicou a motivação da iniciativa: “Tudo que acontece no primeiro mundo, cinco ou dez anos depois acontece no Brasil. Então, nós podemos cortar caminho, fazer antes”.

## Batendo metas

“Quando o produtor colhia 25 sacas de soja por hectare, de que forma ele poderia aumentar sua renda sem aumentar a propriedade? Aumentando a produtividade”, respondeu Mânica, que apontou também a necessidade de “puxar para cima o produtor que está embaixo, não o contrário”.

Com base nessa filosofia de trabalho, a Cotrijal define metas, oferecendo aos profissionais a utilização de insumos, sementes e tecnologia. “Começamos em 40 sacas de soja por hectare e atingimos esse objetivo. Depois, fomos para 50 sacas. Nos últimos anos, avançamos para 60 sacas. Com exceção de 2012, quando houve frustração da safra, também atingimos esse objetivo”, comemorou.

Segundo ele, alguns produtores conseguem colher até 80 sacas por hectare. Com esse avanço, a produtividade alcançada no cultivo de soja supera a dos norte-americanos. “Isso prova que o cooperativismo pode, no Rio Grande do Sul e no restante no Brasil, ter aumento de produtividade através do incremento da tecnologia”, concluiu.

A evolução ocorrida no campo brasileiro nos últimos anos mudou, inclusive, a imagem do país aos olhos internacionais. “Há uma década, éramos vistos pelos americanos como um ator sem importância no cenário de produção. Há cinco anos, passamos a ser enxergados como uma ameaça. Hoje, o Brasil é tido como a grande alternativa para ajudar a alimentar a população mundial”, disse.

O presidente da Cotrijal disse ainda que os Estados Unidos passam por uma mudança, no sentido de fazer do milho seu principal cultivo. Dessa forma, abre-se o caminho para o Brasil se consolidar como principal produtor de soja do mundo. “Nosso país tem um grande potencial. Plantamos mais de 50 milhões de hectares e temos capacidade de incrementar em 120 milhões, sem

agressão ao meio ambiente. Essa é uma oportunidade ímpar”, avaliou com otimismo.

## **Expodireto: do RS para o mundo**

Criada em 2000, por iniciativa da Cotrijal, a Expodireto é hoje uma das maiores e mais importantes feiras de agronegócio do mundo. Com vocação para aumentar a participação do Rio Grande do Sul no mercado global, a exposição congrega dois braços principais: produção vegetal e máquinas agrícolas.

Para o painalista, a exposição tem sido bem-sucedida como plataforma para atração de investimentos. “Nos últimos anos, conseguimos manter uma relação muito forte com vários países do mundo. O Governo do Estado esteve conosco no Japão e nos Emirados Árabes Unidos, onde fomos recebidos como delegação oficial do Brasil. Se nós estamos trazendo para o país e para o Estado vários empreendedores e instituições, trazemos junto a oportunidade de desenvolvimento.”

Com base nessa experiência de integração com outras economias, Mânica enxerga uma evolução na forma com que o investimento externo chega ao Brasil: “Há cinco anos, muito capital estrangeiro vinha para cá para comprar empresas e terra. Hoje, não há tanto interesse em aquisição. Eles querem participar em sociedades, para garantir alimento ao seu povo”.

## **Obstáculos no meio do caminho**

Ao longo de suas mais de cinco décadas de atuação, a Cotrijal vivenciou diversos momentos de adversidade. Um deles foi a invasão das sementes clandestinas, severamente combatida pela entidade. “A Cotrijal fez um trabalho muito forte, pois tínhamos a visão de que não era na semente que ganharíamos resultado. Tudo

aquilo que havia no mercado não trazia aumento de produtividade. Era apenas uma ilusão. Aos poucos, conseguimos tirar do campo essas sementes não fiscalizadas”, recordou Mânica.

Para o presidente da cooperativa, esse tipo de situação exige uma contrapartida mais efetiva do poder público. “Muitas empresas privadas enriqueceram em cima disso. Nós precisamos que o governo tenha estrutura e recursos maiores para que haja fiscalização nos processos”, sugeriu.

Outro gargalo apresentado pelo dirigente foi o déficit de armazenamento no Estado. “Numa época normal, o custo de frete da região produtora para Rio Grande é de R\$ 35,00 a tonelada. Quando chega a safra, principalmente pela falta de armazenagem, esse valor pula para R\$ 85,00. Essa diferença fica no caminho, não vai para a cadeia produtiva”, ressaltou.

Para fazer frente a essa dificuldade, a cooperativa está fazendo grandes investimentos para aumentar a capacidade de armazenagem e, conseqüentemente, agregar valor ao produto comercializado. Além desse o problema, o painelistas apontou as questões tributárias e as deficiências em portos e ferrovias, “que têm papel fundamental para escoamento da produção no momento da safra”.

## **Desafios em pauta**

Ao comentar sobre as transformações que estão ocorrendo na cadeia produtiva gaúcha, o presidente da Cotrijal manifestou outra fonte de preocupação: “Nós estamos vendo muitas pequenas propriedades desaparecerem. Vai haver uma redução drástica na população do campo. Há também um grande desafio, que é a sucessão na propriedade. Nós temos uma faixa etária de produtor que está nos 60 anos, que vem de uma tradição muito antiga e possui dificuldades”.

Questionado sobre como reduzir a ociosidade das unidades de processamento, tema abordado na exposição de Rodrigo Daniel Feix, o presidente da Cotrijal defendeu o protagonismo do Estado: “Todas as grandes mudanças no país, em qualquer área, partem do Rio Grande do Sul. Precisamos fazer um levante democrático, via Governo do Estado. Uma ação política muito forte com os empresários, com a cadeia, para buscar junto ao Governo Federal algumas melhorias”.

Segundo o painelistas, a baixa produção de derivados da soja está profundamente relacionada a circunstâncias. “As empresas olham o momento tributário e econômico e decidem exportar *commodities*. É muito mais fácil trabalhar com o grão. É um produto que se comercializa sem muita força”, observou. “Na cadeia de transformação, é diferente”, explicou, citando o transporte como um fator que dificulta o processo.

O tema da irrigação, no contexto da frustração da última safra, gerou um alerta de Mânica: “Nós temos que cuidar para não ter uma falsa ilusão sobre a irrigação. É uma grande alternativa, mas não vai salvar a produção do Rio Grande. Temos de pontuar onde há possibilidade e incentivar, mas não são todos os lugares que têm condições. Ele destacou, no entanto, que o governo deve oferecer linhas de incentivo para aquisição de equipamentos.

## **Cenário de oportunidades para o cooperativismo**

Diante das perspectivas de mercado para os próximos anos, o dirigente acredita no fortalecimento do sistema cooperativista. Para tanto, propõe que o governo não encare os incentivos a essas organizações como subsídio ou perdão de dívidas.

“Somos contra isso. Precisamos é de igualdade de competitividade e de mercado, pois da porteira para dentro somos competentes”. Em seguida, fez um elogio: “O Governo do Estado tem demonstrado preocupação e dado um incentivo muito grande



para que o cooperativismo se consolide. Confesso que poucas vezes vi isso”.

Com otimismo no futuro, Mânica enxerga que há espaço para que a vocação da Cotrijal seja cumprida: “Não tenho dúvida de que o cooperativismo será a alternativa mais viável para o desenvolvimento econômico e, principalmente, para a manutenção do homem no campo”.