



O Conglomerado Leiteiro do Cauca:

pequenos produtores, grandes resultados





Uma visão de território. Uma aposta para transformar em negócio o gado de leite no departamento, gerando renda para milhares de famílias de pequenos produtores através do melhoramento técnico e tecnológico, da criação de uma infraestrutura organizativa e empresarial, e do fortalecimento da liderança de mulheres e jovens.

O êxito do projeto público-privado Conglomerado Leiteiro do Cauca não tem precedentes na Colômbia. A renda dos produtores aumentou em 1.000%; a quantidade de terra necessária para produzir o mesmo volume de leite se reduziu de 34.000 para 3.200 hectares e os produtores que cumprem com os padrões de qualidade aumentaram de 20% para 90% em três anos.

Arturo García, o especialista responsável pela avaliação do projeto, confirma: “Através da Empresa Econometria, avalei praticamente todos os programas de apoio a pequenos produtores agropecuários da Colômbia (...). De longe, essa é a experiência documentada mais bem sucedida que eu, pessoalmente, conheço. E em uma escala que já não é pequena, pois quando se fala de 10, 20, ou 100 pessoas, é pequena. Mas aqui eram 1.600 famílias em 14 municípios!”

Tais resultados são ainda mais surpreendentes quando se considera o entorno onde se desenvolveu o projeto.

O departamento do Cauca, localizado no sudoeste da Colômbia, é palco de todos os conflitos pelos quais o país atravessa: ali estão presentes de forma ativa todos os grupos armados irregulares, e, até a firma do acordo de paz com a guerrilha das FARC, o estado de guerra era evidente. Até junho de 2017, tinham sido registradas 409.628 vítimas na Rede Nacional de Informação do departamento¹. Além disso, existe um conflito histórico pela propriedade da terra, sobretudo pelos 20.000 hectares que as comunidades indígenas, muito ativas e organizadas, consideram que lhes foram retiradas ao longo da história. Uma parte importante dessas terras é utilizada para cultivos ilícitos.

O Cauca aparece como o segundo departamento da Colômbia com a distribuição mais desigual de suas terras.

¹ Registro Único de Vítimas, Rede Nacional de Informação. <http://rni.unidadvictimas.gov.co/RUV> consultado em 29 de junho de 2017.

E a pobreza é visível: em 2015 era o terceiro departamento mais pobre do país, com 51% de pobreza monetária e 24% de pobreza extrema, segundo o DANE². Boa parte dessa pobreza está localizada em zonas rurais, onde se concentram as populações indígenas (22% do total, e a segunda concentração mais importante do país, com 10 etnias) e afrodescendentes (23% dos 1.391.000 habitantes do departamento em 2016, segundo projeção do DANE).

Grande quantidade de famílias camponesas sobrevivem em condições de pobreza, de insegurança alimentar e nutricional, e de saúde e educação precárias; e dedicam-se principalmente à agricultura, como trabalhadores por jornadas diárias em fazendas, com pequenas propriedades para a produção de subsistência, e com alguns animais para o consumo de carne e leite.

São famílias que desenvolvem uma atividade leiteira com práticas ambientais e produtivas ineficientes, com baixo volume de produção e de baixa qualidade, baixa capacidade associativa e volume de comercialização, pois a maior parte do produto destina-se ao consumo familiar.



No Cauca, existe um histórico conflito pela propriedade de terra, sobretudo pelos 20000 hectares reivindicados pelas comunidades indígenas.



² Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Nesse contexto, em meados de 2013, o Governo do departamento e a Fundação Alpina propuseram-se montar uma indústria leiteira praticamente do zero, a partir do fortalecimento da cadeia produtiva de pequenos produtores com dois ou três animais por unidade familiar. O departamento destinou, para tanto, importantes recursos do Fundo de Desenvolvimento Regional do Sistema General de Regalías – SGR; e a Fundação Alpina, que desde 2009 já trabalhara em mais de dez iniciativas no Cauca, responsabilizou-se pela elaboração e execução da intervenção. Foram selecionados catorze municípios andinos com população rural dispersa, e foi aberta uma chamada aos produtores, amplamente divulgada.

Depois do processo de inscrição e análise de requisitos, 1.628 famílias foram vinculadas ao projeto. O desafio parecia enorme.

Uma proposta integral, próxima e exigente.

O projeto formulou um objetivo ambicioso: aumentar a competitividade da cadeia produtiva leiteira nos catorze municípios escolhidos para assim melhorar as condições de vida dos produtores. “Nos propusemos a produzir mais leite por unidade de área com menor custo. Tornar o sistema mais eficiente. Mas nos centramos em um conceito global: a ecoeficiência – comenta Elkin Rendón, o coordenador do projeto no Cauca. Um sistema produtivo rentável e sustentável, amigo do meio ambiente”.

A intervenção focou-se em quatro dimensões: o componente produtivo propôs-se a aumentar a produtividade leiteira nas terras de pequenos



O governo de Cauca e a Fundação Alpina propuseram-se a montar uma indústria leiteira praticamente do nada.



produtores e a qualidade da higiene e da composição do leite; o componente sócio-empresarial a estimular a capacidade associativa e o fortalecimento empresarial; e o componente comercial a assegurar a saída do produto. Foi proposto também um componente de segurança alimentar para apoiar os núcleos familiares.

O foco desse processo esteve no melhoramento produtivo mediante um esquema de assistência técnica rigoroso e detalhado, com capacitação e assessoria a cada produtor *in situ* e compromissos específicos de melhoramento. Esse componente incluiu todas as dimensões da cadeia produtiva: manejo de pastos, boas práticas pecuárias, melhoria na qualidade higiênica e na composição do leite, melhoramento genético dos rebanhos, aumento da produtividade. Também ofereceu apoio para a formalização das propriedades, cadastro e certificação por parte do ICA³.

O CENTRO DO
ESFORÇO FOI O
MELHORAMENTO
PRODUTIVO MEDIANTE
UM ESQUEMA DE
ASSISTÊNCIA TÉCNICA
RIGOROSO E DETALHADO

O componente sócio-empresarial se propôs fortalecer as poucas associações de produtores existentes e criar outras para completar um total de 17, bem como gerar capacidades empresariais e administrativas em seus membros e estimular as relações entre os atores da cadeia leiteira.

Para favorecer a comercialização do produto, foi apoiada a criação de centros de armazenamento e processamento, bem como a melhoria dos processos artesanais de produção de derivados lácteos.

O projeto também se propôs a elevar e fortalecer a participação de mulheres e jovens no processo e a apoiar as melhorias na segurança alimentar das famílias.

Múltiplos atores em uma parceria ampla e ativa

O fortalecimento do Conglomerado Leiteiro do Cauca contou com uma parceria diversificada entre os atores do setor público, do setor privado e das organizações de base.

Como já foi dito, o Governo do Cauca contribuiu com recursos provenientes do *Sistema General de Regalías*, as prefeituras dos catorze municípios e o *Cabildo* Indígena de Guachicono também contribuíram com recursos e apoiaram o processo para completar COP \$24.562 milhões (USD \$8.17 milhões). A Fundação Alpina contribuiu com a elaboração do projeto, a sua gestão, a



³ Instituto Colombiano Agropecuario.

execução de 44% do orçamento, e também contribuiu com COP\$742 milhões (USD \$247.000). O Serviço Nacional de Aprendizagem e Agroinnova⁴ ofereceram capacitação técnica e fortalecimento empresarial. E a empresa Alpina Colômbia S.A. participou como principal sócio comercial do projeto, mas não o único.

“O projeto sempre esteve praticamente 100 por cento em execução – ressalta Constanza Alarcón, Diretora da Fundação Alpina –, os compromissos eram cumpridos rigorosamente com o governo do departamento e com as prefeituras. Os resultados do projeto foram amplamente reconhecidos, e houve também um grande respeito pelas normas e os parâmetros da Fundação Alpina para administrar com transparência os recursos. Os prefeitos abordaram o processo com muito interesse e ficaram bastante satisfeitos com a capacidade de resposta que se obteve diante da confiança que depositaram no projeto. O relacionamento, tanto com o governo do departamento quanto com as prefeituras, foi muito bom”.

Cada núcleo familiar foi atendido com uma postura de abertura e respeito pelos seus conhecimentos ancestrais e pelos costumes e práticas dos produtores, para assim respeitar a diversidade étnica e cultural das 1.628 famílias (49% indígenas, 43% camponeses e 8% afros). Todas as intervenções foram diferentes graças a uma estratégia de atenção individual acordada a partir dos usos, das necessidades e das possibilidades de cada área e de cada cultura. Foram estabelecidos acordos com cada produtor, bem como um acompanhamento rigoroso de cada empreendimento.

Isso não significou ser laxo ou permissivo. “Foi um esquema muito detalhado, de acompanhamento de cada um não somente em capacitações externas, mas também em trabalho direto *in situ*, acompanhando agricultor por agricultor– comenta Constanza Alarcón –, o que implicou também em exigências. Quem não cumpria, não podia participar do processo. Cerca de 240 produtores saíram do projeto”.

Colheita dos resultados

Depois de mais de dois anos de trabalho, a Fundação Alpina decidiu realizar uma avaliação externa do projeto, e para tanto contratou a empresa Econometria, especialista em avaliação de programas sociais públicos e privados. Foi feita uma análise de cada um dos participantes no projeto a partir de pesquisas iniciais de linha de base para aferir como estavam os que já tinham alcançado certo ponto de desenvolvimento. As surpresas começaram a aparecer por todos os lados.

⁴ Agroinnova é uma incubadora de empresas agroindustriais criada pela Câmara de Comércio de Cauca, a Corporação Autônoma Regional do Cauca, a Universidade do Cauca e o Governo desse departamento.



Arturo Garcia, o especialista dessa empresa responsável pela avaliação, continua surpreso: “Por exemplo, quando o projeto foi iniciado, a capacidade de carga dos pastos era menos de 0.4 animais por hectare, muito baixa, a média nacional é por volta de 0.5, 0.6. Precisavam-se mais de dois hectares para alimentar uma vaca. No final do projeto, um hectare alimentava 2.85 vacas. Isso é uma melhoria realmente impressionante”.

E continua: “Antes, o leite que os produtores entregavam era de má qualidade. Menos de 20% atendia um alto padrão de qualidade. Na avaliação, essa porcentagem subiu para 90%”. Tudo isso foi refletido no preço do produto e na renda dos produtores: no começo do projeto, eles recebiam em média COP \$300.000 pesos anuais (USD \$100), soma que, ao final do projeto, aumentou para COP \$3 milhões por hectare (USD \$1.000).

“Mas, além disso, colocaram em diante um processo de racionalização do rebanho, porque além de melhorar os pastos e a qualidade do leite, também perceberam que havia vacas que não produziam leite. Isso levou a uma redução de mais de 15% do rebanho bovino e por volta de 12% do rebanho leiteiro”, comenta Garcia.



**TODAS AS
INTERVENÇÕES FORAM
DIFERENTES GRACAS
A UMA ESTRATÉGIA DE
ATENÇÃO INDIVIDUAL
CONCERTADA A PARTIR
DAS NECESSIDADES
DE CADA ÁREA E DE
CADA CULTURA.**

Constanza Alarcón ressalta outras conquistas importantes: “Sem essa intervenção, era preciso cerca de 34.000 hectares (para produzir o leite com os animais disponíveis). Mas pelo esquema técnico e a forma como foi organizado e desenvolvido o projeto, passou-se a utilizar 3.100 hectares. Esse foi um impacto que não estava previsto na formulação do projeto”. Impacto que, além disso, reduz notavelmente a pressão por terra no departamento, e se transforma em uma indiscutível contribuição para o equilíbrio ambiental de seu entorno.

“Os melhores resultados foram obtidos com as comunidades indígenas – comenta Elkin Rendón –, em muitos sentidos. Há uma área, o Macizo Colombiano⁵, que fica quase dez horas de distância da sede do município, e o caminho possui condições de acesso muito difíceis. Eles afirmam que agora produzem leite lícito, e não

leite ilícito. Antes, às vezes trabalhavam com papoula e dela tiravam o leite. Agora, possuem um processo estabelecido e a agroindústria compra o leite lícito deles”.

Não precisamos mais realizar trabalhos por jornadas diárias

Celimo Quilcace tem três filhos e dois hectares de terra, nos quais pastam sete vacas, no município de El Tambo, um dos mais prejudicados pela violência e pelos cultivos ilícitos no Cauca.

“O projeto parecia bom, compreende? Aderi, e desde então as coisas mudaram para mim e já estou totalmente envolvido com a produção leiteira. Eu não possuía nenhuma experiência com leite, a verdade é que nem mesmo ordenhava. Mas agora a minha vocação leiteira está acima de qualquer outro trabalho. No momento, estou tirando 50, 60 litros por dia, com 7 animais”.

Celimo faz parte da Proagrotam, uma associação com 142 membros, dos quais 50 reúnem leite para o conglomerado leiteiro, e isso apenas desde setembro de 2016. “Iniciamos com 150 litros e agora estamos juntando 1.800 litros a cada dois dias, porque a Alpina vem recolher a cada dois dias”.

E como isso o favoreceu economicamente? “Imagina se não! Quando se recebe quinzenalmente

⁵ No Macizo Colombiano a cordilheira dos Andes se abre em três partes que atravessam toda a Colômbia. Nesse ponto forma-se a Estrela Fluvial, onde nascem alguns dos rios mais importantes do país. A altura média da cordilheira está acima de 3.000 m.

as coisas são diferentes (risos). Antes eu precisava ganhar por dia para sustentar a casa, e agora me dedico à ordenha e às tarefas da terra”.

A experiência de Antonio Cantero é similar. Ele possui sete hectares na Reserva Indígena de Ambaló, município de Silvia.

“Nós somos uma comunidade indígena que, 39 anos atrás, trabalhávamos para os donos das propriedades que hoje são nossas. Mas nos organizamos, organizamos a comunidade. Há cinco anos, percebemos que não éramos rentáveis, que não produzíamos nem para a nossa família. Entre todas as discussões, pensamos em organizar uma associação e, com o cadastro na Câmara de Comércio, em 2012, começamos a buscar algum projeto que nos ajudasse. Assim chegamos à Fundação Alpina, que nos ajudou a entrar para o conglomerado, e hoje a vida de cada um de meus companheiros e famílias é muito diferente comparada ao que era seis anos atrás”.

“Veja, tínhamos um animalzinho por hectare, e hoje, com o uso de técnicas, temos 3.5 animais. De 10, 12 litros que eu entregava por dia, agora estou entregando 45, 50, 60 litros, assim, conforme se vai alternando o rebanho”.



As crianças que antes estudavam somente até o ensino fundamental podem hoje iniciar o ensino médio.



“O PROJETO PARECIA BOM, COMPREENDE? ADERI, E DESDE ENTÃO AS COISAS MUDARAM PARA MIM, E JÁ ESTOU TOTALMENTE ENVOLVIDO COM A PRODUÇÃO LEITEIRA.

“Como o conglomerado nos considerou para melhorar um hectare, então foi melhorado, preparou-se o adubo, plantou-se grama. Também nos ajudaram com o que precisava limpar, vacinar, tudo precisava ser feito. Hoje, o nosso rebanho continua sendo o mesmo, não veio de outro lugar, o que lhe faltava era comida”.

Hoje, as famílias não precisam se “desdobrar” em outros lugares, mas dedicam-se aos seus lotes, pois o *Cabildo* deu a cada uma sete hectares, nos quais não podiam trabalhar por falta de recursos. Agora estão produzindo, reproduzindo ali o que aprenderam na área que destinaram ao projeto. As crianças estão sendo enviadas para a escola e estão podendo fazer o ensino médio; antes, estudavam somente até o fundamental. “Tudo isso – disse Antonio – tem sido benéfico. As pessoas já estão de fato pegando o ritmo, e eu, por exemplo, estou colocando o sistema de irrigação nas pastagens onde tenho rebanho. Assim, cada um já se dedicou à produção e fizemos a proposta de não abandonar o que aprendemos”.

Benefícios colaterais

As 17 organizações perceberam outros benefícios com a vinculação ao projeto. Cada uma delas conta agora com manuais de tarefas, processos e procedimentos construídos de maneira acordada que estabelecem, por exemplo, os processos de tomada de decisões e resolução de conflitos internos.

Também contam com um software contável que lhes permite ter um controle econômico e financeiro de seus agronegócios, e adicionalmente receberam uma capacitação para a realização de planos de trabalho e construção de indicadores.

800 jovens estudantes de 17 Instituições de Ensino Agropecuário receberam formação em produção de leite, criação de pastos, boas práticas pecuárias e boas práticas de ordenha. E ao menos 400 deles foram capacitados pelo SENA⁶ para se formarem como técnicos em Gerenciamento e tecnólogos em Administração de Empresas Pecuárias.

Para reduzir o impacto ambiental, além da liberação de terras como produto do aumento da eficiência e da redução de rebanhos, nas 1.628 unidades produtivas trabalhou-se na implementação de biofábricas, pontos ecológicos e na proteção de bacias hídricas.



Dessa maneira, as organizações contam com um modelo de produção que lhes garante a comercialização de todo o seu produto e com as ferramentas necessárias para gerar desenvolvimento sustentável.

Assim, foi criado um verdadeiro agronegócio nos municípios que gera novas fontes de emprego, eleva a demanda de insumos agrícolas, aumenta a compra de bens e serviços e, talvez o mais importante, difundem as boas práticas agrícolas, comerciais e organizacionais a outros camponeses, que começam a imitar esse modelo e a desenvolver uma cultura empresarial.

Se a isso se somar a consolidação de 17 organizações fortalecidas e decididas a cultivar um futuro melhor e as possibilidades de expansão para outros municípios do departamento e do país, não resta dúvida de que as oportunidades que se abrem para esse momento de pós-conflito são de fato prometedoras.

Neste sentido, sob uma perspectiva mais ampla, o Conglomerado Leiteiro do Cauca é um modelo de intervenção ambicioso, de amplo alcance, fruto de um acordo visionário, porém concreto e bem planejado do setor público, de uma fundação e de importantes parcerias público-privadas; que respeita a cultura, os usos produtivos e a diversidade étnica; que

apontou para o melhoramento técnico, mas também para o fortalecimento das organizações e a garantia da comercialização, com os olhos fixos no respeito ao meio ambiente e na busca da sustentabilidade.

Um modelo que desembocou na criação de um verdadeiro agronegócio, com impactos territoriais em diversos aspectos: econômicos, culturais e ambientais, cujas boas práticas agrícolas, comerciais e organizativas propagam-se constantemente diante dos evidentes resultados que obteve em produtividade, rentabilidade e qualidade de vida. Um modelo que luta pela consolidação de comunidades sustentáveis e que tornou os seus promotores merecedores do prêmio Transformadores da RedEAmérica em 2017. •



O projeto também se propôs a elevar e fortalecer a participação de mulheres e jovens, e a apoiar as melhorias na segurança alimentar.



⁶ Serviço Nacional de Aprendizagem.