

Guia Metodológico de Implementação de Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor

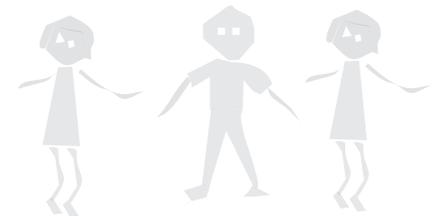


Guia Metodológico de Implementação das Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor

Programa para Proteção e Gestão Sustentável das Florestas Tropicais do Brasil (GTZ-Brasil)
Programa de Manejo Sustentável de Recursos Naturais e Fomento de Competitividade (GTZ-Nicarágua)
Equipe Regional de Competência de Cadeias de Valor e PPP (GTZ)

Beate Weiskopf
Marlen Lucía Landero Vargas

Tradução e Adaptação
Gunter Viteri



Equipe Regional de Competências
Cadeias de Valor e PPP (ERC)

Brasília, novembro de 2009



Coordenação do Plano Nacional de Promoção das Cadeia de Produtos da Sociobiodiversidade

Plano Nacional de Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade

Ministério do Meio Ambiente - MMA

Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB

Secretaria de Agricultura Familiar - SAF

Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor

Arnoldo Anacleto de Campos - Diretor

José Ademar Batista - Coordenador

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS

Secretaria de Articulação Institucional e Parcerias - SAIP

Departamento de Articulação Governamental

Sérgio Paes Magalhães - Diretor

Ministério do Meio Ambiente - MMA

Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável - SEDR

Diretoria de Extrativismo - DEX

Claudia Maria Calório - Diretora

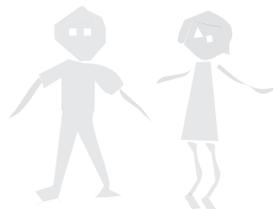
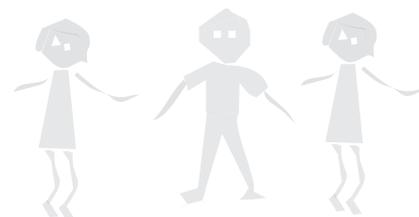
Júlio César Gomes Pinho - Coordenador

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB

Diretoria de Política Agrícolas e Informação - DIPAI

Silvio Isopo Porto - Diretor

Rogério Neuwald - Assessor da Diretoria



Equipe Técnica do Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade

MMA

Alan Franco Boccato

Hotel Leepkahn dos Santos

MDA

Divani Souza

MDS

Gustavo de Assis

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB

Ianelli Sobral Loureiro

Secretaria Executiva – PNPSB

João P. Morita – Consultor Nacional da Cadeia do Babaçu

Rodrigo A. Noieto – Consultor Nacional da Cadeia da Castanha-do-Brasil

Rocio Chacchi – Consultora Nacional – Apoio técnico a Coordenação



Contribuições:

Bruno Filizola

Friederike Melzner

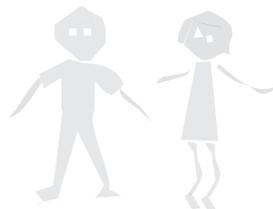
Haroldo Oliveira

Ladjane Ramos Caporal

Luciana Rocha de Mendonça

Rocio Chacchi Ruiz

Soraia Marriba Knez



Diagramação:

Aline Lubambo

Angela Doherty Ayres

Contato: 61.20200984



Apresentação

Visando juntar habilidades e competências em uma orquestração, não nos basta a vontade, mas também a capacidade de usar ferramentas adequadas nos momentos certos. Para tanto, a equipe da Gerência de Agroextrativismo do MMA buscou metodologias adequadas para integrar os diferentes níveis de intervenção (macro, meso e micro), de forma que elas não ficassem presas aos pontos convencionais de uma cadeia produtiva. O que se buscava era uma metodologia que atendesse as peculiaridades enfrentadas no cotidiano das cadeias de produtos da sociobiodiversidade e dos Povos e Comunidades Tradicionais.

Em parceria com a GTZ, que prontamente aceitou o desafio de adequar e aprimorar o método *Value Links*, o processo avançou, inclusive nos permitindo experimentar esta abordagem metodológica de Cadeias de Valor no Brasil. Essa articulação se deu junto aos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de cadeias de produtos extrativistas e, mais recentemente e de forma abrangente, pelo Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade (PNPSB). Deste modo, integramos esforços dos diferentes Ministérios, Governos de Estado e governanças locais, incluindo o setor empresarial e o terceiro setor, buscando implementar o desenvolvimento sustentável em nossas agendas, através da integração das questões ambientais e socioculturais, com eficiência e inclusão social por meio de povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares.

É a partir desta experiência, agora sistematizada, que disponibilizamos aos leitores, gestores, técnicos da rede de serviços algumas ferramentas que consideramos de grande utilidade para facilitadores e promotores das Cadeias de Valor junto aos APLs e PNPSB, de forma prática e acessível. Como resultado desse processo coletivo de construção de processos sustentáveis, buscamos assim promover a integração das diferentes instâncias de gestão e execução de uma agenda focada na viabilização do desenvolvimento de Cadeias de Valor de produtos da sociobiodiversidade, por meio de uma metodologia flexível.

Bruno de Carvalho Filizola

Fábio Chicuta Franco

Haroldo César Bezerra de Oliveira

Equipe Técnica/CEX/DEX/SEDR/MMA



Sumário

A.- A Metodologia Value Links, 15

B.- Preparação e Implementação da Oficina Inicial de Promoção de Cadeia de Valor, 23

B.1.- Reunião preparatória, 23

B.2.- Preparação da Oficina de Promoção da Cadeia, 30

C.- Depois da Oficina de Partida, 69

C.1.- Instauração do Comitê de Direção, 69

C.2.- Implementação de Projetos de Melhoria, 69

C.3.- Monitoramento, Avaliação, Replanejamento, 69

Anexos, 73

Anexo 1 - Guia para a Elaboração do Relatório da Cadeia, 73

Anexo 2 - Roteiro de Apresentação de Participantes, 75

Anexo 3 - Fio Condutor, 80

Anexo 4 - Folhas de Avaliação da Oficina, 82

Exemplos de Ferramentas que podem ser empregadas na Cadeia de Produtos da Sociobiodiversidade, 85

Módulo 0: Ferramentas Conceituais, 87

Módulo 1: Seleção de Territórios e de Cadeia, 91

Módulo 2: Análise das Cadeias Seleccionadas, 103

Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria, 109



Introdução

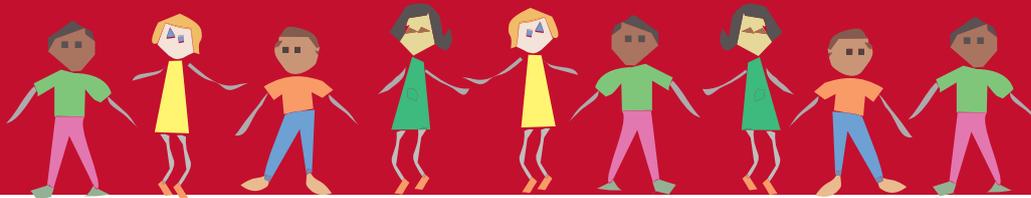
Value Links é uma metodologia criada pela GTZ para orientar o processo de Promoção de Cadeias de Valor. Este guia foi elaborado para auxiliar aquelas pessoas que já fizeram o treinamento a iniciar o processo de implementação dessa metodologia. Não pretende, portanto, substituir o manual com os módulos ministrados nas capacitações *Value Links*, que podem ser consultados em www.cadenadevaloryppp.org.

Esse Guia Metodológico de implementação de Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor é um instrumento básico que permite à instituição facilitadora aplicar a metodologia *Value Links* nas Cadeias selecionadas para o fomento.

Em anexo inserimos algumas orientações e ferramentas para a atuação específica na Cadeia de produtos da sociobiodiversidade.



A Metodologia *Value Links*





A ■ A Metodologia *Value Links*

A.- A Metodologia *Value Links*

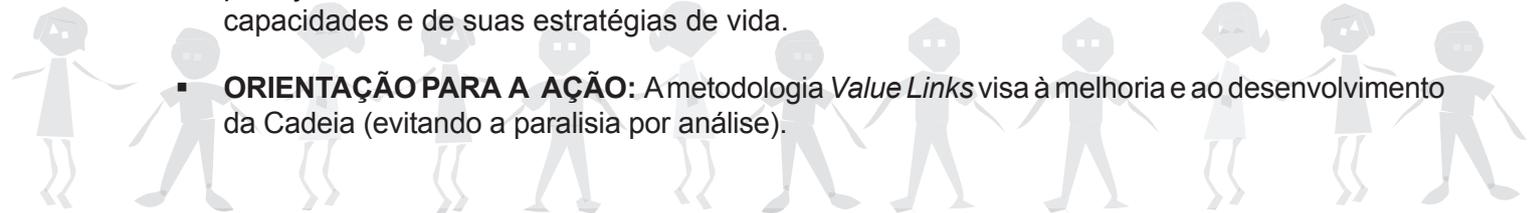
A metodologia “*Value Links*” foi concebida e validada pela GTZ e seus parceiros na América Latina, na África e na Ásia, para promover Cadeias de Valor, e se baseia nos seguintes princípios básicos:

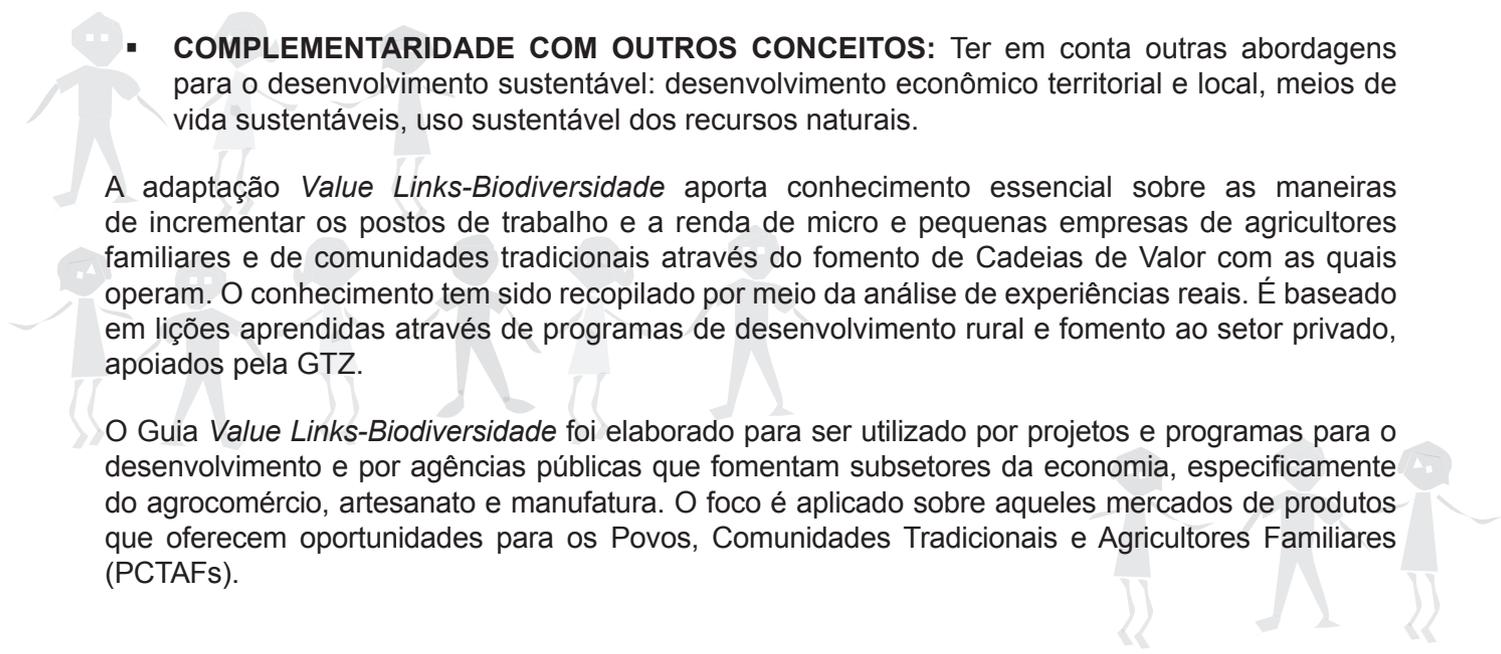
Um planejamento conjunto, capaz de incorporar as atividades planejadas e implementadas por outras instituições.

- **ORIENTADA PARA O MERCADO:** Parte-se da demanda do mercado, oferecendo produtos com potencial de participação nos mercados.
- **IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA OS GRUPOS EXCLUIDOS:** Visa produtos com potencial de crescimento, que oferecem oportunidades para os grupos excluídos (homens e mulheres).
- **LIDERANÇA DA INICIATIVA PRIVADA:** Os atores da iniciativa privada são responsáveis pelos processos de desenvolvimento e lideram a melhoria da Cadeia.
- **PERSPECTIVA SISTÊMICA DA CADEIA:** Os atores da Cadeia produzem, transformam e comercializam um produto com um interesse comum: o crescimento do mercado final. Em torno desse objetivo trabalham juntos para melhorar a competitividade da Cadeia e aumentar seus benefícios.
- **INCLUSÃO SOCIAL:** Os grupos normalmente excluídos participam na tomada de decisões e planejam o seu envolvimento nas Cadeias, resultado da análise dos seus recursos, de suas capacidades e de suas estratégias de vida.
- **ORIENTAÇÃO PARA A AÇÃO:** A metodologia *Value Links* visa à melhoria e ao desenvolvimento da Cadeia (evitando a paralisia por análise).

Isso significa:

- Uma visão de aperfeiçoamento da Cadeia compartilhada pelos operadores, prestadores de serviços e organismos de cooperação, baseada na mesma estratégia.
- Mais impacto, já que o trabalho de todos aponta para a mesma direção.
- Um planejamento conjunto, capaz de incorporar as atividades planejadas e implementadas por outras instituições.
- Complementação a partir de outras análises.



- 
- **COMPLEMENTARIDADE COM OUTROS CONCEITOS:** Ter em conta outras abordagens para o desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico territorial e local, meios de vida sustentáveis, uso sustentável dos recursos naturais.

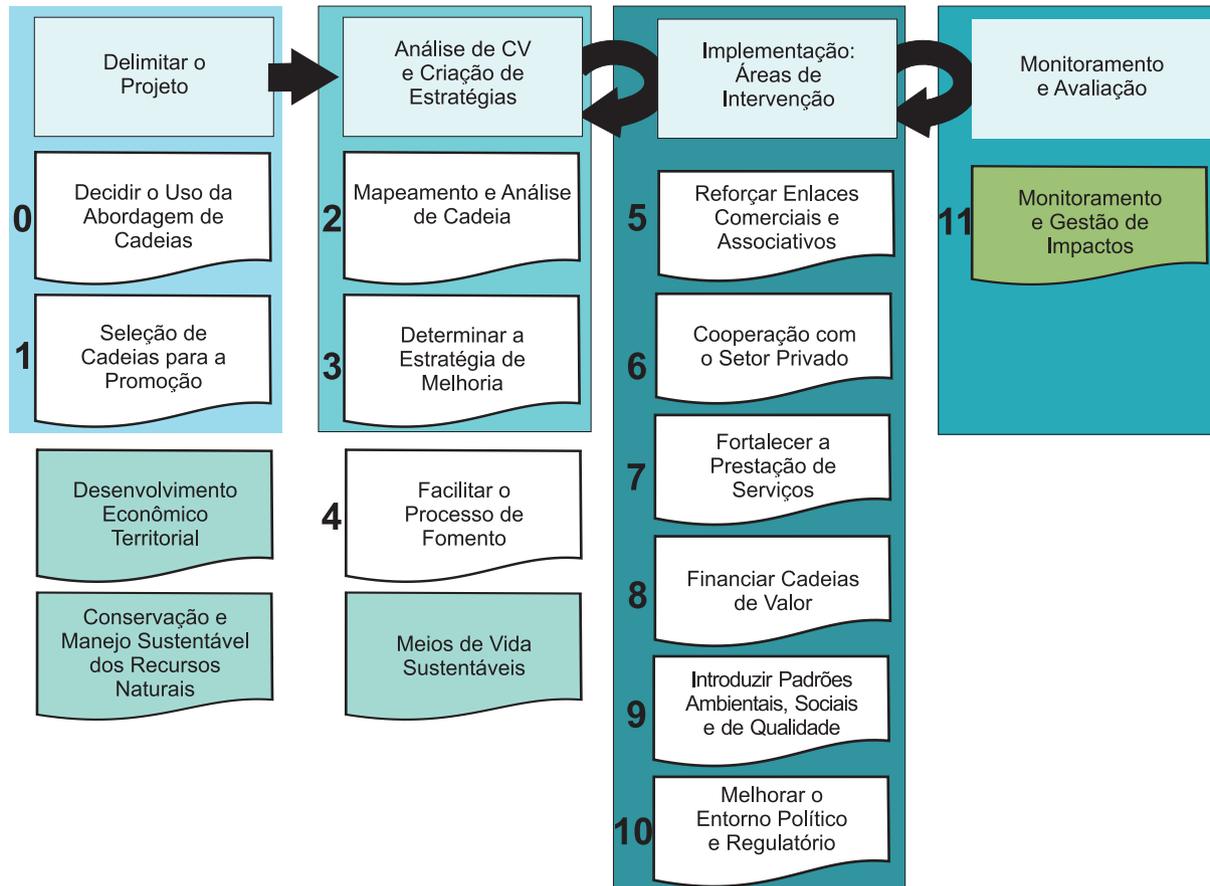
A adaptação *Value Links-Biodiversidade* aporta conhecimento essencial sobre as maneiras de incrementar os postos de trabalho e a renda de micro e pequenas empresas de agricultores familiares e de comunidades tradicionais através do fomento de Cadeias de Valor com as quais operam. O conhecimento tem sido recopilado por meio da análise de experiências reais. É baseado em lições aprendidas através de programas de desenvolvimento rural e fomento ao setor privado, apoiados pela GTZ.

O Guia *Value Links-Biodiversidade* foi elaborado para ser utilizado por projetos e programas para o desenvolvimento e por agências públicas que fomentam subsectores da economia, especificamente do agrocomércio, artesanato e manufatura. O foco é aplicado sobre aqueles mercados de produtos que oferecem oportunidades para os Povos, Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares (PCTAFs).



Value Links – Visita Resumida do Conceito

ValueLinks-B- Arquitetura



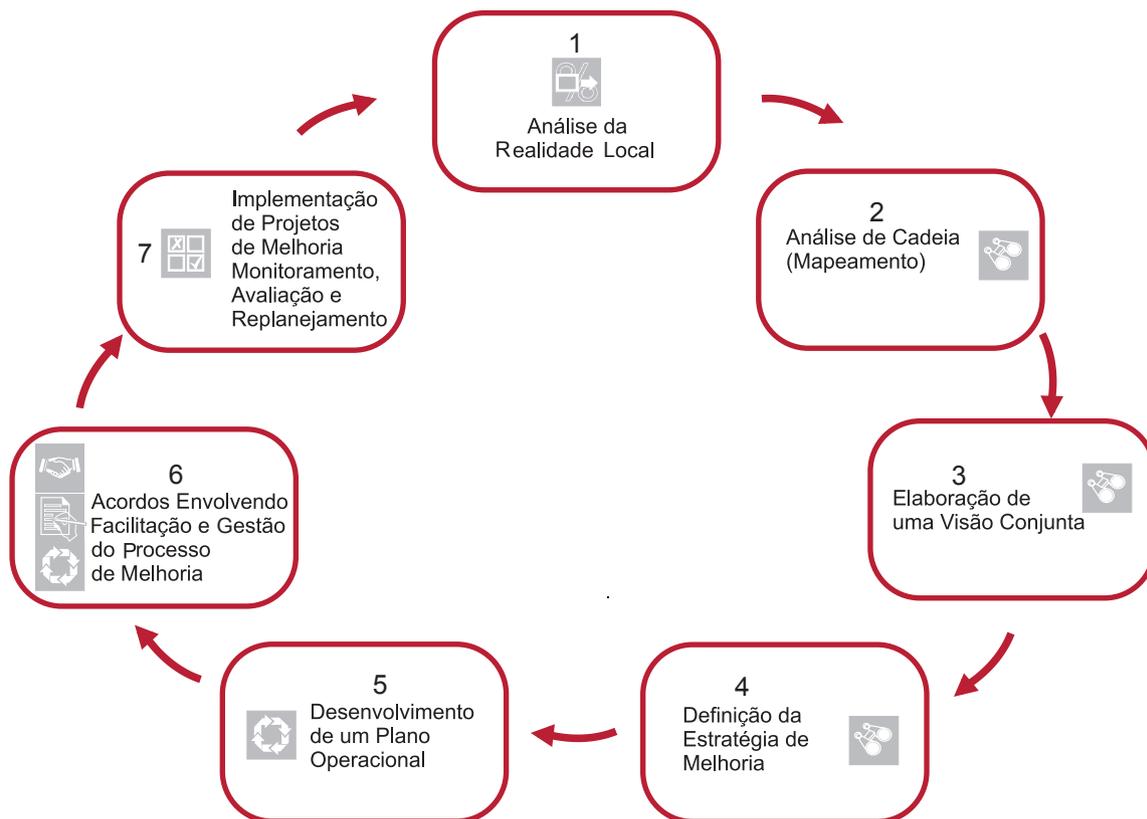
O gráfico acima dá uma visão geral da metodologia *Value Links*. A metodologia é constituída por 11 módulos.

Passos a seguir

A implementação da metodologia *Value Links* acontece de forma participativa, envolvendo os atores da Cadeia de Valor. Esse processo pode ser dividido em sete passos, dos quais os cinco primeiros são dados na oficina inicial de promoção da Cadeia.

O conteúdo deste Guia é produto da sistematização de experiências do Programa Florestas Tropicais, da GTZ, com a implementação da metodologia nas Oficinas de Promoção realizadas durante os anos de 2008 e 2009.

Quais são os passos?





1. Análise da Realidade Local

Consiste na análise da informação existente sobre a realidade produtiva de um território definido. Esse passo corresponde à identificação dos principais recursos geradores de renda e do tempo que os grupos dedicam para esses produtos. Esse passo, realizado de forma participativa, nos oferece uma imagem das relações dos grupos produtivos com os mercados num determinado momento, bem como os dados econômicos iniciais dos produtos e as informações sobre aspectos específicos, como preços, nível de renda gerada, tempo total dedicado a esses produtos e, também, ajuda a identificar as estratégias de vida nos territórios selecionados.



2. Análise de Cadeia (Mapeamento)

Consiste na análise da informação existente sobre a Cadeia ou o setor em questão, incluindo os estudos sobre o setor da Cadeia que possam contribuir com dados e informação (econômicos, de mercado, etc.), e no levantamento dos atores envolvidos. Um aspecto fundamental desse passo. O mapeamento da Cadeia, que pode focar diferentes níveis de detalhe (atores, volumes, econômicos, preços, etc). O mapeamento, realizado de forma participativa, nos oferece uma “fotografia” da Cadeia num determinado momento, bem como dados econômicos do produto e informação sobre aspectos específicos, fluxos financeiros, gênero, uso de recursos naturais, etc.



3. Elaboração de uma Visão Conjunta

De forma participativa, os atores da Cadeia (operadores, prestadores de serviços, instituições reguladoras e organismos de cooperação) constroem a visão da Cadeia com um horizonte temporal de três a cinco anos. Essa visão conjunta se baseia numa análise rápida de mercado.



4. Definição da Estratégia de Melhoria

A estratégia de melhoria é o resultado do trabalho participativo dos atores e indica como podem ser melhorados os aspectos relevantes da Cadeia para que esta seja competitiva.



5. Desenvolvimento de um Plano Operacional

A estratégia de melhoria é o resultado de um Plano Operacional Anual, que otimize os recursos disponíveis somando os esforços dos atores envolvidos. Um aspecto importante deste passo é a criação do Comitê de Direção, que é o responsável pelo acompanhamento do Plano Operacional. O Comitê de Direção é formado pelos operadores e atores mais importantes da Cadeia. Deve-se buscar um equilíbrio de gênero e entre os setores público e privado em sua composição, bem como a participação do organismo de cooperação que apoia a instituição facilitadora do processo. Sua estrutura deve ser ágil e de fácil gestão. É preciso ter em conta outras estruturas existentes na região da Cadeia, para não concorrer com elas. O que se busca é harmonizar a Cadeia em questão com as estruturas já existentes, como, por exemplo, as Comissões Setoriais Municipais afins.



6. Acordos sobre Estratégia e Promoção e sobre Gestão do Processo (Facilitação do Processo)

Na definição de acordos específicos de promoção, deve-se indicar quem é o responsável (Instituição) pela facilitação do processo de fomento da Cadeia.



7. Implementação de Projetos de Melhoria

Neste passo são colocados em execução os projetos que atendem as orientações da estratégia de melhoria, como: programas de intercâmbio, consultorias sobre assuntos específicos, assistência técnica, capacitação, certificação, projetos de melhoria baseados em Parcerias com o Setor Empresarial (PSEs), etc., que contribuem de forma prática e eficaz para melhorar a Cadeia.



8. Monitoramento, Avaliação e Replanejamento

De acordo com a metodologia *Value Links*, o processo deve ser monitorado e avaliado constantemente com o propósito de efetuar ajustes ao planejamento inicial de forma dinâmica, retroalimentando o processo.

Preparação e Implementação da Oficina Inicial de Promoção de Cadeia de Valor





B - Preparação e Implementação da Oficina Inicial de Promoção de Cadeia de Valor

Preparação e Implementação da Oficina Inicial de Promoção de Cadeia de Valor

São condições para a implementação da Oficina: a seleção da Cadeia a ser promovida, com base nos diferentes critérios abordados pelo manual e nas capacitações *Value Links-Biodiversidade*, e a definição dos papéis da instituição facilitadora e da Cooperação.

Antes de dar início à implementação das oficinas baseadas na metodologia *Value Links* da GTZ, é preciso identificar as atividades preliminares.

B.1.- Reunião preparatória

1.- Atividades preliminares:

Os preparativos para a realização das oficinas de promoção da Cadeia envolvem:

- Realizar uma análise da informação de referência existente sobre a Cadeia para estar a par de questões pesquisadas anteriormente. Informação sobre a situação do mercado e sobre a demanda pelo produto, e aspectos da produção, do fornecimento de insumos e da comercialização são fundamentais, assim como dados e números atualizados e organizados. Para melhor organizar essa informação, sugerimos consultar o Guia de Elaboração de Relatórios de Cadeia (Anexo 1). Essa análise também pode

Modelo de carta de convocação para a reunião preparatória da Oficina

17 de outubro de 200x

Prezado Sr.(a) _____

A União Nacional de Agricultores de Campo Lindo (UNACL) e o Programa Manejo Sustentável de Recursos Naturais identificaram o mel como produto promissor na região sudoeste do país e pretendem apoiar um processo de promoção da Cadeia de Valor do mel, na atual fase do programa PROMASRENA.

Nesse sentido, identificamos alguns atores-chave para organizar em uma sessão de trabalho preparatória a Oficina de Análise e Promoção da Cadeia do Mel no Sudoeste, e queremos contar com a sua valiosa colaboração nessa sessão.

A reunião preparatória será realizada no dia:

23 de outubro de 2008

Local: Edifício Centro Cívico

Horário: 8h30 às 11h30

Desde já agradecemos pela sua atenção e pronta confirmação.

Atenciosamente,

Pedro Peres
Presidente UNACL

Marina Lima
Coordenadora PROMASRENA

ser feita por um consultor externo com experiência na Cadeia, contratado para esse fim.

- Preparar uma apresentação sobre a análise em questão, contendo os dados e números identificados, em formato *power point*. Tanto a apresentação como o relatório serão usados como material de apoio pelos participantes no mapeamento da Cadeia.
- Definir a organização responsável pela facilitação da Cadeia, cujo papel é conduzir, articular e coordenar as atividades. A organização facilitadora será responsável pelas atividades preliminares.
- Preparar uma proposta de atores que participarão, por elo da Cadeia, que deverá ser validada pelos participantes na reunião preliminar da Oficina. Essa relação de atores é alimentada principalmente pela análise da informação de referência e pela instituição facilitadora do processo.
- Preparar uma tabela preliminar de participantes, identificando os atores-chave da Cadeia: os operadores (donos do produto) e as instituições prestadoras de serviços, reguladoras e de apoio.
- A finalidade dessa tabela, com nome, instituição, cargo, telefones, e-mail, etc. é apoiar a convocação para a Oficina de Promoção da Cadeia e a confirmação dos participantes. Além disso, a tabela permite visualizar o equilíbrio entre participantes, por elo da Cadeia e por gênero.
- Identificar e escolher o local para a realização da reunião preliminar. O local deve dispor de uma sala ampla, para as plenárias, e duas salas menores para os trabalhos em grupo.

Tabela de atores a serem convidados para a reunião preliminar da Oficina de Promoção da Cadeia de Mel

Atores	Elo da Cadeia					Sexo					
	Nome	Endereço	fone/ cel	E-mail	Insumos	Produção	Coleta	Transformação	Comercia- lização	M	F
Fornecedores de Insumos					●						●
Operadores						●				●	
Prestadores de Serviços						●	●				
Instituições Reguladoras						●		●		●	



2.- Processo de Planejamento

2.1 Organização de uma reunião preparatória para a Oficina:

A instituição facilitadora da Cadeia convida para a reunião preparatória 8 a 15 pessoas-chave que possam impulsionar esse processo. As pessoas escolhidas devem ser atores nos quais os demais integrantes da Cadeia confiem.

Os atores-chave são representantes de associações de produtores, de processadores, de comerciantes (setor privado) e de entidades do governo local capazes de impulsionar o processo ao longo da Cadeia. Por se tratar de uma reunião preparatória, nem todos os atores que representam a Cadeia são convidados.

É importante ter alguns critérios em mente ao selecionar os atores que serão convidados para a reunião preliminar: Ele tem familiaridade com o papel de facilitador? Ele presta serviços relevantes à Cadeia? Tem capacidade de mobilizar a Cadeia? Representa grupos empresariais atuantes na Cadeia?

2.2 - Confirmação dos participantes

Após o envio da convocatória, e a instituição facilitadora deverá iniciar os contatos para confirmar a participação dos atores-chave convidados.

É fundamental verificar se há mulheres ligadas à Cadeia, de modo a assegurar sua representação na reunião preparatória.

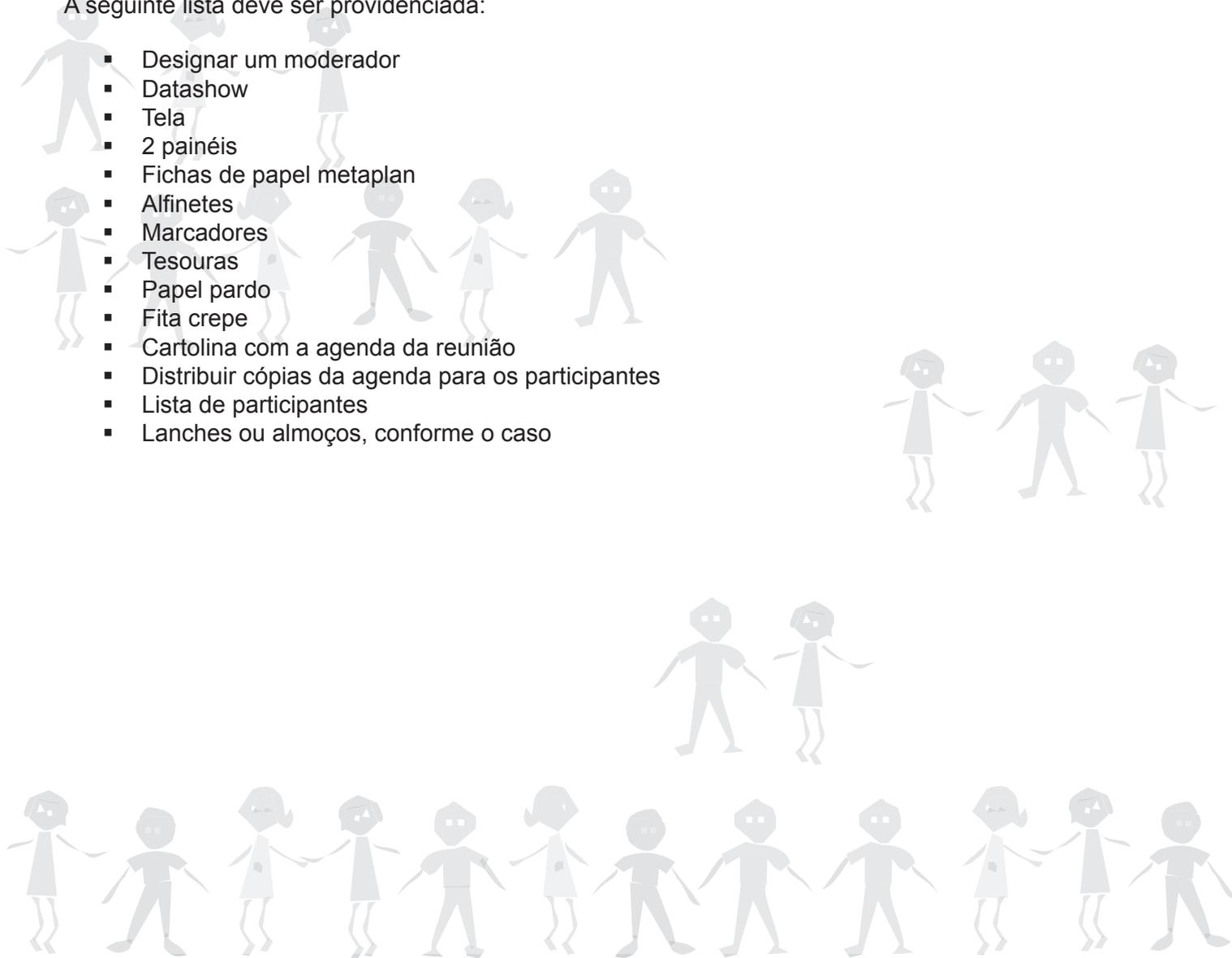
Recomenda-se enviar a agenda preliminar da reunião junto com a carta convite, para permitir que os participantes possam programar seu tempo.

2.3 - Logística da reunião preliminar:

Pode ser realizada em uma sala da instituição que facilitará a Cadeia ou em outro local considerado adequado para a realização desse tipo de atividade.

A seguinte lista deve ser providenciada:

- Designar um moderador
- Datashow
- Tela
- 2 painéis
- Fichas de papel metaplan
- Alfinetes
- Marcadores
- Tesouras
- Papel pardo
- Fita crepe
- Cartolina com a agenda da reunião
- Distribuir cópias da agenda para os participantes
- Lista de participantes
- Lanches ou almoços, conforme o caso





3.- Execução - Realização da reunião preliminar

É fundamental que a instituição facilitadora da promoção da Cadeia trabalhe ativamente para confirmar a participação dos e das participantes, de acordo com a matriz elaborada. A facilitação sempre é assumida por uma instituição nacional.

É essencial conhecer com clareza o papel de cada ator:

Ator	O que faz?
Instituição Facilitadora	Facilita o processo de melhoria da Cadeia.
Operadores	São os donos e beneficiadores dos produtos (por exemplo, os agricultores familiares, extrativistas, associação de pescadores artesanais, etc).
Prestadores de Serviços	São prestadores de serviços de capacitação, assistência técnica, financeira. Podem ser entidades públicas e privadas.
Instituições Reguladoras	São responsáveis pelo cumprimento de regras, leis, normas e procedimentos, e pelo recolhimento de taxas e impostos para o funcionamento da Cadeia.
Organismos de Cooperação	Acompanham o processo, prestam assistência técnica e colaboram na busca de parceiros.

3.1. Apresentação da Agenda:

É importante que a Agenda seja validada com os participantes e que sejam incluídos os assuntos que esses considerarem importantes. A agenda é mais específica no dia da reunião, apresentando os horários e responsável para cada ponto.

Cada participante deve receber uma cópia da Agenda. Além disso, recomendamos afixá-la no flipchart para fácil acesso e referência durante a reunião.

Após a aprovação da Agenda, deve-se iniciar a reunião.

Proposta de agenda preliminar

- 1.- Apresentação dos participantes
- 2.- Síntese da informação de referência obtida
- 3.- Apresentação do objetivo da promoção de Cadeias de Valor e dos passos a serem seguidos
- 4.- Definir a lista de convidados para participar da Oficina de Promoção da Cadeia com a metodologia *Value Links*
- 5.- Definir a data e a modalidade da Oficina
- 6.- Acordos

■ 3.2. Apresentação dos Participantes

Cada participante deve se apresentar, dizendo o seu nome, a instituição que representa e a função que ocupa. Se for produtor, é importante que diga onde está localizada a sua propriedade, bem como o nome da organização à qual pertence e o cargo que nela desempenha.

■ 3.3. Apresentação da Informação Disponível sobre o Setor/Cadeia

É fundamental que a apresentação seja precisa, com informação pertinente sobre a demanda de mercado pelo produto em questão e sobre os diversos elos da Cadeia. Deve oferecer aos participantes uma radiografia da situação do produto. É preciso atentar para o uso de imagens e da linguagem na apresentação. É muito importante que a linguagem seja de fácil compreensão, levando em consideração os participantes que não tem familiaridade com termos técnicos e científicos.

■ 3.4. Apresentação do Objetivo e dos Passos da Metodologia de Promoção de Cadeias de Valor

Esse ponto geralmente é abordado pela pessoa que representa a instituição que acompanha a organização facilitadora do processo. É uma explicação do processo envolvido na promoção da Cadeia de Valor com a metodologia *Value Links*. A apresentação deve incluir a definição, princípios, elementos e conceitos de Cadeia de Valor.

■ 4.- Definir Lista de Participantes que serão Convidados para a Oficina de Promoção da Cadeia de Valor com a Metodologia *Value Links*.

Fazendo uso dos painéis e das tarjetas, procede-se à construção da proposta de lista de atores a serem convidados para a Oficina de Promoção, divididos por elos da Cadeia.

Sugerimos consultar a tabela preliminar de atores para assegurar a participação daqueles considerados fundamentais para a Oficina. Essa tabela permite à instituição facilitadora e ao moderador da reunião validar a informação e incluir ou retirar atores.



Identificação de atores a serem convidados para a Oficina de Promoção da Cadeia de ...											
Atores					Elo da Cadeia					Sexo	
	Nome	Endereço	fone/ cel	E-mail	Insumos	Produção	Coleta	Transformação	Comercialização	M	F
Fornecedores de insumos											
Operadores											
Prestadores de serviços											
Instituições reguladoras											

5.- Definir a Data e a Modalidade da Oficina.

- A data e a modalidade da Oficina devem ser definidas em conjunto, com a participação de todos.
- O local escolhido para realizar o evento deve ser de fácil acesso para os participantes que tem menos possibilidades de se deslocar-se.
- Definir quais atores irão redigir a convocatória e assinar a carta convite para a Oficina de Promoção da Cadeia, bem como a data e a forma de distribuição.
- Definir a data de envio da ata da Reunião Preparatória da Oficina de Promoção.
- Preparar um pequeno plano de atividades, com as datas, os responsáveis e o orçamento necessário para a execução da Oficina de Promoção.

B.2.- Preparação da Oficina de Promoção da Cadeia

Após a validação da lista de participantes e do objetivo da Oficina, havendo consenso sobre a sua modalidade, procedemos à sua preparação, considerando três aspectos:

Preparação da Oficina de Promoção da Cadeia



1.- Logística

A logística é a base de todas as outras etapas da Oficina. É fundamental atentar para os detalhes, pois é de detalhes que são feitas as grandes coisas.

Depois de ser definida a data e o local da Oficina, alguém terá de se encarregar pela logística dos seguintes aspectos:

1.1. Localização do Local:

O local escolhido deve reunir todas as condições necessárias para as plenárias e para as atividades em grupos, assim como deve permitir que os painéis elaborados na Oficina sejam colocados nas paredes, à vista de todos.



Recomendamos certificar-se de que não haverá outros eventos no local, interferindo com ruído excessivo no nível de concentração necessário para os participantes.

O local não deve ser uma limitante à assistência dos participantes, isto é, não deve ser conflitante com aspectos sociais, culturais ou religiosos, por exemplo: se o local funcionar no horário noturno como ponto de venda de bebidas alcoólicas, membros de algumas religiões estarão proibidos de entrar ali.

Recomenda-se que o local tenha acesso à internet para que os participantes possam checar seu e-mail durante os intervalos das sessões ou ao final do dia.

1.2. Refeições

Ao contratar o estabelecimento que irá servir as refeições ou o fornecedor dos alimentos, recomendamos frisar que os horários previstos na agenda tem que ser cumpridos. Caso o moderador faça ajustes na agenda, o encarregado de logística deve ser comunicado no início do dia para tomar as devidas providências de acordo com a nova programação.

Lembre-se:

o cumprimento dos horários das refeições e intervalos para café previstos na agenda é muito importante e isso tem que ficar bem claro para os fornecedores de alimentos.

Modelo de Convite para a Oficina

Campo Lindo, 31 de outubro de 200x

Prezado Sr. ...

A Associação Municipal de Campo Lindo e a União Nacional de Açaizeros (UNA), com o apoio de xxxx, darão início em novembro de 2008 a um processo de promoção da Cadeia de Valor do Mel Silvestre, nos municípios da região sudoeste.

O objetivo deste processo é analisar a Cadeia de Valor existente para o mel e desenvolver ações de apoio para estimular o crescimento econômico sustentável da Cadeia de Valor do mel, voltadas especificamente para os pequenos empresários das comunidades rurais, e para melhorar a conservação dos recursos naturais ligados à Cadeia.

Para iniciar o processo de promoção da Cadeia de Valor do mel, temos a satisfação de convidá-lo a participar de nossa oficina de partida, prevista para os dias 3 e 4 de dezembro de 2008, às 8h30 no Hotel La Mar, localizado a 100 m do viaduto da Virgem sentido da Colônia, à esquerda, no município de Campo Lindo (confira a agenda em anexo).

Por questões de logística, encarecemos confirmar sua participação até o dia 28 de novembro de 2008, com os senhores Norma Castro (cel 6242418, e-mail nece6@hotmail.com) e Mario Ferreira (fone 5630948, cel. 4171415, e-mail mario.pastrano@programas.org.pais).

Esperando contar com sua participação neste importante evento, agradecemos desde já pela atenção.

Julia Melo
Diretora Executiva AMUR

Manuel Santos
Presidente UNAG

Marina Lima
Coordenadora do Componente
PROMASRENA

■ 1.3. Transporte

O esquema de transporte de materiais para o local do evento deve ser revisado de forma que tudo esteja devidamente organizado na véspera do evento.

Verificar se algum participante requer assistência em relação ao meio de transporte, principalmente os produtores de zonas mais distantes do local do evento.

■ 1.4. Hospedagem

Quando for fazer a reserva de quartos, é aconselhável levar em consideração a possibilidade de que um número de participantes acima do previsto poderá necessitar de hospedagem.

■ 1.5. Preparação dos Convites, Postagem e Confirmações

A preparação das cartas deve ser planejada de modo a garantir sua postagem com antecedência suficiente, de forma que os participantes possam confirmar sua presença e programar seu tempo. Recomendamos designar alguém para coordenar a postagem das cartas e para confirmar a presença dos atores convidados. Não esquecer que todas as cartas deverão estar assinadas, conforme for acordado na reunião preparatória.

A matriz de atores é de grande utilidade nesse sentido. No entanto, na prática constatamos que quando os atores vem de diferentes regiões, para garantir a logística, é aconselhável a sua divisão em grupos por municípios e por elo da Cadeia.

Conselhos práticos

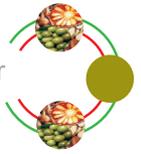


Convocatória com equidade de gênero para uma participação equilibrada em eventos de promoção de Cadeias de Valor*

Algumas lições aprendidas:

- É necessário entrar em contato com organizações locais de mulheres para colher informação sobre a participação das mesmas nos negócios ligados à Cadeia a ser promovida.
- Se só fizer contato com organizações de produtores correrá o risco de que a convocatória seja tendenciosa, dada a maior participação de homens nessas organizações.
- Devem-se prever dificuldades com relação ao tempo e buscar um meio termo, já que entre homens e mulheres as diferenças de ritmo de vida e de trabalho podem ser um obstáculo para as mulheres em termos de disponibilidade, reconhecimento e oportunidades de diálogo. (As mulheres tem menos disponibilidade de tempo em função da carga das tarefas domésticas).
- Buscar, identificar e convidar mulheres do setor na região das Cadeias de Valor a serem promovidas.
- A abordagem de Cadeias deve nortear a análise, cujo aspecto-chave é a cooperação entre os atores que participam em distintos processos. Não deixar de fora da convocatória nenhum ator *a priori*.

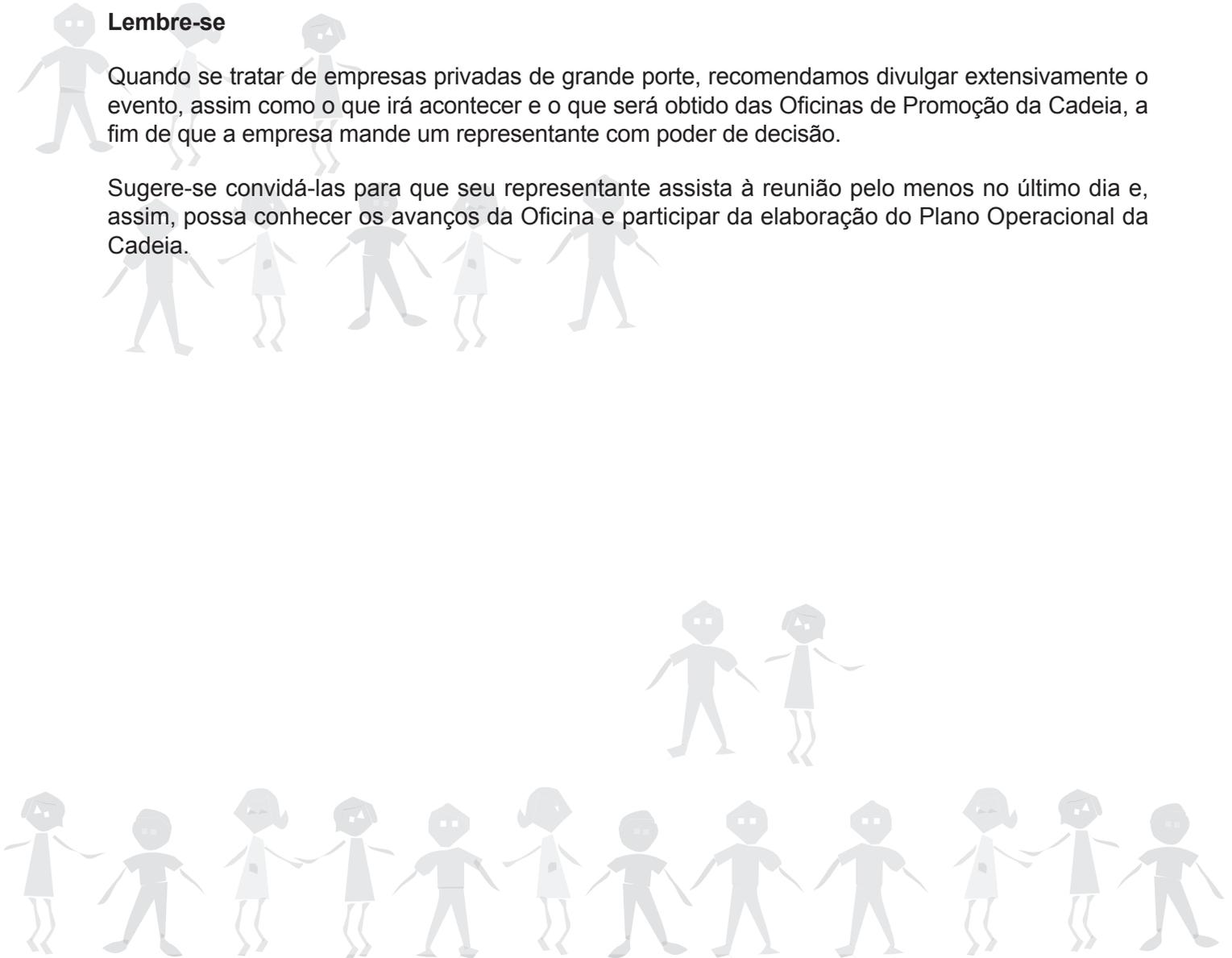
Fonte: Análise de gênero do setor de laticínios. Cuenta Reto del Milenio, Nicaragua, 2007



Lembre-se

Quando se tratar de empresas privadas de grande porte, recomendamos divulgar extensivamente o evento, assim como o que irá acontecer e o que será obtido das Oficinas de Promoção da Cadeia, a fim de que a empresa mande um representante com poder de decisão.

Sugere-se convidá-las para que seu representante assista à reunião pelo menos no último dia e, assim, possa conhecer os avanços da Oficina e participar da elaboração do Plano Operacional da Cadeia.



1.6. Tabela de Atividades para a Oficina

Sugerimos elaborar uma tabela detalhando as atividades com o respectivo responsável e prazo máximo, para assim poder fazer o acompanhamento do seu progresso. Apresentamos a seguir uma matriz de atividades como exemplo.

Controle de Atividades Necessárias para a Logística da Oficina de Promoção de Cadeias com a Metodologia <i>Value Links</i>					
Nº	Atividade	Responsável	Prazo máximo	Progresso	Observações
1	Preparação da lista de participantes	D.O.	2 meses antes	Preparada	É preciso preencher o campo do elo de insumos
2	Definição das assinaturas dos convites	Reunião preparatória	2 meses de antes		As datas dependerão do país, estado ou município.
3	Contratação do local e da alimentação		2 meses antes		Atentar para que o evento não coincida com outros importantes do setor
4	Preparação de convites e assinatura		4 semanas antes		Levar em consideração festas tradicionais do local de origem dos(as) produtores(as)
5	Postagem dos convites		4 semanas antes		
6	Confirmações		entre 21 e 4 dias antes do evento.		Para garantir a logística da Oficina.
7	Preparação dos materiais necessários		1 semana antes		Ver relação de requisitos para a oficina
8	Preparação do local dos grupos de trabalho		Durante o evento		Quando o moderador indicar o número de grupos, preparar o material necessário no local de trabalho.



1.7. Materiais Necessários para a Oficina

Deve-se fazer uma lista básica dos materiais necessários para a Oficina de Promoção da Cadeia de Valor. Sugerimos incluir os seguintes materiais na lista:

Exemplo de Lista de Materiais para Oficina de Promoção de Cadeias*					
Nº.	Descrição	Quantidade	Responsável	Data Máxima	Progresso
1	Painéis	12	Deise	13.06.08	foi solicitado em 11.05.08 a: MARINA, João, Virginia. Data máx. entrega: 16.06.08
2	Papel pardo cortado para forrar painéis	100	V. S- DO	13.06.08	Solicitado Ronaldo está cortando os Rolos
3	Alfinetes	50 caixas	V. S- DO	13.06.08	
4	Fita crepe	10	V. S	13.06.08	
5	Fita adesiva transparente	10	VS	13.06.08	
6	Cola	6	VS	13.06.08	
7	Tesouras	5	VS	13.06.08	
8	Fichas		DO	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08
	• ovais de cor branca	400	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08
	• ovais cor de rosa	400	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08
	• ovais azul claro	400	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08
	• ovais verdes	400	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08
	• ovais amarelas	400	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08

	<ul style="list-style-type: none"> retangulares brancas 	1000	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS 23.05.08 Entregues 26.05.08
	<ul style="list-style-type: none"> retangulares azul claro 	1000	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS Entregues 26.05.08
	<ul style="list-style-type: none"> retangulares cor de rosa 	1000	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS Entregues 26.05.08
	<ul style="list-style-type: none"> retangulares verdes 	1000	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS Entregues 26.05.08
	<ul style="list-style-type: none"> retangulares amarelas 	1000	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS Entregues 26.05.08
	Fichas brancas (1)	70	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas brancas (2)	70	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas verdes (3)	70	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas compridas brancas	50	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas compridas azuis	50	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas compridas amarelas	50	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
	Fichas compridas cor de rosa	50	DO – Comprar	13.06.08	SOLICITADAS
9	Cadernos ou pasta com folhas para anotações para participantes	40	DO	23.05.08	Solicitado 13.05.08 Entregue 23.05.08
10	Canetas	45	DO – Compra	19.05.08	Data: 28.05.08
11	Marcadores de cor preta Artline	100	DO – Compra	19.05.08	Data: 28.05.08



12	Crachás e prendedores	40	DO e VS	19.05.08	Data: 28.05.08 prendedores entrega Virginia
13	Perfuradores	1	DO	19.05.08	
14	Câmera fotográfica	1	Lista	13.06.08	
15	Resma de papel	3	VS	13.06.08	
16	Data show	1	ML	13.06.08	
17	Computador	1		13.06.08	-
18	Impressora	1	ML	13.06.08	
19	Informação sobre Masrenace e ERC	35		13.06.08	
20	Contrato assinado		DO, MAITE, BW	16.05.08	Pronto
21	Adiantamento p/ hotel		Maite, Dayane	16.05.08	21.05.08
23	Impressão dos materiais	35		Pronto	Data: 13/05/08

***Considerando 35 participantes**

Não esquecer de imprimir as apresentações e distribuí-las aos participantes, que precisam de toda a informação disponível para a análise e a tomada de decisões.



2.- A Metodologia (Desenho da Oficina)

Esta seção é o “coração” da Oficina. É muito importante que a metodologia definida na reunião preparatória seja respeitada.

A duração recomendável para as oficinas de promoção de Cadeias é de três dias, no mínimo. Nesta seção buscaremos orientá-los em relação aos passos necessários para que a Oficina seja bem sucedida.

2.1. Nomeie o Responsável pela Metodologia

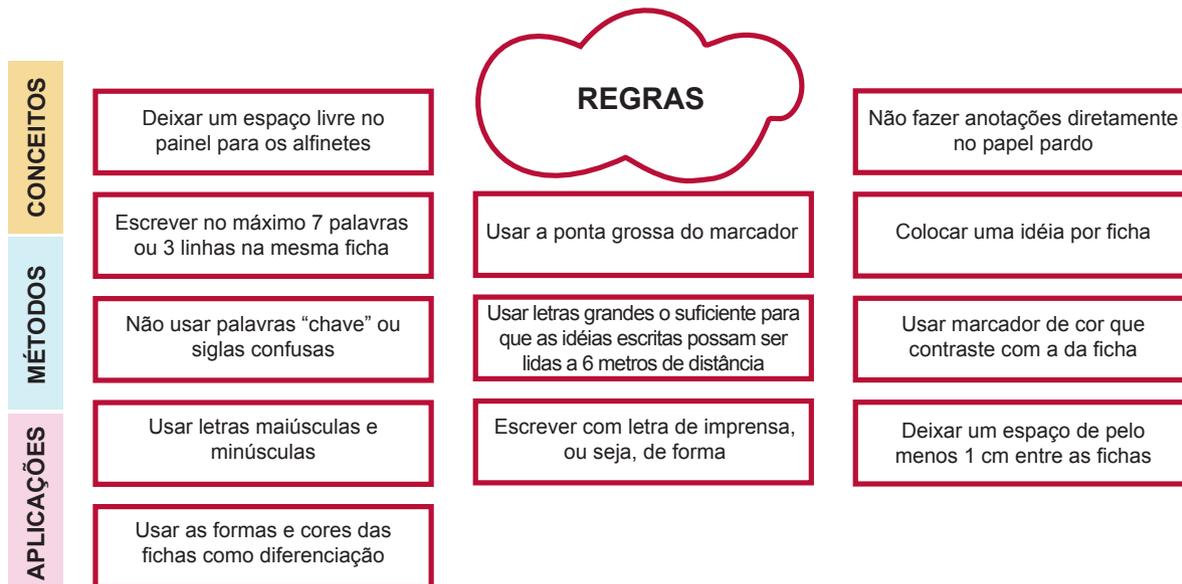
Defina quem será o responsável pela metodologia da Oficina, que **não é a mesma pessoa responsável pela logística ou pela moderação**. Na metodologia *Value Links*, o facilitador da Cadeia geralmente é o técnico que acompanha a instituição facilitadora.

O responsável pela metodologia contará com a assistência de uma equipe durante os trabalhos em grupos, que orientará os participantes para alcançar o objetivo definido.

É fundamental que o moderador da Oficina e os co-moderadores dos grupos tenham sido treinados na metodologia *Value Links*, já que a Oficina faz parte de um processo integrado de formulação do plano de promoção da Cadeia.

É aconselhável que o moderador tenha familiaridade com a metodologia *Metaplan*, com moderação de eventos grupais e possua habilidades de facilitação para conseguir que as mulheres se expressem e exponham suas necessidades e expectativas na Oficina Inicial (mapeamento e desenho da estratégia de melhoria da Cadeia).

Algumas regras que devem ser levadas em consideração nas oficinas





2.2. Elabore um Plano Metodológico

O Plano metodológico é o guia de execução da Oficina. Contém, passo a passo, as orientações sobre como gerenciar o tempo e conduzir os trabalhos em grupo e as plenárias.

A agenda da Oficina de promoção é retirada do Plano metodológico. O plano permite fazer os ajustes necessários ao longo da Oficina, de forma organizada.

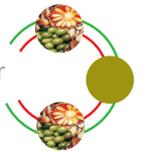
Existem muitas maneiras de preparar um Plano metodológico. O exemplo proposto a seguir pode ser ajustado de acordo com o desenho necessário para a Oficina.

Plano Metodológico da Oficina de Lançamento da Cadeia de Mel						
Objetivo da Oficina: Elaborar a Estratégia de Promoção da Cadeia de Mel						
1º dia						
Passos	Duração	Conteúdo Principal	Atividades do Moderador	Atividades dos Participantes	Materiais Necessários	Conselhos
Inscrição dos participantes						
Boas-vindas						
Apresentação do programa; Cooperação Alemã						
Introdução à metodologia e ao objetivo da Oficina						
Quem é responsável para cada passo						

Exemplo de Agenda

Oficina Inicial da Cadeia de Valor de Madeira. 27 a 29 de novembro de 2008.

27 de novembro	Horário
Inscrição dos participantes	8h30 às 17h30
Boas-vindas	
Apresentação do programa	
Apresentação da Cooperação Alemã e da metodologia da Oficina	
Apresentação dos participantes	
Apresentação das constatações do setor	
Apresentação de projetos específicos importantes na Cadeia	
Almoço	
Análise de Cadeia – Grupo de Trabalho 1	
Apresentação dos resultados - Plenária	
Avaliação do dia	
28 de novembro	Horário
Fio condutor	8h às 17h40
Análise de Cadeia – Grupo de Trabalho 2	
Visão e objetivos – Grupo de Trabalho 3	
Almoço	
Visão e objetivos – Apresentação de resultados - Plenária	
Estratégia de Melhoria e atividades – Grupo de Trabalho 4	



2.3. Execução da Oficina.

Na véspera da Oficina é necessário preparar os materiais e o local, com o objetivo de estar pronto para receber os visitantes no dia seguinte.

Tanto no desenho como em todo o processo de realização da Oficina de Promoção, é importante atentar para certas questões que garantirão a igualdade de gênero. Como já dissemos, a agenda da Oficina é extraída do Plano metodológico e é o guia fundamental para sua execução.

É necessário que a equipe se reúna com antecedência para ter domínio total dos instrumentos que serão usados e do tempo. Além disso, ao final de cada dia a equipe deverá revisar e avaliar seu desempenho a fim de fazer os devidos ajustes.

Algumas Recomendações para a Execução da Oficina

1.- Boas Vindas:

As palavras de boas-vindas ficam a cargo da instituição facilitadora da Cadeia, das autoridades locais da região onde a Oficina esteja sendo realizada, dos organismos de cooperação que apoiam técnica e financeiramente o evento e de representantes do setor privado interessados em liderar a Cadeia.

2.- Divulgação da Agenda:

O moderador apresenta a Agenda aos participantes e afixa uma cópia dessa no flipchart, colocado na mesma sala. Este momento pode ser aproveitado para apresentar algumas regras, como os celulares desligados, o respeito às contribuições de todos do grupo, o “falar um de cada vez”, etc. A seguir, apresenta-se a equipe de moderação da Oficina de Promoção.



3.- Apresentação da Metodologia:

Fazendo uso de apresentação *power point*, é exposta a metodologia *Value Links*, que será empregada na Oficina de Promoção da Cadeia.

4.- Identificação dos Participantes:

Apesar de muitos virem do mesmo lugar, os participantes talvez não se conheçam ou não saibam que funções desempenham na Cadeia.

Existem muitas formas de fazer essa identificação, por exemplo: com o uso de uma espécie de organograma, onde os participantes são distribuídos de acordo com a função desempenhada na Cadeia. Isso permite que se localizem desde o começo da reunião por elos da Cadeia.

Formação de Grupos de Trabalho

1- Recomendamos que os dados gerados pela análise de informação de referência da Cadeia sejam levados em conta, uma vez que nos fornecem indícios sobre os produtos a serem trabalhados.

2- Sugerimos também dividir os participantes em dois grupos: um de operadores e prestadores de serviços operacionais; e outro integrado pelo organismo de cooperação, serviços de apoio e reguladores.

3- Com relação à questão de gênero, sugerimos proceder como descrito acima, dividindo o grupo da seguinte forma: um grupo de homens, um de mulheres, um de jovens e um de indígenas. Isso nos oferece diferentes perspectivas e valiosos subsídios para a elaboração da visão conjunta.

No **Anexo 2** apresentamos roteiros de apresentação por organizações. Embora essas apresentações exijam mais tempo, permitem que as instituições participantes forneçam mais detalhes sobre si.

A partir deste momento, vamos guiá-lo(a) na aplicação da metodologia *Value Links* na Oficina de Partida de Promoção da Cadeia de Valor.

Durante a oficina, chamamos de facilitador a pessoa encarregada da metodologia da Oficina. Por sua vez, este conta com o apoio de facilitadores para os trabalhos em grupos. O facilitador será auxiliado por um co-facilitador, responsável pelos horários e pelo cumprimento da Agenda.



Mapeamento da Cadeia no Presente

Como explicamos anteriormente, a informação de referência coletada é utilizada de forma resumida para que os participantes da Oficina tenham, com antecedência, a informação elaborada.

Às vezes é preciso fazer análises de mercado adicionais para especificar o produto que será trabalhado. Na Oficina, fazemos o mapeamento da Cadeia no momento presente. Para facilitar a compreensão do propósito desse mapeamento, costumamos dizer que é o mesmo que fotografar a Cadeia naquele momento. Nesse etapa, abordamos o mapeamento de atores e o mapeamento de dados específicos.

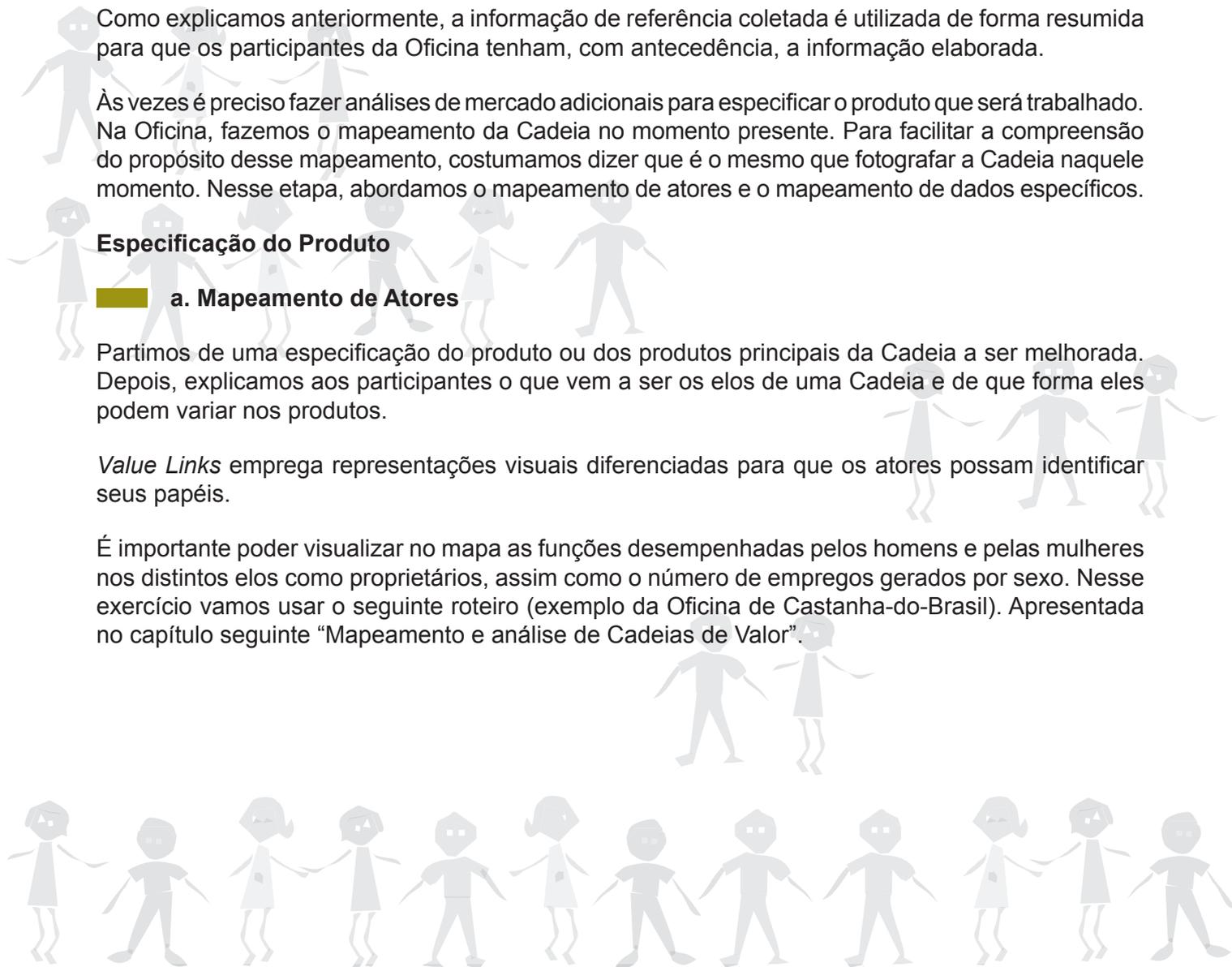
Especificação do Produto

a. Mapeamento de Atores

Partimos de uma especificação do produto ou dos produtos principais da Cadeia a ser melhorada. Depois, explicamos aos participantes o que vem a ser os elos de uma Cadeia e de que forma eles podem variar nos produtos.

Value Links emprega representações visuais diferenciadas para que os atores possam identificar seus papéis.

É importante poder visualizar no mapa as funções desempenhadas pelos homens e pelas mulheres nos distintos elos como proprietários, assim como o número de empregos gerados por sexo. Nesse exercício vamos usar o seguinte roteiro (exemplo da Oficina de Castanha-do-Brasil). Apresentada no capítulo seguinte “Mapeamento e análise de Cadeias de Valor”.





Mapeamento e análise de Cadeias de Valor (2 h)

Oficina da Cadeia de Castanha-do-Brasil

Grupo de trabalho 1

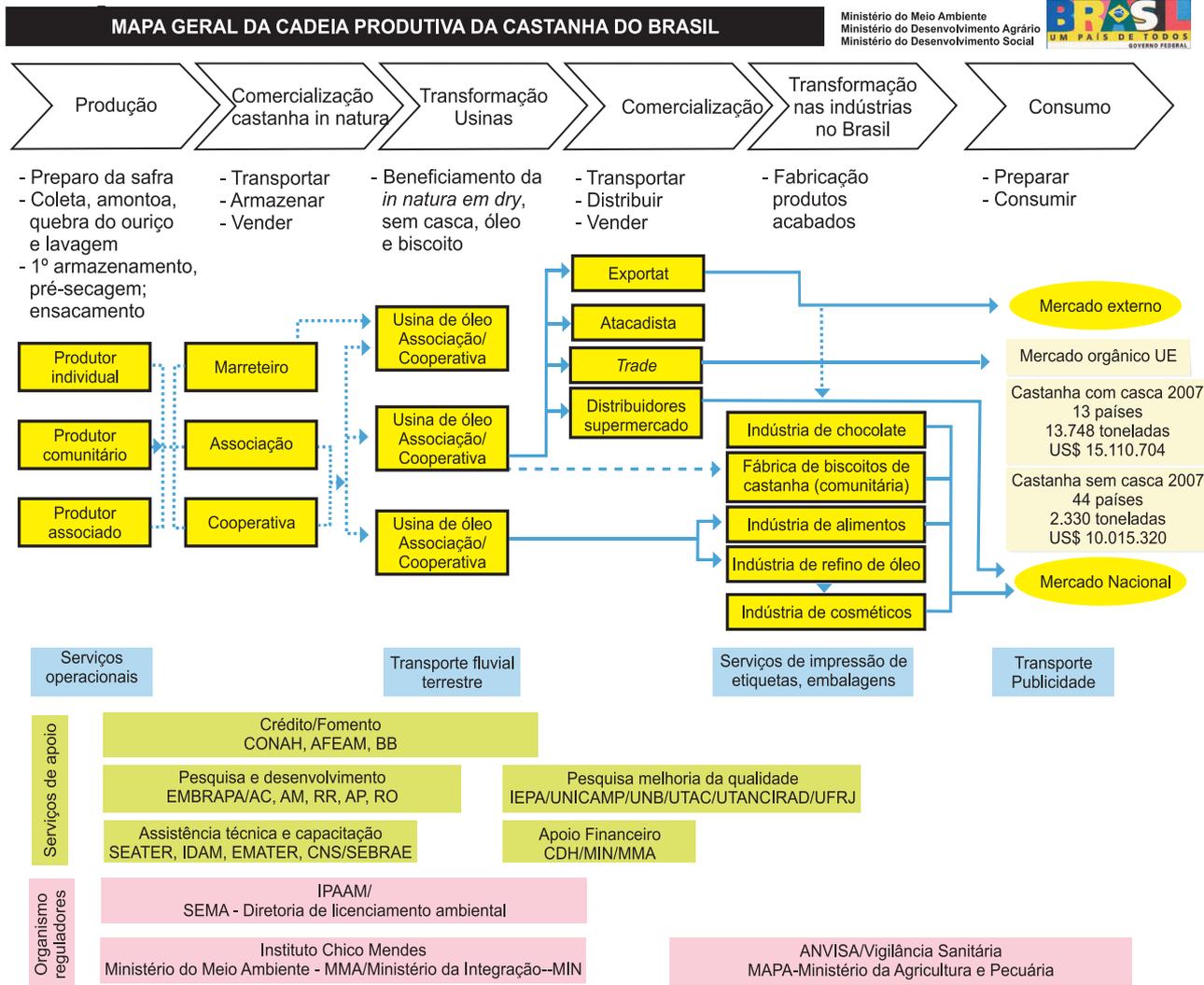
O tema

Depois de selecionar um produto que se revele promissor, temos que fazer uma análise mais detalhada para compreender a estrutura da Cadeia e identificar os atores envolvidos. O principal instrumento para isso é o “mapeamento da Cadeia”. Os mapas das Cadeias são o núcleo da análise das Cadeias de Valor e um referencial para os estudos que serão tratados adiante. Use o guia de símbolos, em anexo, para se orientar ao preparar o mapa.

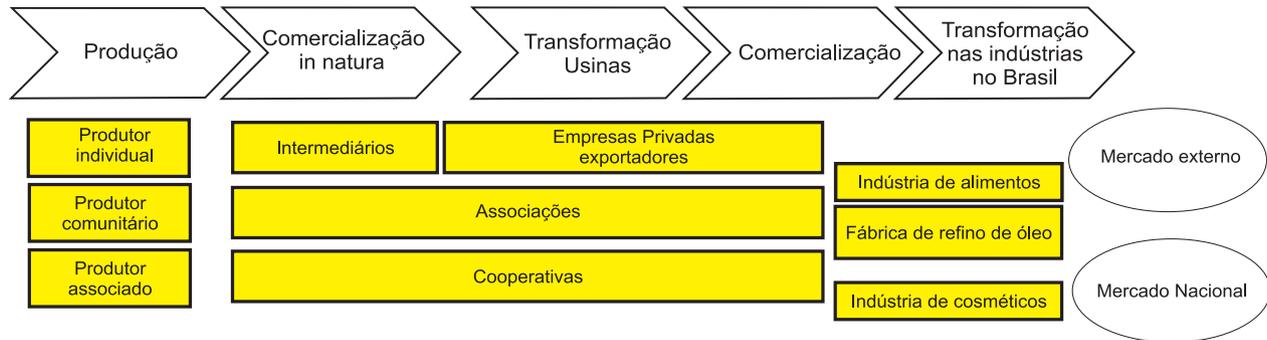
As tarefas

Crie um mapa da Cadeia de Valor com base no produto comercial definido.

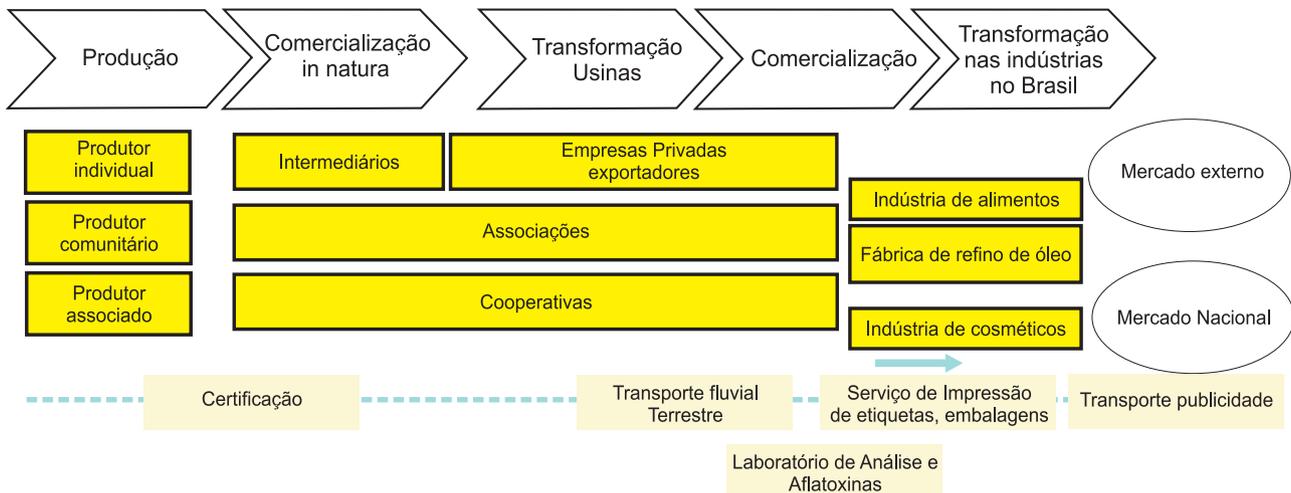
- É aconselhável **tentar ser o mais específico possível** com as características desse produto e de seus consumidores finais. Estabeleça um limite para a CV, mas inclua os atores relevantes dentro desse limite e reserve uma margem administrável de operação, tanto em termos de análise como de ação.
- O mapeamento começa com a **identificação dos elos da Cadeia de Valor**: Quais são as etapas necessárias para levar o produto do local em que é produzido até os consumidores? Certifique-se de fazer uma distinção clara entre insumos e processos que requeiram tecnologias específicas – necessárias somente para esse produto – e outros insumos e serviços operacionais de tipo genérico. No entanto, pode ser preciso desenvolver vários canais de comercialização, p.ex., um para exportação e outro para o mercado interno.



- **Determine os operadores em nível micro** considerando as funções acima mencionadas. Isso ajuda a agrupar as funções em “segmentos da Cadeia”. Cabe destacar, porém, que as funções e os operadores nem sempre coincidem. Anote quem são os operadores nas fichas amarelas. Desenhe o grau de vínculo entre os operadores, usando as setas correspondentes. Um operador pode estar presente em vários elos.



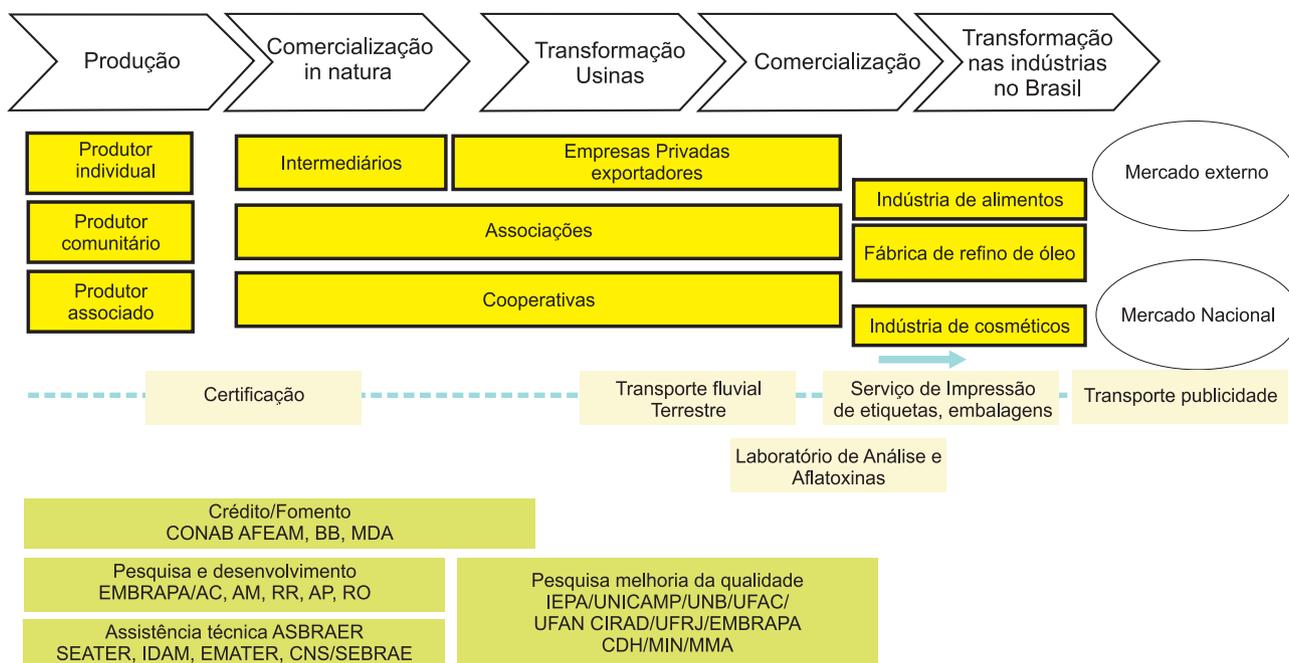
- **Determine os serviços operacionais em nível micro** e identifique os prestadores desses serviços. Os prestadores de serviços operacionais também operam em nível micro. Ao contrário dos operadores, os prestadores de serviços operacionais não se tornam proprietários do produto. E somente devem ser incluídos no mapeamento se você os considerar atores cruciais. Para esses atores, usamos o amarelo claro no mapeamento. Indique na ficha o serviço e o fornecedor do serviço:



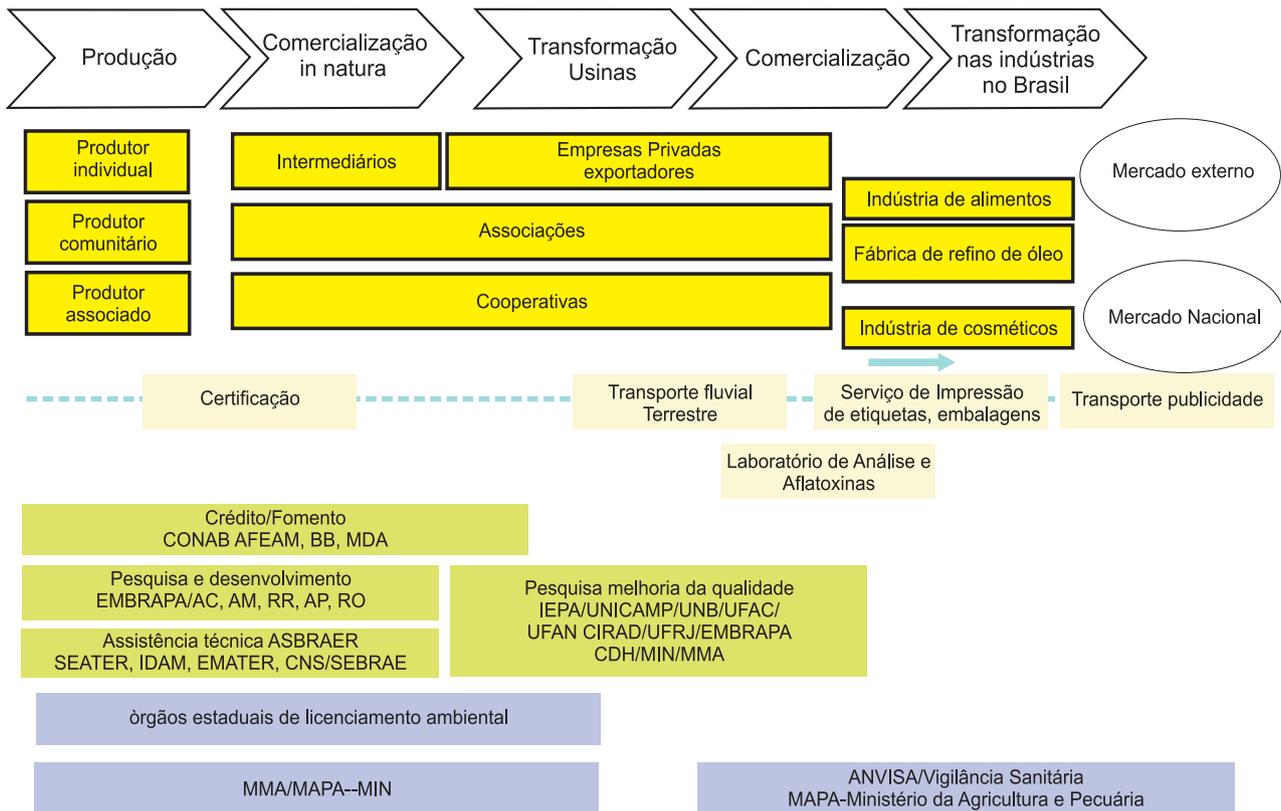


- **Determine os serviços de apoio em nível meso** e identifique os prestadores desses serviços. Aquelas organizações que desempenham um papel de apoio são atores em nível “meso”. Para distinguir entre micro e meso, siga os seguintes critérios: se o serviço prestado se refere diretamente à produção e à comercialização, é micro; por outro lado, se o bem for de natureza facultativa e beneficiar um grande número de operadores, o nível é meso. Anote os serviços e seus respectivos prestadores em nível meso nas fichas.

Esses atores são mapeados em fichas de cor azul clara e com um formato especial, indicando a instituição com o serviço prestado:



- **Determine quem são as instituições reguladoras.** Para isso, identifique quais instituições participam da Cadeia regulando seu funcionamento. Sem o cumprimento das normas ou exigências impostas por essas instituições a Cadeia não é operacional. São exemplos de normas e exigências: as normas técnicas, os registros sanitários, as tarifas alfandegárias e os impostos, as licenças e autorizações, etc. Esses atores são mapeados com sua respectiva função em fichas verdes, com um formato especial:



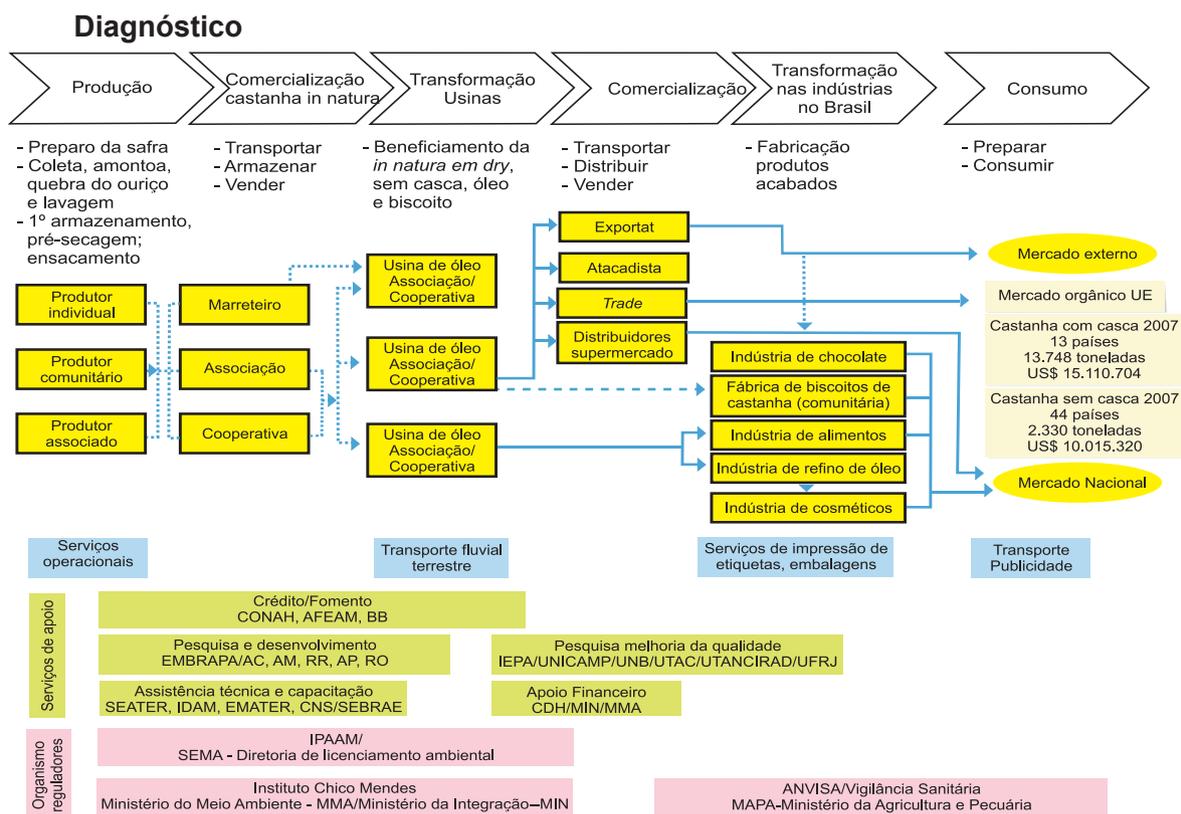


b. Mapeamento de Dados Específicos:

Com o propósito de obter um maior volume de dados realizamos o **mapeamento de dados específicos**, tais como informação sobre transações econômicas na Cadeia, fluxo de financiamento, incidência no manejo dos recursos naturais, geração de empregos, dados de organizações de produtores e produtoras. Neste passo é da maior importância obter dados segregados por gênero, para que no futuro possamos nos centrar na melhoria de áreas diferenciadas.

Para a obtenção de dados mais detalhados, foi criado o instrumento “Mapeamento e Análise de Dados Específicos”, que apresentamos a seguir.

Mapeamento de dados específicos da Cadeia de Castanha - Brasil- 2009





Mapeamento e Análise de Dados Específicos nas Cadeias de Valor

Participantes (a definir em função do número)

(2 horas e 15 minutos)

■ Grupo de trabalho 2

■ O tema

Após a identificação dos elos da Cadeia com seus respectivos atores e vínculos, é necessário acrescentar dados específicos que nos ajudem a identificar a composição da Cadeia, o fluxo do produto e de agregação de valor, e suas contribuições para a geração de renda e emprego, tanto para homens como para mulheres.

Lembremos que o mapa é a foto da Cadeia num determinado momento. Assim, os dados tem que corresponder àqueles existentes no momento preciso em que fazemos o mapeamento, de modo a garantir que a análise realizada seja a mais fiel possível à realidade.

■ As tarefas

No mapa preparado, inclua:

- Dados das transações econômicas na Cadeia
É aconselhável ser específico. Localize dados sobre fluxo do produto na Cadeia, volumes produzidos por associação, volumes transformados, qualidade do produto, preço do produto ao longo da Cadeia.

- Dados dos operadores e atores
Levante o número de associações e de produtores por associação (especificar homens e mulheres) e de empresas, tanto operadores como prestadores de serviços. Separar por gênero (empresas sob a responsabilidade de mulheres). Assinalar que funções são



designadas às mulheres e quais são as reservadas aos homens. Quem está agregando valor à Cadeia? Apontar quais são as contribuições das mulheres e dos homens nos diferentes elos.

➤ **Geração de empregos**

Quantas vagas são geradas pelas empresas? Relacionar essa informação com o item anterior para saber quantas vagas geradas são destinadas às mulheres e quantas aos homens.

➤ **Fluxo de financiamento**

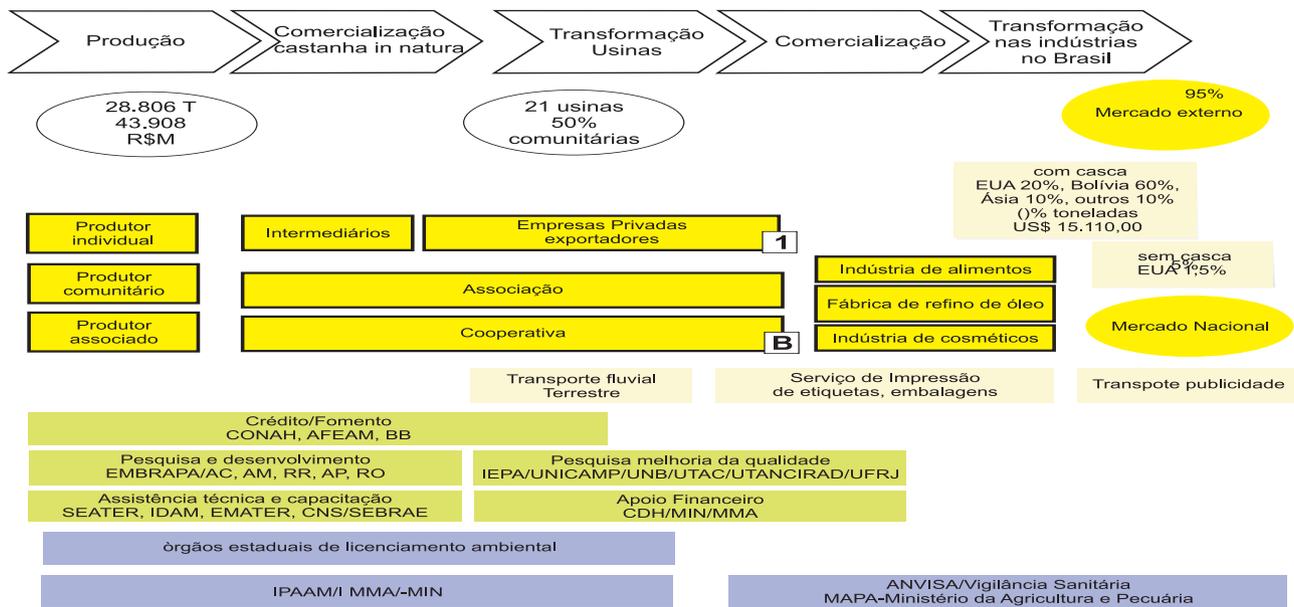
Identifique se na Cadeia existem fontes de financiamento. Indique quem é a fonte de financiamento (fundos próprios, bancos, instituição de microcrédito, cooperação). Identifique as formas e os tipos de pagamento.

➤ **Uso de recursos naturais**

Identifique em cada elo da Cadeia as práticas mais importantes de uso sustentável e não sustentável na Cadeia. Indique quem são os usuários dos recursos naturais.

Apresentação em plenária

- Aponte no mapa e compartilhe com a plenária as contribuições incorporadas.
- Responda às perguntas e esclareça as dúvidas da plenária.



b.1. Zoom In:

Quando se tratar de mapeamento, temos também a oportunidade de fazer um *Zoom In*, ou seja, focar nossa atenção numa área específica de nosso interesse, a fim de obter mais elementos para os projetos de melhoria. Podemos fazer isso com as relações entre atores, com capacitação, com uso e manejo dos recursos naturais, com fluxos financeiros nas Cadeias, etc.

Se houver interesse por assuntos específicos, podemos incluir na análise itens específicos, como financiamento, uso dos recursos naturais, etc.

Entre as diferentes análises que podem ser feitas numa oficina, recomendamos a análise de gênero, que oferece informação sumamente útil para o próximo passo, que é a visão da melhoria da Cadeia.

O instrumento análise de gênero foi criado para conhecer o que pensam os homens e as mulheres que participam da Cadeia, sendo o único instrumento do tipo. Recomendamos dividir os grupos, homens e mulheres, e nesses grupos prepará-los para que comecem a identificar elementos para elaborar uma visão conjunta.



Análise de gênero

(45 minutos para o trabalho em grupo)

Oficina da Cadeia de Cacau

Grupo de trabalho 3

O tema

A análise de gênero numa Cadeia de Valor nos indica a situação das relações entre atores, seus potenciais e as possíveis melhorias que podem ser promovidas.

Na análise de gênero de uma Cadeia devemos considerar:

- a. A posição específica de homens e de mulheres;
- b. Os pontos de vista de ambos sobre a Cadeia, e
- c. Como se complementam os pontos de vista deles e delas sobre o aperfeiçoamento da Cadeia.

As tarefas

- Faça uma avaliação rápida da situação da Cadeia do ponto de vista dos homens e das mulheres. Avalie rapidamente, em grupos separados de homens e mulheres, o papel dos homens e das mulheres na produção, transformação e comercialização do produto, bem como suas expectativas.
 - Que atividades eles e elas realizam na Cadeia?
 - Quanto do tempo de cada um é investido nessa atividade? Muito, regular, pouco.
 - Que outras atividades produtivas realizam?
 - O que gostariam que melhorasse nessa atividade que realizam na Cadeia?
 - Qual é o mercado de seu produto? (Na Cadeia analisada)
 - Como acham que estarão daqui a cinco anos nessa Cadeia de Valor?

- Compartilhe a situação e os pontos de vista de homens e de mulheres.
 - Em plenária (30 min), um/uma representante de cada grupo expõe os resultados
 - O facilitador pede que identifiquem os aspectos comuns e diferentes sobre:
 - As diferentes atividades realizadas por homens e mulheres
 - Os pontos de vista de homens e de mulheres sobre a Cadeia
- Esses resultados servirão de subsídio para o trabalho em grupo seguinte.

■ 2. Elaboração de uma Visão Conjunta

Aqui encerramos a parte relativa à análise da Oficina de Partida da Cadeia. Começaremos agora a trabalhar na definição da Estratégia de Promoção, que começa pela elaboração da visão conjunta.

De forma participativa, os atores constroem a sua visão com um horizonte de cinco anos e conduzem uma análise FOFA dessa visão e do objetivo da Cadeia.

Recomendamos conduzir os participantes a refletirem sobre a perspectiva de gênero na formulação da visão, como forma de incorporá-la nos indicadores e, conseqüentemente, nas áreas passíveis de melhoria da Cadeia.

A experiência nos mostra que a análise de gênero é um subsídio muito valioso para a definição da visão conjunta, uma vez que nos permite conhecer o ponto de vista de mulheres, de homens, de jovens e de grupos indígenas. Em alguns casos, como estão misturados com atores de maior poder de incidência na Cadeia, são menos expressivos, o que limita sua participação ativa.



O instrumento a seguir foi preparado com a finalidade de orientar a moderação da discussão:



Formulação da visão e dos objetivos da estratégia de aperfeiçoamento

(2 horas e 30 minutos)

Oficina Cadeia de Cacau

Grupo de Trabalho 4

O tema

A estratégia de aperfeiçoamento de uma Cadeia de Valor tem duas dimensões:

- a. a visão para o desenvolvimento da Cadeia (como deve ser dentro de cinco anos), e
- b. os objetivos específicos, ou seja, os elementos da Cadeia que exigem uma mudança.

Conhecer o mercado é fundamental para desenvolver a visão.

As tarefas

➤ Avaliação rápida do mercado

- Realizar uma avaliação rápida do mercado para o(s) produto(s) identificado(s)
 - Tendências gerais da demanda (preços, volumes, qualidades)
 - Situação da oferta (quantidade, qualidade, localização, etc.)
 - Exigências para o acesso ao mercado
 - Existência de investidores
 - Avaliação da concorrência e dos produtos concorrentes

➤ **Formulação de uma visão e definição do objetivo do aperfeiçoamento**

- Reflita sobre a visão (panorama geral) de desenvolvimento em sua Cadeia de Valor: Como será daqui a 5 anos? Especifique e quantifique a visão em forma de indicadores, por exemplo, com relação ao volume de vendas e a novos mercados abertos, ou a elementos de sustentabilidade.

➤ **Identificação de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para alcançar a visão (Análise FOFA)**

Revise o mapa da Cadeia de Valor (elo por elo) à procura de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que precisam ser considerados para que a visão se concretize.

As limitações (e oportunidades) podem ter a ver com funções (deficientes, ausentes), atores (suas habilidades e capacidades) ou relações entre atores (operadores e prestadores de serviços), mas também com fatores de localização tangíveis e intangíveis.

A qualidade do local é determinada por fatores tangíveis e intangíveis relacionados com a localização, que precisam ser avaliados.

Identificar o objetivo/ os objetivos do aperfeiçoamento da cadeia da madeira (a partir da análise FOFA)

Pede-se aos participantes que façam uma avaliação rápida do mercado para o produto ou produtos identificados.

Após a identificação rápida da demanda, os participantes fazem uma reflexão sobre a visão de desenvolvimento de sua cadeia, considerando um horizonte temporal de cinco anos. Sugerimos que esse exercício seja quantificado com o uso de indicadores.



Visão Conjunta: Cadeia de Castanha, Oriximiná - Brasil, 2009.

Mercados especiais consolidados:

- Mercado diferenciado (marca quilombola, certificação*)
- Preço justo, agregação de valor nas comunidades

Serviços de apoio

- Organização fortalecida conta com a assistência técnica e capacitação especializada
- Implementa projetos: planos de manejo, administração de cooperativas, gerenciamento, cocomercialização e boas práticas

Produto com qualidade socioambiental

- Território demarcado e titulado/ UCs implementadas
- Desmatamento, pressão sobre recursos naturais, reflorestamento, plantio e passivo ambiental
- melhoria da renda, uso múltiplo UCs
- Plano de manejo elaborado e conselhos formados e atuantes
- Qualidade: infraestrutura, boas práticas (armazenamento e secagem)
- benefícios justos na cadeia da castanha
- Indústria modernizada

Entorno institucional e regulamentação adequada para os negócios

- Promoção do produto, controle da coleta nas UCs e no território quilombola.
Redução do impostos ao negócio como incentivo à redistribuição de benefícios

Em muitos casos é preciso esclarecer aos participantes que os pontos fortes e os pontos fracos são internos e que as oportunidades e ameaças são externas, a fim de tornar mais fácil sua identificação.

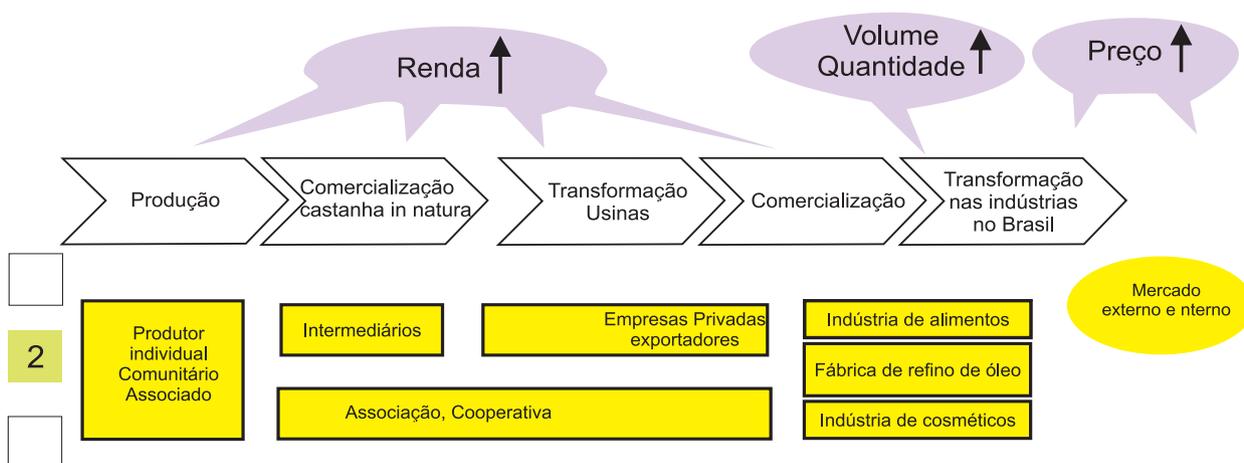
Visão Conjunta: Cadeia de Castanha, elaborada com subsídios de quatro Oficinas. Brasil, 2009.

Situação das Cadeias da Castanha do Brasil nos Estados Amazônicos

Ministério do Meio Ambiente
Ministério do Desenvolvimento Agrário
Ministério do Desenvolvimento Social

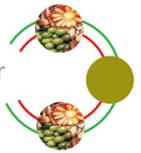


Visão dos Operadores



- Produto de qualidade (sem aflatoxina)
- Aumento da produtividade e volume de oferta
- Redução de intermediação
- Acesso a mercados especiais e com certificação
- Melhoramento dos serviços voltados à cadeia
- Fortalecimento da integração dos atores

Elo	Pontos fortes	Oportunidades	Pontos fracos	Ameaças
Fornecedor de Insumos				
Produção				
Coleta				
Transformação				
Comercialização				



3.- Definição da Estratégia de Melhoria

Com base na análise da CV, na avaliação de oportunidades e na identificação de pontos de alavancagem, pode-se desenhar uma estratégia prática e de possível implementação.

A Estratégia de Melhoria é produto do trabalho participativo dos atores. Consiste em definir de que forma serão melhorados aspectos pontuais da Cadeia, para torná-la competitiva.

Para que uma estratégia de intervenção seja viável e garanta o comprometimento dos atores envolvidos, ela deve especificar:

- a **visão** para a melhoria da Cadeia (aceita coletivamente pelos atores);
- os **pontos de alavancagem** a serem alcançados;
- as **soluções** propostas;
- os **indicadores** que medem o progresso, e
- os vários **atores** que tomam responsabilidade para aplicar as partes da estratégia de desenvolvimento ou melhoria da Cadeia, de acordo com os seus papéis específicos e suas capacidades para apoiar o desenvolvimento das Cadeias.
- o processo de desenvolvimento da estratégia deve ser complementado pelo(a):
- o **plano de ação** que coloca a Agenda para a implementação das soluções, e
- a criação de um **grupo de condução** (ou coordenação) para coordenar a implementação do processo de desenvolvimento de Cadeias de Valor.



Determinar a Estratégia de Melhoramento e suas Principais Atividades

(1 hora e 30 minutos)

Oficina da Cadeia de Cacau

Grupo de trabalho 5

O tema

A Estratégia de Melhoria de uma Cadeia de Valor é desenvolvida com base na visão para o seu desenvolvimento e nos objetivos específicos, levando em consideração as estratégias genéricas existentes para desenvolver Cadeias de Valor.

As tarefas

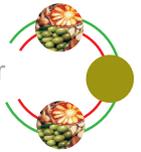
- **Determinar a estratégia de Melhoria e as áreas enfocadas:** Identifique a Estratégia de Melhoria com base na visão, na análise FOFA e nos objetivos específicos consensuados.
- **Determinar a sua estratégia:** Quais das estratégias apresentadas na Matriz Ansoff – estratégia de penetração, de inovação do produto, de conquista de mercado, de diversificação – deve ser seguida. É possível ainda usar uma combinação de estratégias.

Identifiquem as áreas a serem melhoradas

As áreas de melhoria surgem da análise FOFA e da formulação da visão e do objetivo e da determinação da Estratégia de Melhoria.

São áreas típicas a serem aperfeiçoadas:

- produção e produtividade;



- associativismo dentro da Cadeia;
- qualidade do produto em suas diferentes etapas de transformação;
- comercialização;
- serviços e regulações;
- ações que apoiem a conservação de recursos naturais (conservação da floresta, reflorestamento, certificação, manejo de resíduos, etc.);
- estabelecimento de parcerias estratégicas, e
- outras.
- ***Formular as principais atividades para cada área enfocada.***

Estratégia de competitividade:

A Matriz de Ansoff

Usamos a Matriz de Ansoff como instrumento para identificar as oportunidades do produto a ser promovido. A matriz permite fazer combinações entre o mercado e o produto e tomar decisões estratégicas.

- O campo **Penetração de mercado** tem relação com estimular o consumo do produto atual nos mercados existentes, captar mais clientes da concorrência e conquistar clientes em potencial e não aqueles que já são consumidores.
- Em **Desenvolvimento do Mercado**, nossa intenção é vender o produto atual em novos mercados, conquistar mercados em territórios não explorados e atrair outros setores do mercado.
- O objetivo do campo **Desenvolvimento de Produtos** é a venda de produtos novos em mercados existentes, para o qual geralmente são aproveitadas a situação comercial e a estrutura da empresa de forma a aumentar a rentabilidade sem despendendo mais esforços. Neste ponto analisamos coisas como o valor agregado ao produto, a qualidade diferenciada e os novos modelos e os tamanhos, etc.
- **Diversificação** refere-se a novos produtos em novos mercados. Isso implica um crescimento intensivo.

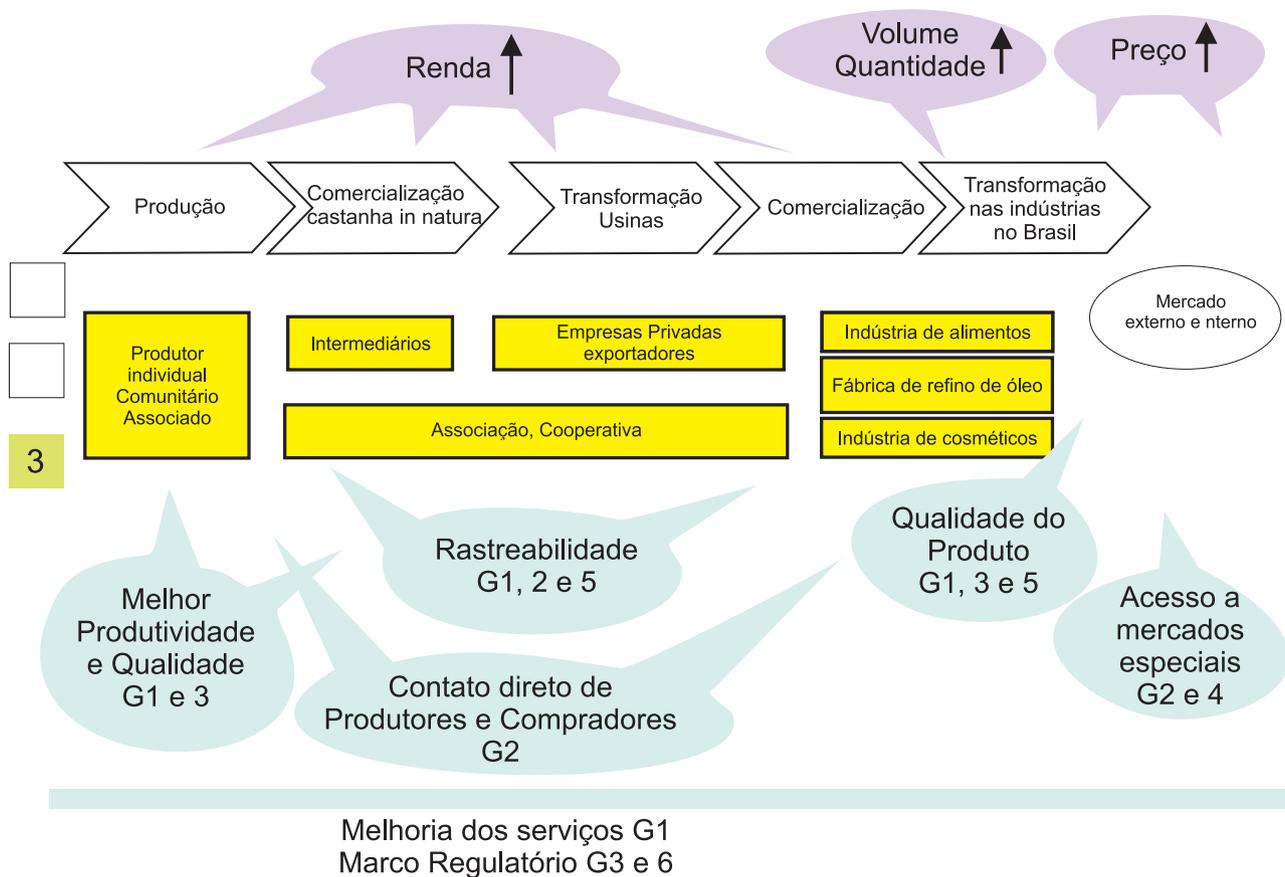
Após a visualização do exercício, os participantes analisam a aplicação das quatro estratégias em um produto e decidem, de forma participativa, qual é a parte mais forte na Cadeia, para priorizar a Estratégia de Melhoria a ser seguida. Seguem alguns exemplos de oficinas inicial, e de oficinas de Partida para Cadeias de Valor.

Estratégia de Competitividade:		
Matriz produto/mercado (Ansoff)		
	Produto existente	Produto novo
Mercado existente	Estratégia de penetração	Estratégia de inovação de produto
Novo mercado	Estratégia de conquista de mercado	Estratégia de diversificação



O passo seguinte é identificar as áreas passíveis de melhoria com base na visão, na análise FOFA e na determinação da Estratégia de Melhoria.

Áreas possíveis de ação para a melhoria da Cadeia da Castanha. Nível Nacional, Brasil.



Esta tabela fornece exemplos do papel dos atores envolvidos no processo de melhoria de uma Cadeia de Valor.

Tipo de ator	Papéis na Cadeia
Instituição Facilitadora	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar o processo de Melhoria da Cadeia; • Construir sobre as iniciativas dos atores da Cadeia de Valor; • Considerar a distribuição de tarefas entre atores privados e órgãos públicos; • Estabelecer o desenvolvimento como processo de aprendizagem; • Alcançar resultados visíveis rapidamente para despertar interesse ao mesmo tempo em que mantém o objetivo final em vista; • Avançar passo a passo, indo de soluções simples até mudanças complexas; • Garantir que todos os participantes se beneficiem: “ganhar-ganhar”; • Fortalecer parceiros que sejam potenciais agentes de mudança e líderes; • Coordenar os esforços dos diversos atores e agências de desenvolvimento/ doadores ao longo da Cadeia; • Manter um ambiente de respeito, transparência e confiança.
Operadores	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar a Cadeia; • Estabelecer contatos com outros empresários, em benefício da Cadeia; • Incidir sobre as políticas públicas, beneficiando a Cadeia.
Prestadores de Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Criar produtos ou serviços especializados para atender às melhorias requeridas pela Cadeia, p.ex., serviços de treinamento, assistência técnica, crédito, etc; • Prestar assistência técnica, capacitação, ofertar crédito aos agricultores envolvidos na cadeia.
Instituições Reguladoras	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar medidas para agilizar providências e desobstruir os gargalos de mercado para os produtores da Cadeia promovida; • Facilitar a aproximação de serviços no território, para o cumprimento de normas e exigências por parte dos produtores, p.ex.: criação de guichês únicos para cacau, mel, turismo, etc.
Agências de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar processos; • Prestar assistência técnica; • Apoiar a coordenação entre atores, captar co-financiadores.



4.- Desenvolvimento de um Plano Operacional

Com base nas áreas passíveis de melhoria identificadas, prepara-se um Plano Operacional Anual para implementar as estratégias.

Garantir a definição de atividades específicas para fortalecer a participação de mulheres e a equidade de acesso aos serviços de apoio, etc.

É preciso definir bem as atividades, o orçamento para a sua realização e o responsável. Esse deverá monitorar a realização das atividades, gerenciar os recursos e estabelecer parcerias com outras instituições. O estabelecimento de prazos ou datas é útil para monitorar o cumprimento das metas.

Atividade	Responsável	Orçamento	Parcerias/ Cofinanciamento	Datas/ Prazos

Plano Operacional (parcial) para a Cadeia de Castanha do Brasil.

Gargalos identificados	Ações	Responsável	Parceiros
Acessos à castanha	6.1 Acelerar a regularização das unidades de conservação de uso sustentável e projetos de assentamento.	Coordenação	MMA.ICMbio, MDA. INCRA
	6.2 Acelerar a regularização fundiária nos territórios ocupados por povos e comunidades tradicionais e agricultores familiares.	Coordenação	MDA. INCRA FUNAI

5.- Acordos sobre o gerenciamento do processo (facilitação do processo)

Depois de ser elaborado o Plano Operacional de Melhoria da Cadeia (POA), são definidos os acordos operacionais, que são aqueles mais imediatos para encaminhar as atividades propostas no POA. Recomenda-se que na primeira reunião seja estabelecido um Comitê de Direção da Cadeia para fazer o acompanhamento do que for decidido na Oficina.

Sugere-se que o Comitê de Direção da Cadeia seja formado por atores relevantes do processo e que exista um equilíbrio entre os públicos e os privados, bem como de gênero na sua composição. Deve ter uma estrutura de fácil administração. O Comitê de Direção definirá a periodicidade de suas reuniões e poderá designar tarefas, a serem executadas por comissões.

O Comitê de Direção nunca é presidido pela instituição facilitadora ou pelo órgão de cooperação que assessora a Cadeia. Embora façam parte do Comitê de Direção, a presidência do Comitê deve estar reservada aos atores locais.

Recomendamos levar em consideração as estruturas já estabelecidas quando da realização da Oficina, como as Comissões Municipais ou Estaduais do setor. Quando existirem, recomendamos considerá-las e estabelecer parcerias nos territórios.

É muito importante determinar quando “entrar e sair” de um processo de facilitação.

Quando começar ou seguir adiante:

- A pedido e por iniciativa dos atores da Cadeia de Valor
- Etapas prévias mostram resultados positivos que confirmam a visão
- Quando tiver sido acordado um (novo) objetivo intermediário

Quando suspender o processo:

- Quando o objetivo intermediário tiver sido alcançado
- Retomar o processo quando for tomada a decisão de seguir adiante apesar da existência de fatores que afetam a Cadeia

Quando finalizar (encerramento da facilitação)

- Quando os agentes de mudança da CV forem capazes de facilitar o aperfeiçoamento por conta própria
- Quando o processo perder força e os atores da CV se mostrarem desinteressados



Princípio da etapa da Oficina de Partida da Cadeia baseada na metodologia *Value Links*.

Acordos Operacionais. Oficina de Óleos, Alter do Chão, Brasil



Fio Condutor, Avaliação e Encerramento da Oficina de Partida:

- **Fio Condutor**

A partir do segundo dia, sugere-se começar o dia usando o Fio Condutor, que lança mão do Mapa Mental para colher dos participantes recordações do que foi feito no dia anterior. Esse procedimento permite esclarecer quaisquer dúvidas do dia anterior. Veja Anexo 3.

- **Avaliação**

Ao final da Oficina recomenda-se o uso de um sistema de avaliação para medir o grau de satisfação dos participantes com a metodologia utilizada, o conteúdo da oficina, o processo de facilitação, etc. Esta avaliação indicará onde é preciso fazer ajustes. O Anexo 4 apresenta alguns exemplos.

- **Encerramento da Oficina**

Identifique atores relevantes da Cadeia que poderiam fazer o encerramento da Oficina junto com as agências de cooperação e as autoridades locais.





C.- Depois da Oficina Inicial

C.1.- Instauração do Comitê de Direção

A primeira sessão de trabalho do Comitê de Direção é dedicada à sua instauração. Nela são revisados os acordos operacionais feitos na oficina e tomadas as decisões quanto à forma como será feito o acompanhamento do que foi planejado na Oficina de Partida. Nomeia-se um representante ou presidente para o Comitê de Direção e definem-se as comissões de trabalho pertinentes, bem como a periodicidade das reuniões.

C.2.- Implementação de Projetos de Melhoria

Nessa etapa são executados os projetos de melhoria identificados e que foram concebidos de modo a melhorar, de forma prática e eficaz, a Cadeia em questão. Essa etapa consiste ainda na obtenção de recursos financeiros adicionais à implementação das melhorias e no uso de instrumentos como PSE (Parcerias com o Setor Empresarial), consultorias, assistência técnica, etc. Busca-se estabelecer parcerias com outras instituições para assegurar as melhorias almejadas.

C.3.- Monitoramento, Avaliação, Replanejamento

A metodologia prevê um processo constante de monitoramento e avaliação com o propósito de efetuar ajustes ao planejamento inicial de forma dinâmica, retroalimentando o processo. O Plano Operacional constitui a fonte de monitoramento anual para concretizar a visão, alcançar o objetivo e fornecer os indicadores definidos para a avaliação do processo e seu replanejamento, levando em consideração alguns aspectos como a integração do setor privado, os impactos conseguidos, o envolvimento de atores, a distribuição e o cumprimento de responsabilidades. O monitoramento é de responsabilidade do Comitê de Direção.

Anexos





ANEXOS

Anexo 1 - Guia para a Elaboração do Relatório da Cadeia

Guia para a Elaboração do Relatório da Cadeia

A ser elaborado antes do início da Oficina de análise e formulação das linhas estratégicas.

1. Introdução

Estabelecer o âmbito em que se desenvolve a Cadeia:

- Território, localização, potencial de produção do território
- Histórico do produto no país
- Existência de cultivo na zona (hectares de milho, nº de produtores)
- Interesse no território
- Ambiente sociocultural
- Ambiente político (política setorial)
- Existência de políticas, estratégias nacionais, regulamentos para o setor e/ou produto
- Dados macroeconômicos

2. Descrição da Cadeia (vínculos na região e externos)

Descrição dos elos e funções;

Caracterização dos operadores da Cadeia (por elo: grupos, comunidades, outras formas de associação entre indígenas, trabalhadores rurais, empresas, comerciantes, etc.).

Elo produção:

- Número e caracterização de associações, comunidades e produtores vinculados a esse elo da cadeia;
- Participação de homens e mulheres na cadeia, participação de grupos indígenas (porcentagem estimada); e
- Análise econômica (custo-benefício em nível de fazenda).

Elo processamento:

- Caracterização de associações/empresas vinculadas a esse elo, e
- Participação de homens e mulheres, participação de grupos indígenas (porcentagem estimada).

Elo comercialização:

- Número e caracterização de comerciantes, intermediários, exportadores, etc. vinculados à cadeia, e
- Participação de homens e mulheres, participação de grupos indígenas (porcentagem estimada).

Preços, mercados atuais e potenciais:

- Determinação do mercado atual ou potencial, demanda do mercado incluindo situação atual e tendências principais, bem como oportunidades específicas para a cadeia identificada, requisitos específicos para os produtos do mercado;
- Volumes comercializados (em toneladas, litros, etc.) e exportados, preços, fluxo de preços, e
- Vantagens competitivas.

A respeito da cadeia como um todo:

- Potencial da cadeia para a inserção de pequenos produtores no mercado;
- Potencial de captação de mão de obra em relação ao total empregado pelo setor;
- Valor agregado dos produtos gerados pela cadeia;
- Grau de organização e coordenação na cadeia.

3. Prestadores de serviços de apoio:

- Identificar e descrever sua presença ou relevância específica para a cadeia, assim como os serviços prestados (identificar entidades públicas e privadas);
- Entidades públicas responsáveis por políticas e estratégias.

4. Impacto ambiental:

- Identificar impactos positivos ou negativos da Cadeia no meio ambiente.

5. Tecnologia:

- Complexidade da tecnologia requerida e da existente.

6. Considerações pessoais sobre a informação e o conteúdo encontrados:

- Identificação de lacunas de informação.

7. Lista de fontes secundárias de informação consultadas:

- Estudos, publicações, etc



Anexo 2- Roteiro de Apresentação de participantes

Apresentação de Participantes:

■ Operadores da Cadeia

■ O tema

Uma Cadeia de Valor é uma sequência de atividades produtivas e comerciais relacionadas entre si, como a produção de um artigo, de insumos, o transporte e o armazenamento, assim como, o fornecimento de informação ou de serviços de apoio (treinamento, assistência técnica e crédito, por exemplo).

De um modo geral, no setor produtivo o produto muda de “dono” à medida que as relações acontecem. Assim, observamos que o produtor vende a quem faz a coleta ou ao transformador do produto. Chamamos de operadores da Cadeia os donos do produto em qualquer elo da cadeia.

■ A tarefa

➤ Apresentação da empresa ou organização:

■ 1º Passo: Preparar um painel com as seguintes informações:

- Nome da minha empresa ou organização;
- Nome do/a diretor/a da organização;
- Localização;
- Produtos preparados, transformados ou comercializados pela empresa ou organização;
- Outras instituições com as quais mantém vínculos para realizar suas atividades produtivas (principais vínculos, no máximo três);
- Quem financia suas atividades; e
- Nome da(s) pessoa(s) que fez(fizeram) o cartaz.

■ 2º Passo: Apresentação da empresa ou negócio utilizando o painel.

- Colocar a painel em lugar visível, na frente de todos os participantes;
- Apresentar a empresa usando o painel e explicar suas funções na Cadeia de Valor; e
- Responder às perguntas dos demais participantes.

Apresentação de Participantes:

■ Prestadores de Serviços

■ O tema

Os operadores de uma CV (nos diferentes elos) podem ter acesso a serviços de apoio ao funcionamento e à melhoria da Cadeia.

Existem dois níveis de serviços:

O primeiro nível de serviços prestados às empresas da cadeia equivale aos operacionais e essenciais ao seu funcionamento, ou seja, para a transferência do produto de um elo para o outro. São funções de produção e comercialização terceirizadas pelos operadores da Cadeia de Valor em nível micro.

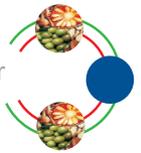
O segundo nível diz respeito aos serviços de “bens coletivos” em nível meso, que beneficiam a comunidade da Cadeia em sua totalidade e são necessários para a Melhoria (por exemplo, pesquisa, serviços financeiros, informação, etc.).

■ A tarefa

➤ Apresentação da empresa, instituição ou pessoa prestadora de serviços:

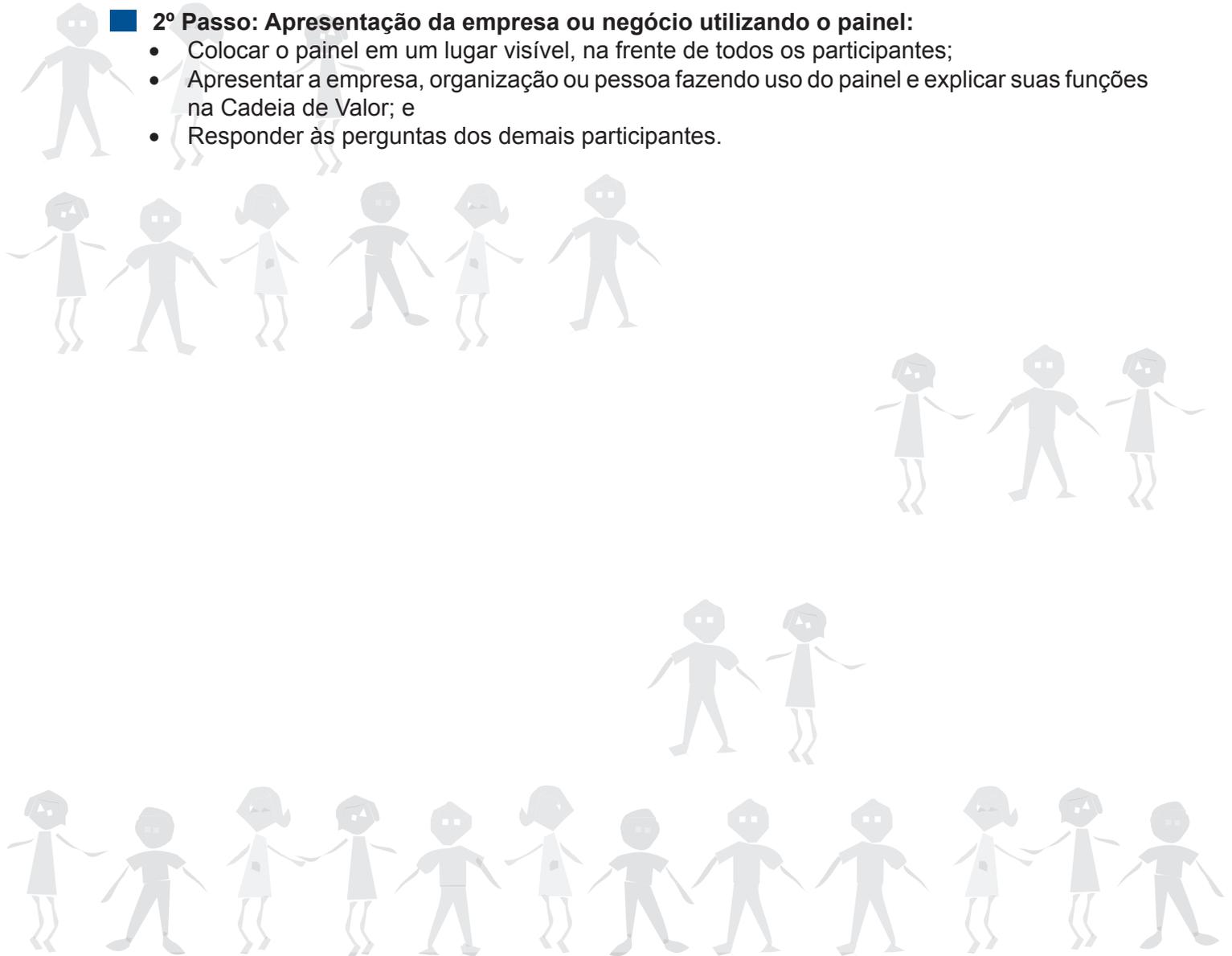
■ 1º Passo: Preparar um painel com as seguintes informações:

- Nome da empresa ou organização (indique se o/a prestador/a de serviços for pessoa física);
- Nome do/a diretor/a da organização;
- Localização;
- Serviços prestados;
- Clientes aos quais presta serviços;
- Outras instituições que prestam serviços semelhantes com as quais mantém vínculos para a realização de suas atividades (no máximo 3);
- Quem financia suas atividades, quem paga pelos seus serviços; e
- Nome da(s) pessoa(s) que fez(fizeram) o cartaz e respectivo(s) cargo(s) na empresa ou organização.



■ **2º Passo: Apresentação da empresa ou negócio utilizando o painel:**

- Colocar o painel em um lugar visível, na frente de todos os participantes;
- Apresentar a empresa, organização ou pessoa fazendo uso do painel e explicar suas funções na Cadeia de Valor; e
- Responder às perguntas dos demais participantes.



Apresentação de Participantes:

■ Instituições Reguladoras

■ O tema

Uma Cadeia de Valor é uma sequência de atividades produtivas e comerciais relacionadas entre si, como a produção de um artigo, de insumos, o transporte e o armazenamento, assim como o fornecimento de informação ou de serviços de apoio (treinamento, assistência técnica, crédito, por exemplo, os serviços operacionais e aqueles relacionados à regulação da atividade).

As instituições reguladoras são aquelas que administram as exigências e normas dos processos de produção, transformação e comercialização. Estão diretamente relacionadas com tributação, tarifas e outros requisitos a serem cumpridos pelos setores produtivos e empresariais para atender às normas estabelecidas – que podem ser fitossanitárias, normas técnicas obrigatórias nacionais (NTs), exigências para exportação, etc. Essas normas reguladoras são em boa parte administradas pelo governo.

O não cumprimento dessas normas pode ser uma limitação para a Cadeia.

■ A tarefa

➤ Apresentação da instituição:

■ 1º Passo: Fazer um cartaz com as seguintes informações:

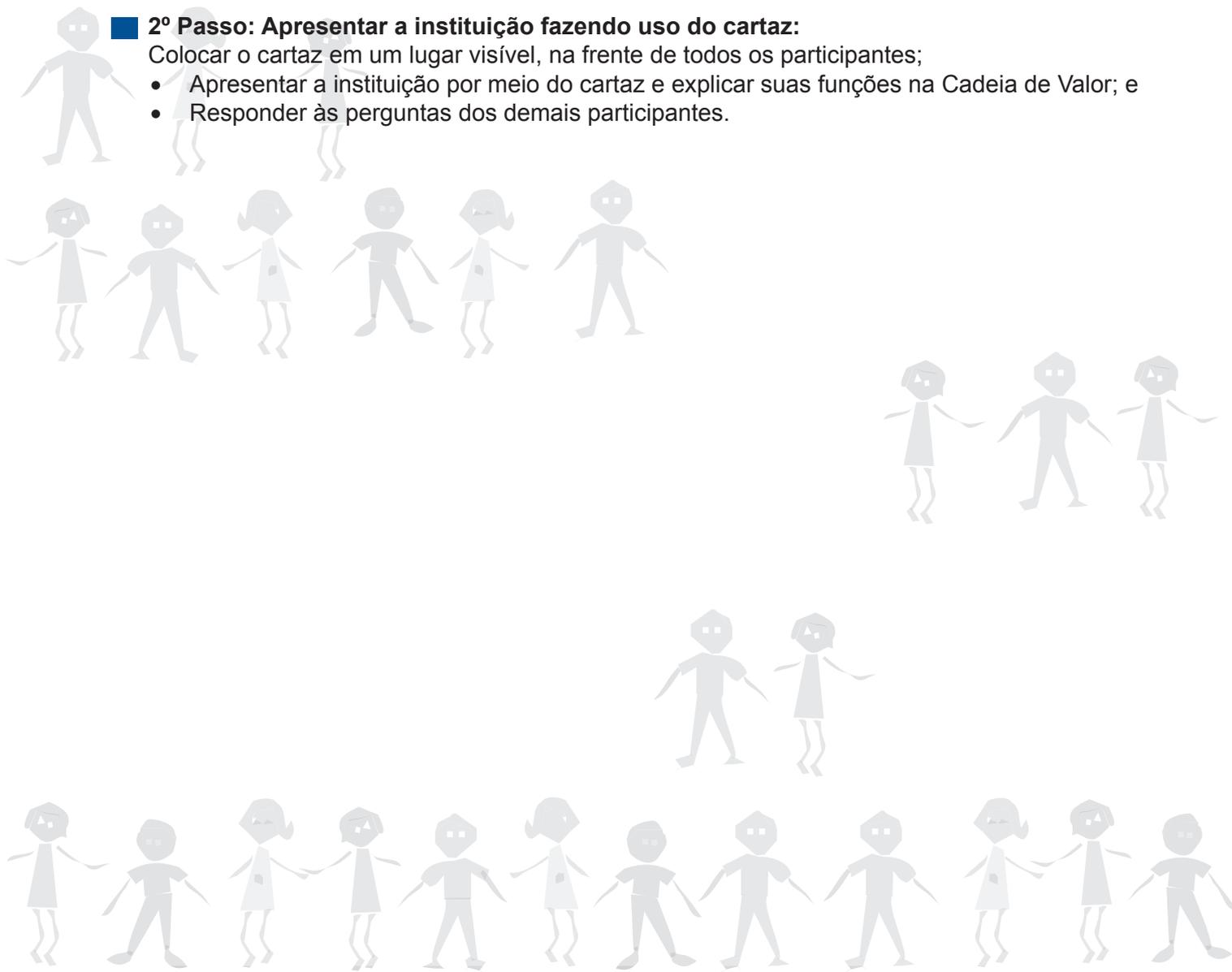
- Nome da instituição que representa;
- Nome do requisito ou norma administrada pela minha instituição;
- Nome da pessoa responsável pela administração da norma ou requisito;
- Localização;
- Serviços prestados pela instituição com relação à norma ou requisito na Cadeia em questão;
- Outras instituições semelhantes com as quais a instituição se relaciona para a implementação da norma ou requisito (no máximo as três mais importantes);
- Quem financia suas atividades, quem paga pelos seus serviços; e
- Nome da pessoa que preparou o painel.



2º Passo: Apresentar a instituição fazendo uso do cartaz:

Colocar o cartaz em um lugar visível, na frente de todos os participantes;

- Apresentar a instituição por meio do cartaz e explicar suas funções na Cadeia de Valor; e
- Responder às perguntas dos demais participantes.



Anexo 3 – Fio Condutor

Lugar:

Uma sala

Materiais necessários:

Cadeiras, *flipchart*, pincéis atômicos para o facilitador.

Recursos humanos necessários:

1 facilitador

12 a 30 participantes

Tempo necessário: 30 a 40 minutos

Objetivos:

1. Possibilitar a aprendizagem gradual;
2. Conectar ciclos de aprendizagem; e
3. Identificar a fixação e as lacunas de aprendizagem a serem reforçadas.

Utilização:

O Fio Condutor permite pôr em ordem o processo de capacitação de um dia para o outro. É uma documentação da aprendizagem construída de maneira participativa.

(Serve para introduzir a sessão seguinte).

Ele pode ser facilitado com a técnica do mapa mental.

A partir do segundo dia da Oficina. É o primeiro ponto do dia.

Estrutura do Exercício:

1. Os participantes sentam nos lugares indicados.
2. O moderador escreve no *flipchart* a pergunta “gatilho”: “O que fizemos ontem?”. Os participantes dão suas contribuições com base nas atividades que realizaram no dia anterior. O moderador anota as contribuições. Uma vez esgotada a participação, vira-se a folha do *flipchart*.
3. O moderador escreve a segunda pergunta “gatilho”, “O que aprendi hoje?”, modera a discussão

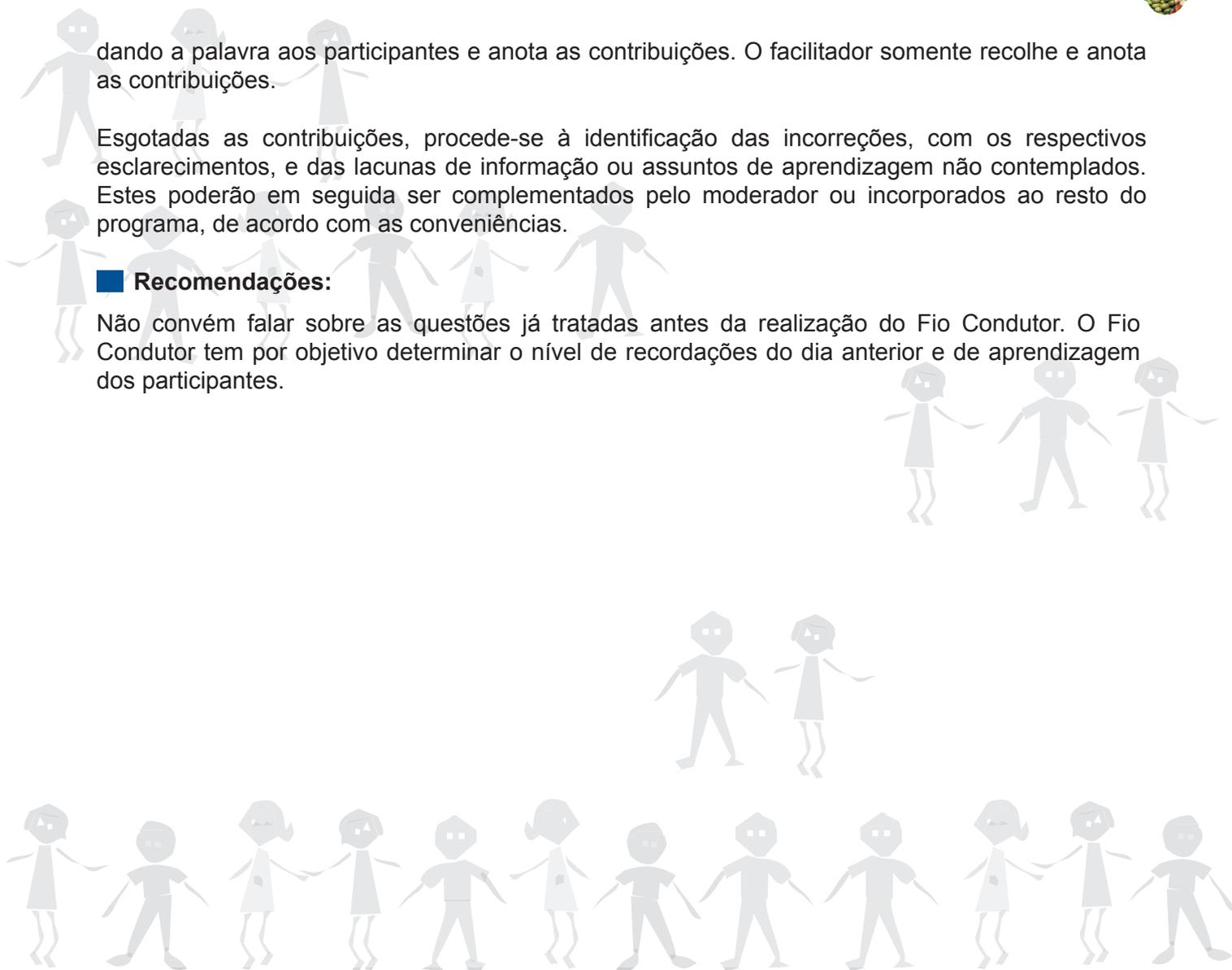


dando a palavra aos participantes e anota as contribuições. O facilitador somente recolhe e anota as contribuições.

Esgotadas as contribuições, procede-se à identificação das incorreções, com os respectivos esclarecimentos, e das lacunas de informação ou assuntos de aprendizagem não contemplados. Estes poderão em seguida ser complementados pelo moderador ou incorporados ao resto do programa, de acordo com as conveniências.

■ **Recomendações:**

Não convém falar sobre as questões já tratadas antes da realização do Fio Condutor. O Fio Condutor tem por objetivo determinar o nível de recordações do dia anterior e de aprendizagem dos participantes.



Anexo 4 - Folhas de Avaliação da Oficina

Sugerimos fazer uma avaliação diária da oficina de forma que os moderadores tenham um feedback e possam fazer ajustes para o dia seguinte. A avaliação pode ser feita em uma folha separada, como o exemplo abaixo.

Avaliação Diária

Diário da árvore	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim
Eu				
O grupo				
Os conteúdos				
A equipe facilitadora				
Os materiais				
A logística				

O que mais me agradou do dia de hoje	O que menos me agradou do dia de hoje	Sugestões para o dia seguinte
--------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

A avaliação também pode ser feita em grupo. Nas oficinas usamos uma variação da folha acima, na qual os participantes dão nota aos diferentes quesitos ao final de cada dia.

Nesse caso, recomenda-se que a equipe responsável pela oficina estabeleça os critérios a serem avaliados de acordo com as necessidades.

Exemplos de Ferramentas que podem ser empregadas na Cadeia de Produtos da Sociobiodiversidade





Exemplos de ferramentas que podem ser empregadas nas Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade

Exemplos de ferramentas que podem ser empregadas na Cadeia de produtos da sociobiodiversidade



Módulo 0. FERRAMENTAS CONCEITUAIS

- Produtos da Sociobiodiversidade



Módulo 1. SELEÇÃO

- Análise da Realidade Local (DRP/MVS)
- Matriz de seleção de territórios
- Matriz de seleção de produtos



Módulo 2. ANÁLISE

- Mapeamento da Cadeia de Valor
- Paisagem organizacional
- Análise de envolvidos
- Matriz de análise de oportunidades e limitações
 - Campos de análise
- Matrizes de priorização
- Análises de causa/efeito
 - Árvore de problemas
 - Espinha de peixe de Ishikawa



Módulo 3. ESTRATÉGIA e PLANEJAMENTO

- Matrizes de definição de estratégias de competitividade: Ansoff e Porter
- Matriz de planejamento
- Matriz de análise de riscos
- Análise de cenários (Aranha)



Módulo 4. MONITORAMENTO e AVALIAÇÃO

- Matriz de acompanhamento e avaliação
- Matriz EDPO para análise de resultados
- Análise de Estratégia/ opções estratégicas

OBS: Buscamos agregar ferramentas empregadas em outras metodologias tais como DRP, DOP, etc.



Módulo 0 - Ferramentas conceituais

Decidir o uso da abordagem de Cadeia de Valor da sociobiodiversidade

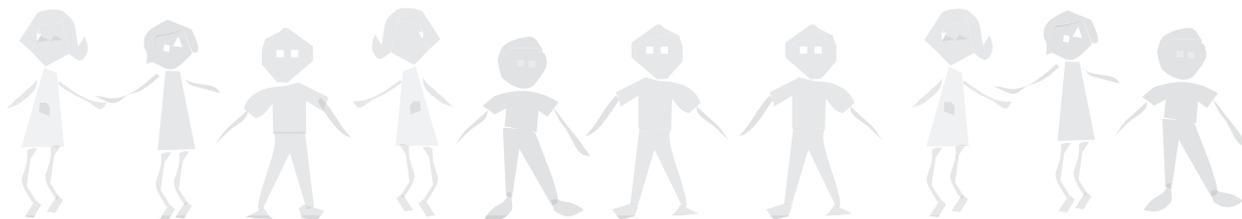
■ Produtos da sociobiodiversidade

Em muitos sistemas tradicionais de produção e coleta ao redor do mundo, a biodiversidade tem um papel indispensável nos meios de subsistência das pessoas no campo, nas florestas, nos rios e nos lagos.

É amplamente reconhecido o amplo uso dos produtos da biodiversidade nos sistemas tradicionais de produção e sustento de Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares (PCTAFs), sendo muito importante porque:

- fortalecem a segurança alimentar e oferecem uma nutrição mais balanceada para as pessoas do campo e da cidade (benefícios sociais);
- conservam a biodiversidade e estabilizam os agroecossistemas (benefícios ambientais); mas também,
- geram renda para os agricultores familiares e criam emprego ao longo da Cadeia de Valor (benefícios econômicos), e
- promovem a valorização das práticas e saberes tradicionais (benefícios culturais).

Milhões de pessoas no meio rural dependem da biodiversidade diretamente para a alimentação, a medicina, a geração de renda, os serviços diretos do ecossistema, além das relações culturais e as necessidades espirituais. A esse conjunto de relações entre as populações tradicionais e a biodiversidade chamamos sociobiodiversidade.





Módulo 0 - Ferramentas conceituais

No Brasil o conceito utilizado de produtos da sociobiodiversidade é:

Bens e serviços (produtos finais, matérias primas ou benefícios) gerados a partir de recursos da biodiversidade, voltados à formação de cadeias produtivas de interesse dos povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares, que promovam a manutenção e valorização de suas práticas e saberes, e assegurem os direitos decorrentes, gerando renda e promovendo a melhoria de sua qualidade de vida e do ambiente em que vivem.

FONTE: PLANO NACIONAL DE PROMOÇÃO DAS CADEIAS DE PRODUTOS DA SOCIOBIODIVERSIDADE - Coordenação: Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA
Ministério do Meio Ambiente – MMA, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome - MDS
Os produtos da sociobiodiversidade podem desempenhar um papel indispensável na segurança alimentar das comunidades do campo, dos rios e das florestas e são bem aceitos por seus usos tradicionais e valores culturais associados.

Uma grande quantidade de produtos da sociobiodiversidade inclui frutas comestíveis, grãos, folhas, nozes, óleos, raízes e tubérculos; espécies que fornecem medicina, tempero, estimulantes e muitos outros que, regularmente contribuem para a subsistência de centenas de milhões de pessoas no mundo inteiro, especialmente no Brasil.

Por outro lado, as tendências na liberalização econômica e a descentralização governamental abrem novos mercados e oferecem, às comunidades locais, mais poder na tomada de decisões em relação ao manejo dos recursos florestais.

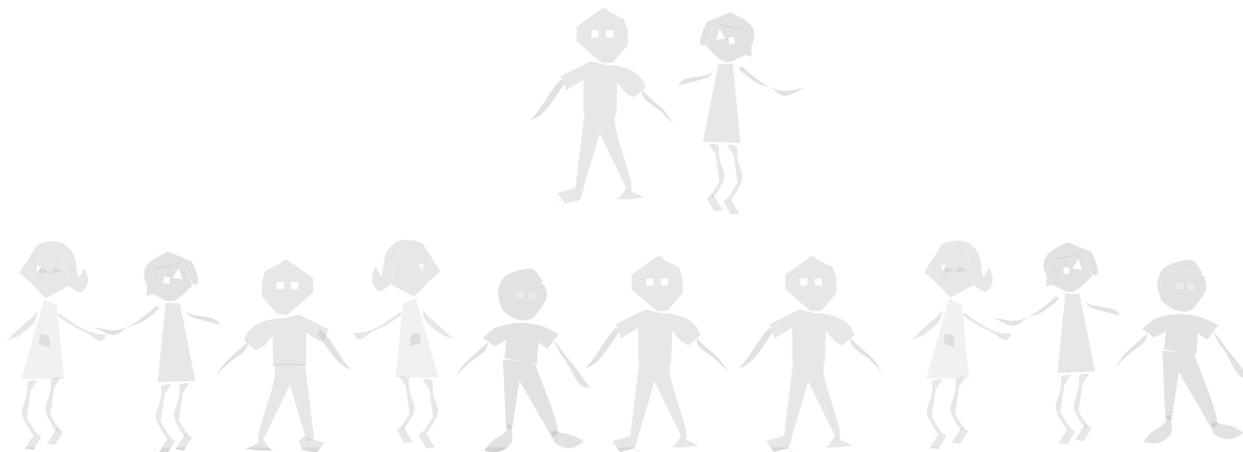
O desafio está na implementação de estratégias que combinem conservação e desenvolvimento econômico a partir do uso sustentável da biodiversidade e que incluam grupos sociais excluídos e em desenhar ferramentas úteis para comunidades e empresários – com as quais eles possam fazer negócios sustentáveis baseados em bens e serviços derivados da biodiversidade.



Módulo 0 - Ferramentas conceituais

Decidir o uso da abordagem de Cadeia de Valor da sociobiodiversidade: setores, subsetores, tipos de produtos da sociobiodiversidade

- 1. Alimentos: (inclui forragem) frutas, sementes, nozes, palmitos, sagu, açúcar e especiarias, cogumelos, mel, caça, pesca.
- 2. Oleaginosas
- 3. Aromáticos, medicinais, tóxicos
- 4. Materiais estruturais: madeira e fibras
- 5. Ingredientes naturais: látex, resinas, gomas, ceras, corantes, tanantes, essências,
- 6. Plantas ornamentais: orquídeas, e outras
- 7. Animais: pássaros, répteis, peixes, insetos, etc., (para alimentação, peles, plumas)
- 8. Conservação ambiental e uso social





Módulo 0 - Ferramentas conceituais

Decidir o uso da abordagem de Cadeia de Valor da sociobiodiversidade:

Possíveis Categorias de classificação de Produtos Naturais segundo várias perspectivas

Perspectiva Ambiental	Perspectiva Social	Perspectiva Econômico
Biológica: A espécie Ex: Andiroba Copaiba	Uso similares Uso cosmético tradicional Ex: Óleos vegetais	Mercados: Mercados similares Produtos naturais Ex: Empresas que demandam óleo vegetais para cosméticos, fitoterápicos ou alimentos
Biodiversidade: Listagem global no ecossistema Ex: Indicador de floresta intacta: Copaiba	Cultural: Produtos naturais usados na medicina local Ex: Óleos usados em tratamentos locais Copaiba	Método de processamento: Processamento similar Ex: Plantas para extração de óleos crus para indústria cosmética.



Modulo 1: Seleção de territórios e cadeias

Ferramenta: Matriz de seleção de territórios

Objetivo: Selecionar os territórios de intervenção.

Passos: O estudo abrange a compilação de informações secundárias e entrevistas com informantes-chaves para obter informações sobre os seguintes pontos:

- Capacidade produtiva e vantagens comparativas em termos de produção;
- Características sociais e capacidade para trabalhar em parceria;
- Antecedentes e qualidade dos programas de desenvolvimento;
- Antecedentes da qualidade dos programas empresariais e de crédito;
- Qualidade de negócios;
- Acesso à infraestrutura;
- Acesso à rede rodoviária, mercados, comunicações e serviços de saúde e educação;
- Prioridades dos promotores; e
- Conservação, pobreza, biodiversidade.

Baseados nas informações, eles dão valor às categorias por território, colocando valores entre 1 e 5 – o número (1) denota uma situação desfavorável, o (2) corresponde a pouco favorável, o (3) é igual a regular, o (4) significa favorável e o (5) muito favorável – e registram os resultados no Painel de trabalho 1.

É útil desenvolver alguns alinhamentos apropriados ao país para guiar o processo de qualificação de cada categoria. Esses alinhamentos ajudarão a equipe que está trabalhando na seleção do território a ser mais consistente em sua valoração. A somatória das qualificações fornecerá uma clara pauta na identificação do território com maior potencial para o desenvolvimento empresarial rural.

Tempo: entre 1 e 2 horas

FONTE: Organização Empresarial de Pequenos Produtores e Produtoras / .Junkin , Donovan , Stoian, Vargas



Modulo 1: Seleção de territórios e cadeias?

Características/Critérios	Territórios		
	Vale do Acre	Sul do Amazônia	Norte do Pará
Ambiental			
Grau de Pressão sobre o recurso			
Exploração intensiva sobre a espécie (Hevea brasiliensis) (5)(3)(1)	1	1	1
Áreas de intensa pressão sobre a vegetação (5)(3)(1)	5	5	3
Socioeconômico			
Capacidade produtiva e vantagens comparativas na produção			
Oferta de Matéria Prima (5)((3)(1)	5	5	3
Acesso a matéria prima (5)(3)(1)	5	5	5
Número de envolvidos (5)(3)(1)	5	5	3
Usinas de beneficiamento na mão dos produtores (5)(3)(1)	3	1	5
Possibilidade de Parcerias			
Existem promotores potenciais de diversos elos da Cadeia (5)	5	5	5
Existem promotores potenciais de poucas categorias (3)			
Não existem promotores (1)			
Capacidade de trabalhar em forma associativa			
Grupos formais trabalhando com os promotores com sucesso (5)	5	5	5
Grupos organizados, mas sem relação com os promotores (3)			
Não têm grupos formais, experiências negativas em grupos organizados (1)			
Características das relações da Cadeia			
Cadeia com boas relações (5)	5	5	5
Cadeia com relações ruins (1)			
Níveis de maturidade das Cadeias/ organizações			
Maturidade alta, potencialidade para dar um salto (5)	5	5	5
Maturidade Baixa (1)			
Qualidade da infra-estrutura			
Acesso consistente (telefone, caminho, água, luz, proximidade de mercados) (5)	5		



Modulo 1: Seleção de territórios e cadeias?

Acesso a serviços básicos necessários p/ produção, mercados importantes acessíveis na região (3)		3	3
Muito limitado o acesso a serviços básicos, caminhos em mal estado, mercados fora do estado (1)			
Político-Institucional			
Antecedentes e qualidade de programas de desenvolvimento			
Existência de organizações de apoio e fornecedores de serviços empresariais que se podem vincular às iniciativas (5)	5	5	5
Existência de projetos isolados, projetos tem funcionado bem no passado (3)			
Muitos projetos não desenvolveram (1)			
Antecedentes e qualidade de programas de crédito e empresariais			
Programas tem tido sucesso, crescido e consolidado Serviços ainda existem (5)	5	5	5
Existem programas isolados Programas têm funcionado no passado (3)			
Programas têm fracassado em forma generalizada no passado (1)			
Densidade de Políticas e estratégias governamentais			
Densidade de Políticas complementares (5)(3)(1)	5	5	3
Territórios da agenda socioambiental do MMA			
Áreas integralmente nos territórios da agenda (5)			5
Áreas parcialmente nos territórios da agenda (3)	3	3	
Poucas áreas nos territórios da agenda (1)			
Total Geral	67	63	61

FONTE: Adaptado de Junkins, Stoian et al.



Ferramenta: Conhecimento da realidade local

Objetivo:

Definir uma lista dos produtos ou cadeias potenciais que podem ser considerados no território em consideração.

Passos:

1. Identificar a comunidade que será analisada;
2. Preparar uma lista com os seis produtos mais importantes geradores de renda;
3. Distribuir esses produtos de acordo com a renda que eles geram e depois fazer um gráfico do tempo de trabalho que eles precisam.

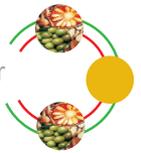
Variações:

A ferramenta permite identificar produtos e cadeias com base em produtos que atualmente são coletados na área e geram sustento, produtos tecnicamente viáveis para coletar na área, ou produtos que podem ter mercado (local, regional, nacional ou internacional)

Tempo: 1 hora

Outras ferramentas que podem ser utilizadas:

- Identificação das relações locais com os mercados
- Calendários “agrícolas” e períodos de safra-calendário sazonal
- Calendários de geração de renda
- Análise de risco e de vulnerabilidade





Ferramenta: Matriz de seleção de Cadeia de Valor

Objetivo:

Apoiar a discussão dos promotores que visa priorizar a lista de produtos potenciais identificados num território específico.

Passos:

1. Definir as dimensões relevantes para o grupo de trabalho (econômica, social, ambiental, etc.)
2. Discutir sobre os critérios presentes em cada dimensão

Dimensões de análise

- Potencial de crescimento
- Econômicas
- Potencial de participação dos PCTAFs
- Sociais e de equidade
- Culturais
- Ambientais
- Tecnológicas
- Legais
- Políticas
- Abrangência territorial

Tempo: 1 hora



Modulo 1: Seleção de Cadeias

Ferramenta: Critérios de seleção da Cadeia

A lista apresentada serve como referência para a definição dos critérios de seleção. Em alguns casos se apresenta como uma pergunta orientadora

POTENCIAL DE CRESCIMENTO	CRITÉRIOS ECONÔMICOS	CRITÉRIOS SOCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de mercado/ potencial de crescimento • Quais as perspectivas para o crescimento da demanda? • Os comerciantes tem desejos de comprar mais produtos, em que condições? • Qual o custo que o produto pode ser fornecido ao consumidor? • Os comerciantes reconhecem o origem do produto? Em que condições? • Qual o potencial para agregar valor por parte dos produtores? • Qual a capacidade de carga dos ecossistemas fornecedores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade em quantidade e qualidade de matéria prima por parte dos produtores • Demanda atual e projetada/ esperadas • Competição (para reter o nicho de mercado) • Análise da viabilidade financeira • Infraestrutura produtiva • Infra-estrutura externa (local) • Volume e organização da produção • Alcance e qualidade da informação da demanda existente • Necessidades tecnológicas de processamento • Necessidades de controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para a criação de emprego e renda • Relevância para os pobres, • Relevância de gênero • Padrões sociais e ecológicos • O processo de transformação de produto/serviço é adequado para a produção comunitária • Experiência/ conhecimento com o produto(s) ou serviço(s) oferecido(s) • Alternativas de agregar valor por produtores comunitários • Benefícios diretos adicionais • Número de produtores

Seleção de cadeias e de territórios

INCLUSÃO	CRITÉRIOS AMBIENTAIS	CRITÉRIOS LEGAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Quantos produtores e que grupos estão envolvidos atualmente? • O produto requer grande escala de produção? • O produto requer grandes investimentos de capital? • A produção e a comercialização requerem serviços adicionais que possam ser prestados localmente? • O produto pode ser envolvido com atributos sociais, ambientais ou de origem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade em quantidade e estado de conservação da(s) espécie(s) e o ecossistema de onde provém a matéria prima • Potencial de regeneração das espécies e/ou ecossistema • Qual a capacidade de carga do ecossistema? • O recurso pode ser manejado de forma sustentável? • Impacto negativo da atividade na sobrevivência de espécies • Produção sob parâmetros ambientalmente sustentáveis • Tem potencialidade para a certificação ambiental • Informação biológica da espécie utilizada • Atividades conducentes para a conservação/ regeneração das espécies e da ecoeficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter Estudos de Impacto Ambiental • Ter as autorizações e permissões necessárias para exercer sua atividade • A organização está legalmente estabelecida e cumpre suas obrigações • Espécies cuja comercialização é proibida • Propriedade da terra



Modulo 1: Seleção de territórios e de Cadeia

Ferramenta: Matriz de seleção a partir da realidade local

Objetivo:

Oferecer um guia para a tomada de decisões quanto aos produtos e cadeias a fomentar.

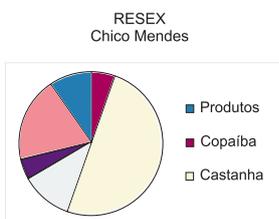
Passos:

1. Fazer uma lista dos 6 produtos mais importantes geradores de renda para a comunidade
2. Representar graficamente a contribuição em renda para as famílias da comunidade
3. Representar graficamente a necessidade de tempo

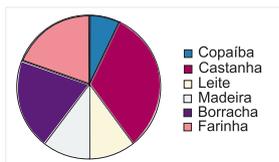
Tempo: 45 a 60 minutos

Nota: Podem ser usadas outras ferramentas do DRP: calendários estacionais e de produção, fluxos de produção, etc.

Grupo: 03	
Renda	
Produtos	
Copaíba	5%
Castanha	50%
Leite	10%
Madeira	5%
Borracha	20%
Farinha	10%



Tempo	
Produtos	
Copaíba	5%
Castanha	30%
Leite	15%
Madeira	10%
Borracha	20%
Farinha	20%



Crítérios de seleção

Social	Castanha	Borracha	Copaíba	Fábrica de Mandioca	Leite	Madeira
Capacidade de Gestão	5	5	3	5	3	3
Potencial de Instituição ao longo da cadeia	5	5	2	3	2	2
Político						
Grau de articulação das políticas públicas	5	5	2	4	3	3
Políticas públicas de apoio	5	5	2	4	3	3
Econômico						
Produção	5	5	2	4	3	3
Potencial de Mercado	5	5	5	5	5	5
Ambiental						
Conservação de Produtos Naturais	5	5	5	3	3	2
Potencialidade para certificação ambiental	5	39	5	2	5	5
Total	40	39	26	31	26	26



Modulo 1: Seleção de territórios e de Cadeia

Ferramenta: Estudo de Mercado

Objetivo:

Contribuir com informações específicas sobre o produto e seus mercados.

Elementos do estudo de mercado: Perguntas e critérios norteadores

- Existe um mercado? Como ele pode ser caracterizado?
- Tipos de produtos em demanda (ex.: variedades e sazonalidade, bem como qualidade do produto e embalagem conforme preferência da indústria de processamento e/ou consumidores finais);
- Tamanho e tendências do mercado (ex.: volumes negociados, consumo de diferentes grupos de consumidores);
- Sazonalidade dos suprimentos do mercado (ex.: períodos de sobre e suboferta), picos de demanda;
- Preços do produto (ex.: preços máximos e mínimos, tendências de preço, flutuações, limites de preços); e
- Exigências dos compradores em termos de qualidade, preço, volume e confiabilidade;
- Quem são os concorrentes e como eles atuam?
- Produtores/ Cadeias de valor concorrentes (ex.: importações, oferta de outras regiões);
- Atuação de participantes de mercados concorrentes (ex.: preço, qualidade, fatias de mercado);
- Vantagens competitivas dos concorrentes (ex.: distância do mercado); e
- Produtos concorrentes (ex.: produtos usados como substitutos);
- Quais são as condições de acesso ao mercado?
- Canais de distribuição existentes (ex.: indústria, mercados de exportação ou consumidor final);



- Poder dos participantes do mercado (ex.: monopólios);
- Infraestrutura rodoviária e locais de mercado (ex: mercados rural/ urbano, infra-estrutura de armazenamento);
- Padrões do produto (ex.: leis/ regulamentos sobre segurança, etiquetagem ou embalagem do produto);
- Regimes tributário e tarifário (ex.: tarifas alfandegárias sobre insumos, pedágios no transporte rodoviário); e
- Prestação de serviços que facilitem o acesso ao mercado (ex.: serviços financeiros e de informações).

Passos:

1. Metodologia de um estudo de mercado

1.1 Levantamento preliminar - tarefas principais:

- Coleta de documentos relevantes (estudos de mercado/ tecnologia, estatísticas etc.);
- Análise de documentos/ dados secundários;
- Desenho da pesquisa de campo; e
- Elaboração de roteiro para as entrevistas/ questionários para a pesquisa de campo;

1.2 Pesquisa de campo - tarefas principais:

- Verificações das lojas;
- Pesquisa entre consumidores finais (número limitado; provavelmente testando o produto), e
- Entrevistas com os processadores, exportadores, varejistas (provavelmente discussão em formato de mesa redonda) e com outros especialistas chave.

1.3 Análise e apresentação dos resultados

2. Análise da demanda do mercado do produto:

- Demanda dos consumidores finais; e
- Demanda dos clientes e dos exportadores.

■ 3. Análise da tendência da demanda

■ 3.1 Descrição das tendências de demanda recentes ao longo do tempo (em termos de valor, volume, variedade e crescimento do mercado);

■ 3.2 Diagrama quantificado dos canais de comercialização;

■ 3.3 Descrição dos requisitos de acesso ao mercado (normas legais, industriais e comerciais);

■ 3.4 Descrição dos perfis dos produtos com valor agregado disponíveis no mercado (doméstico e/ou importados), processados pela indústria nacional para os mercados domésticos e/ou de exportação, e

■ 3.5 Novos produtos (possíveis) com potencial de mercado no país.

■ 4. Análise FOFA (Pontos Fortes/ Pontos Fracos/ Oportunidades/ Ameaças) do regime do mercado do produto no país, contemplando, entre outras coisas:

- Capacidade de processamento e tecnologia;
- Infraestrutura física; infraestrutura logística/ de transporte/ de resfriamento para processamento no atacado/ varejo;
- Barreiras técnicas ao comércio de exportação; serviços de comercialização; e
- Impedimentos regulatórios e de políticas, exigências administrativas, etc.

■ 5. Conclusões

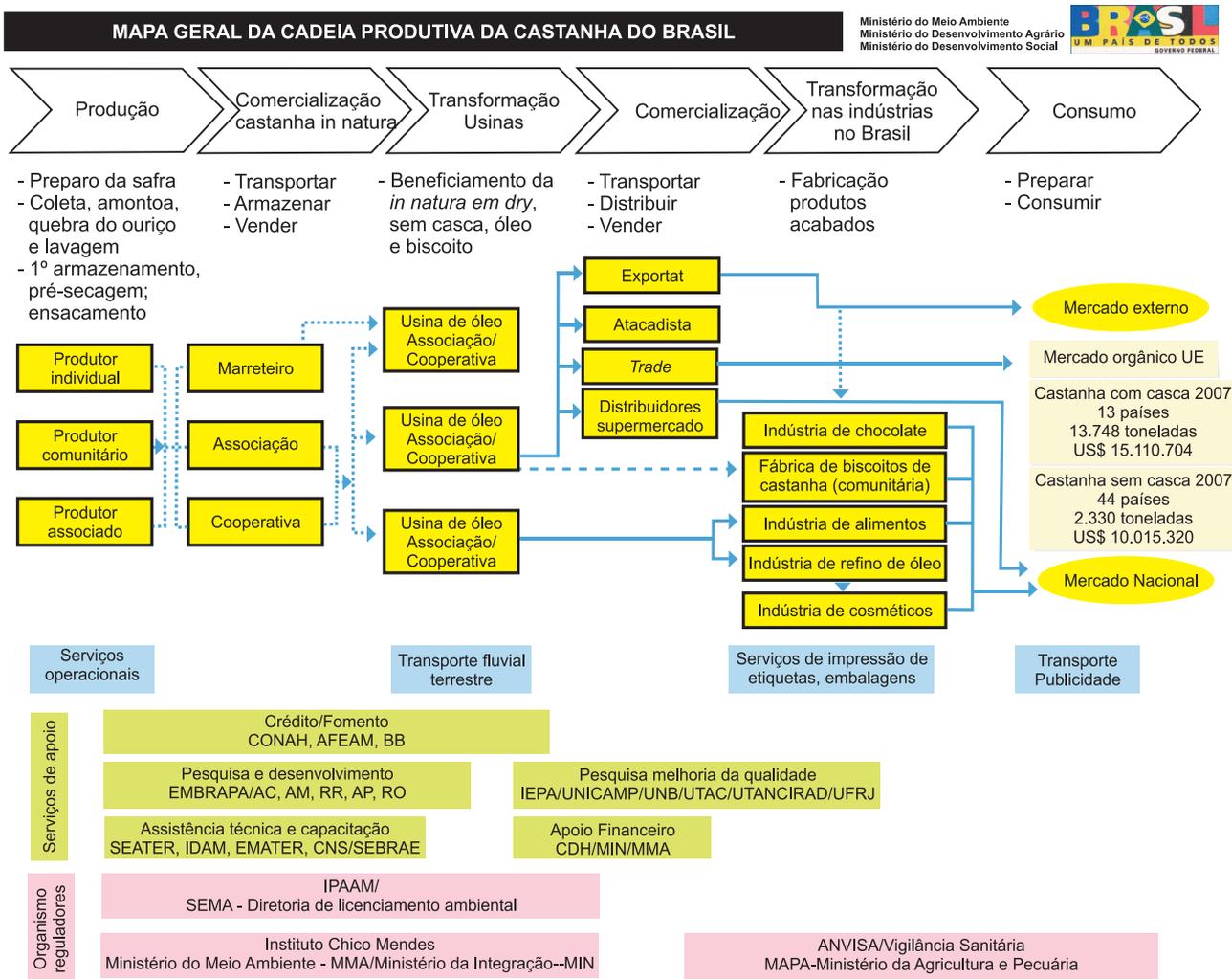
- Opções e recomendações estratégicas no que diz respeito a etapas adicionais do programa PSDA.
- Se o estudo chegar à conclusão de que há um potencial de demanda para produtos derivados e processados domesticamente, o estudo deve também:
- Fazer recomendações iniciais para melhorar a CV na perspectiva da demanda (indústria de processamento, exportação e comércio de varejo, consumidores) e elaborar termos de referência para análises potenciais subseqüentes.

■ **Tempo:** O tempo pode ser variável em função do grau de complexidade de 1 a 3 meses.



Módulo 2: Análise das Cadeias selecionadas

Ferramenta: Mapeamento da Cadeia

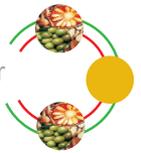


 **Passos:**

1. O primeiro passo é sempre a definição do produto final. Que produto ou categoria de produto a Cadeia de Valor produz? O mercado final/ grupo de clientes é indicado por uma caixa oval.
2. Listar as atividades/ funções desempenhadas para gerar o produto final.
3. A lista de atividades/ funções deve ser agregada estabelecendo uma seqüência de 4 (não mais que 7 ou 8) elos da cadeia na provisão de insumos técnicos específicos até a venda final.
4. Por uma questão de princípio, o mapeamento do fornecimento e dos serviços ligados aos insumos na parte superior da Cadeia (antes da produção primária) é restrito a insumos altamente específicos. É importante diferenciar claramente entre os insumos específicos de tecnologia – necessários apenas para este produto - e outros insumos e serviços genéricos. Esses últimos não são incluídos no mapa básico, são adicionados posteriormente.
5. Após estabelecer a seqüência funcional, desenha-se a cadeia/canal principal indicando os tipos de operadores que desempenham as funções. Isso dá origem a uma progressão linear de estágio a estágio (isto é, nenhuma seta curva para a esquerda ou direita). Os canais secundários são colocados mais tarde, ramificados a partir do principal. O procedimento é diferente nas redes de produção em setores de manufatura.
6. É importante notar que o mapa da CV inclui somente os operadores que se tornam proprietários do produto. Se eles terceirizam ou subcontratam outras empresas, estas são consideradas “prestadoras de serviços operacionais”. Podem ser mapeadas ou não.
7. Se os operadores tiverem mais de uma função, a caixa que os representa deve ser ampliada para cobrir os dois ou mais estágios funcionais que ocupam.
8. No caso de produtos de exportação, a linha divisória entre os operadores domésticos e estrangeiros deve ser indicada.

 **Tempo:**

90 minutos



Módulo 2: Análise das Cadeias selecionadas

Ferramenta: Mapeamento de subCadeia (canais)

Objetivo :

Diferenciar ainda mais a Cadeia de Valor, acrescentando detalhes.

Princípio:

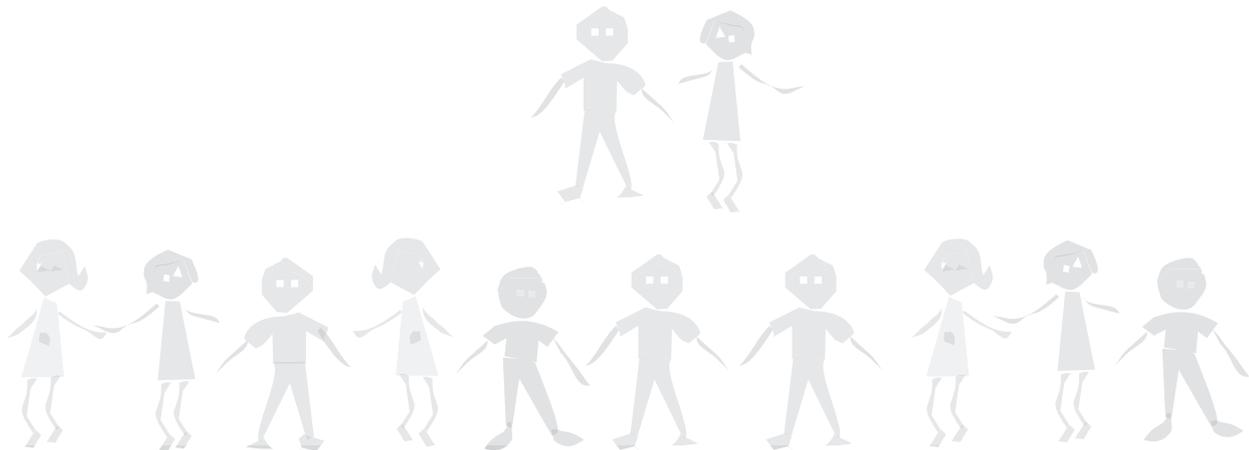
O mapa geral pode ser diferenciado para mostrar “subCadeias de Valor” de acordo com variações do produto ou canais de distribuição. Isto informa sobre cadeias ou rotas de fornecimento alternativas e seus mercados de destino. Mostrar os canais paralelos no mesmo mapa de Cadeia de Valor só é útil se alguma parte do mapa for idêntica em todas as variantes de canais. Frequentemente isso se aplica aos casos em que o estágio da produção primária é o mesmo seguido de tipos de processamento diferentes. Dependendo dos pontos de venda do mercado, as “subCadeias de Valor” podem se ramificar em uma variedade ainda maior de canais de marketing.

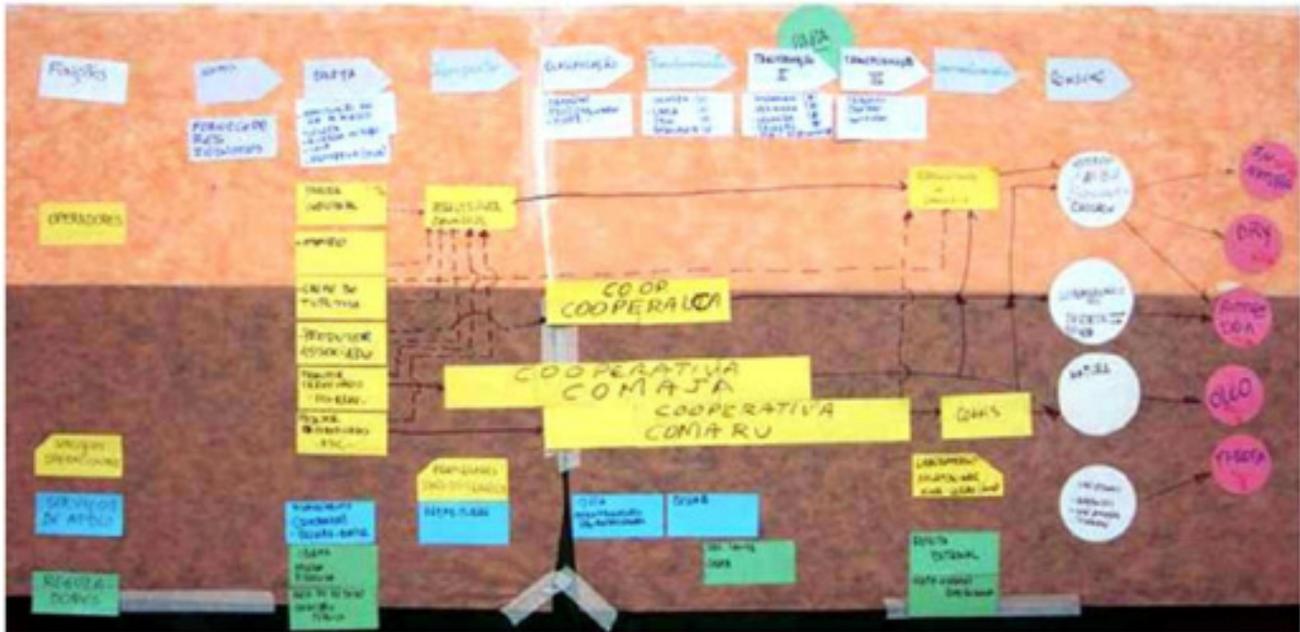
Passos:

Similar aos passos do Mapeamento, mas focado num canal do produto ou subprodutos específicos.

Tempo:

60 minutos





O exemplo apresenta:

- um mapa geral de Cadeia de Valor de produtos da Castanha do Brasil, no qual podem se diferenciar cinco linhas de produtos: “in natura”, “dry”, “amêndoa”, óleo e farinha.
- mostra diferentes canais de comercialização para produtos da castanha e serve a mercados domésticos e de exportação.
- a seqüência de funções permanece a mesma, com algumas delas sendo relevantes em apenas uma das “subCadeias”. Portanto, a variação é visualizada pelos operadores e não pela adição de seqüências funcionais paralelas.



Módulo 2: Análise das Cadeias selecionadas

Ferramenta: Cálculo do valor agregado

Objetivo:

Identificar o valor agregado gerado por cada operador da Cadeia.

Passos:

1. Colocar sobre o mapa, em cifras, os valores correspondentes aos preços de compra e de venda do produto por cada um dos operadores
2. Fazer os cálculos relacionando venda/ compra
3. Distribuir o valor/ a receita ao longo da Cadeia

Função	Produção de leite	Coleta e resfriamento	Comércio Transporte	Pasteurização Embalagem	Distribuição	Venda Varejo
Operador	Produtores de leite	Cooperativa de produtores	Compradores de atacado	Fábrica de laticínios	Comerciantes	Varejistas
Preço recebido	13 KSh	16 KSh	17 KSh	45 KSh	46 KSh	50KSh
Parcela do valor	26%	6%	2%	56%	2%	8%

Tempo:

Variável, dependendo da informação disponível.



Módulo 2: Análise das Cadeias selecionadas

Ferramenta: Paisagem organizacional

Objetivo:

Permitir a análise das diferentes instituições que estão no campo de relações da Cadeia de Valor e a definição de estratégias de ampliação de parcerias, com foco nos campos de atuações.

A ferramenta pode ser aplicada com o objetivo de registrar uma **visão do passado** e também uma **visão para o futuro** desejado pela Cadeia, considerando os desafios já enfrentados e os que ainda poderão ser enfrentados.

Passos:

1. **Localizar as organizações em um triângulo**, pelos vértices **lar, economia privada e estado**, construindo a **paisagem organizacional**.
2. Definir **símbolos** para representar também o **nível dessas relações**, ou seja, incluir também uma análise **qualitativa** na paisagem organizacional (opcional).
 - **Situação atual:** Onde nossas organizações se situam?
 - **Relações:** Com quais outras organizações mantêm relações? E como são essas relações? (qualidade das relações – opcional)
 - **Lacunas:** Quais organizações poderiam compor essa paisagem?
 - **Visão de futuro:** De qual dos vértices devemos nos aproximar? Onde queremos e podemos chegar?

Tempo:

60 minutos



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Definição da Visão Comum

Objetivo:

Identificar os elementos chave da visão de futuro compartilhada pelos atores da Cadeia.

A Visão relaciona-se diretamente com os objetivos gerais de longo prazo, descrevendo as aspirações dos operadores em relação ao futuro, sem especificar os meios para o alcance dos mesmos.

A visão é o que se espera ser em determinados tempo e espaço.

Descreve o que os operadores querem alcançar objetivamente nos próximos anos, normalmente em médio ou longo prazo.

Passos:

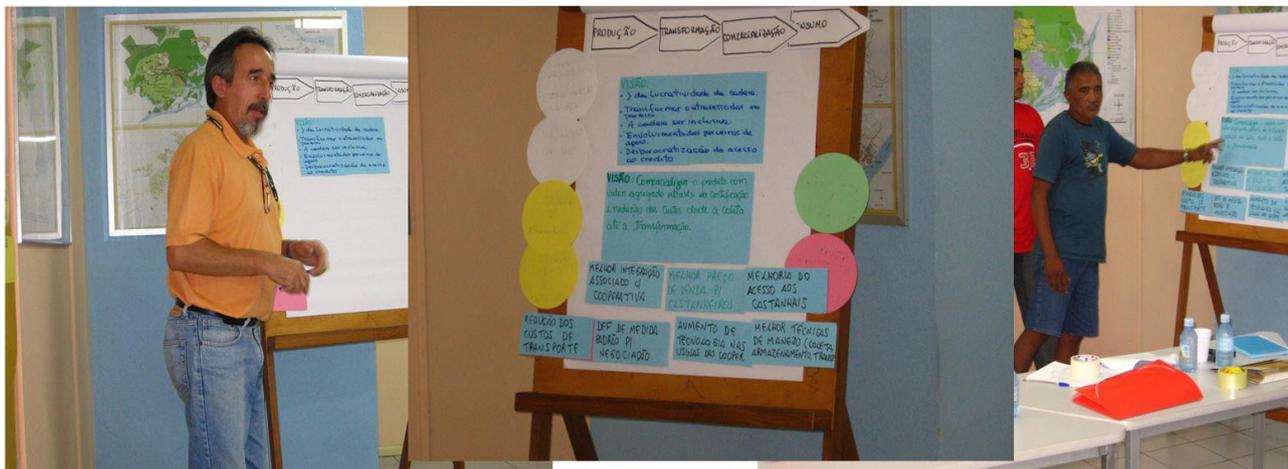
Pode-se trabalhar em grupos, segundo a tipologia das instituições (operadores econômicos, instituições de apoio e reguladores).

Perguntas orientadoras: Como estaremos daqui a 5 anos?

- acesso aos mercados, preços / qualidade,
- vendas/ custos
- crescimento da produção, tecnologia,
- distribuição de renda
- recurso natural - ecossistema?

Tempo:

60 minutos



Fonte: Manual Value Links, Módulo 3.



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Análise de limitações

Objetivos:

Proceder a uma análise, em grupos de atores, segundo sua função na cadeia.

Compartilhar e negociar os resultados entre todos os atores.

Passos:

1. Organizar os grupos de trabalho por tipologia de atores.
2. Realizar uma “chuva de idéias” focalizada na identificação e nas limitações existentes no sistema, tanto interno quanto externo. Nessa etapa pede-se ao grupo para identificar os limitantes que eles veem como importantes para alcançar a visão de futuro da Cadeia.
3. Priorizar as dificuldades para identificar quais são as limitantes críticas.
 - Após ter transferido para o painel as idéias, esclarecer se o grupo concorda com as eliminações das demais tarjetas.
 - Juntar as idéias similares agrupando-as.
 - Nomear os agrupamentos com uma palavra ou frase que seja “central” e defina o tema do mesmo.
 - Deixar o painel exposto para que todos possam ver e consultar sempre que necessário.
4. Associar as limitações priorizadas pelos grupos de trabalho, escrita nas tarjetas, ao mapa da cadeia: em relação às funções, aos operadores, às instituições de apoio ou à regulação.

5. A discussão e o agrupamento devem ser apoiados com o uso da matriz de análise de problemas com os seguintes campos:

- mercados, cooperação horizontal e vertical, serviços, qualidade do produto e padrões/ “estândares” sociais e ambientais, entorno institucional e regulatório.

Variação:

Essa mesma matriz pode ser adaptada e se converter numa matriz de campos de ação que oriente a formulação de projetos na estratégia de melhoria.



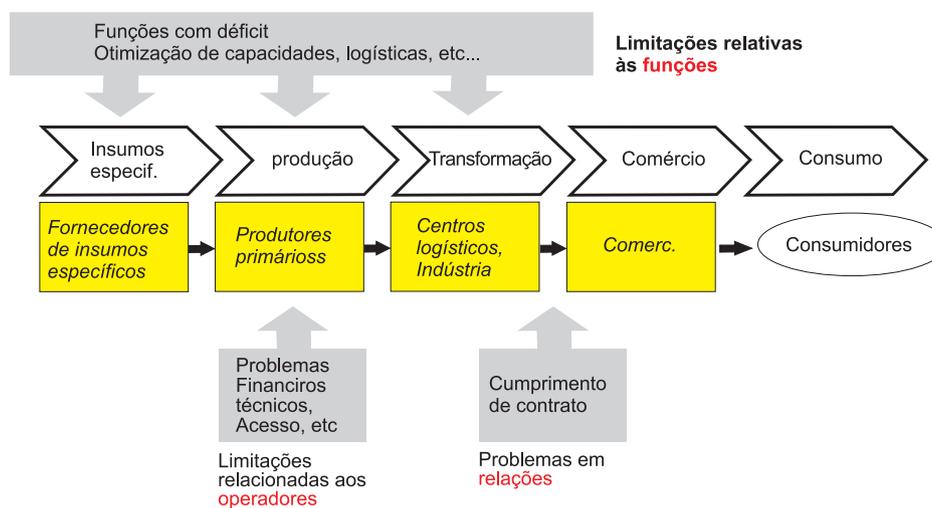


MATRIZ DE FATORES LIMITANTES

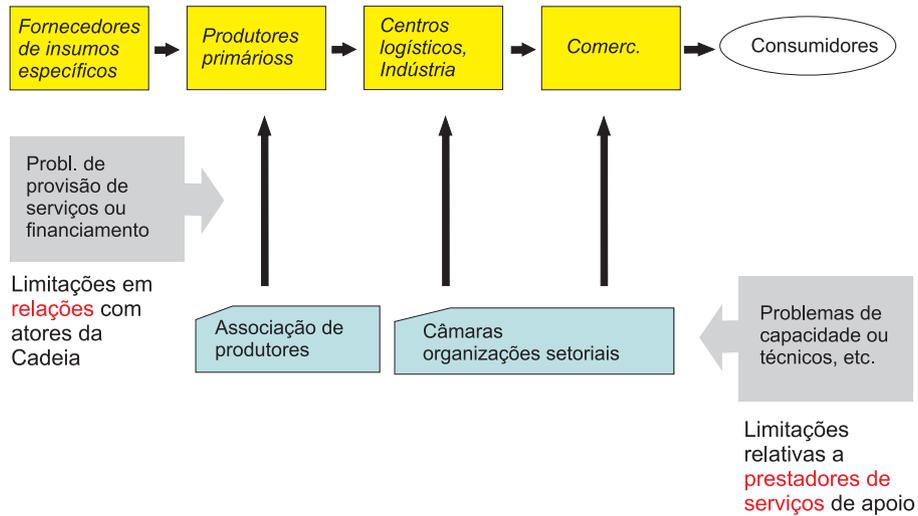
Campos de análise	Situação Geral	Processamento			
		Coleta	Processamento I	Processamento II	Comercialização
Cooperação Horizontal e Desenvolvimento Organizacional					
Cooperação Vertical					
Serviços: Financeiros não financeiros					
Qualidade					
Padrões Ambientais Sociais					
Entorno Institucionalidade Regulações					

Identificando as Limitações

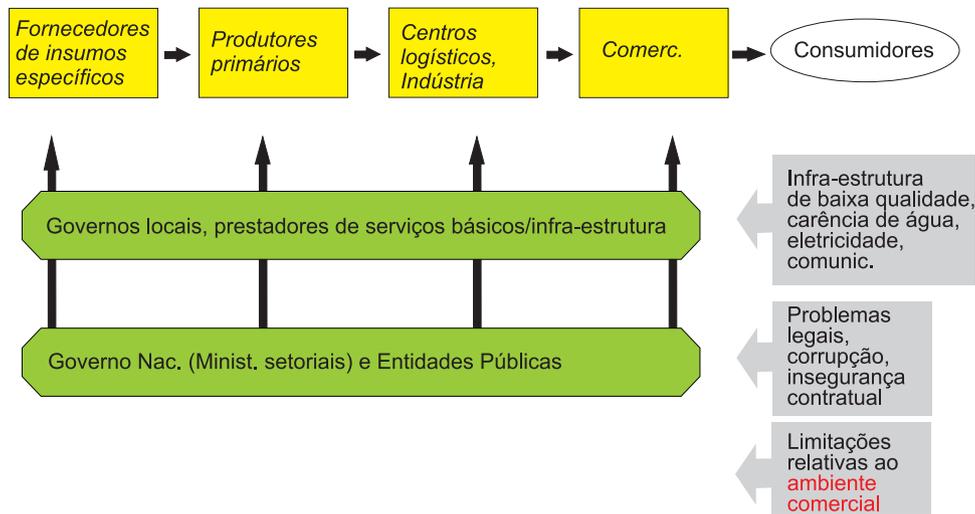
Pontos críticos - nível micro



Identificando as Limitações Pontos críticos - nível meso



Identificando as Limitações Pontos críticos - nível macro

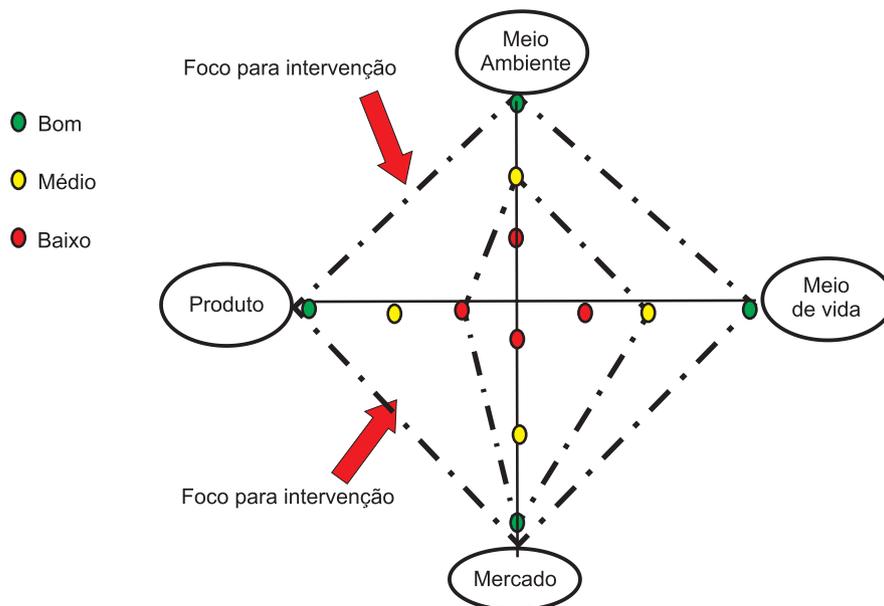




Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Diagrama de Análise e Visão de Futuro (Aranha)

Campos de Ação

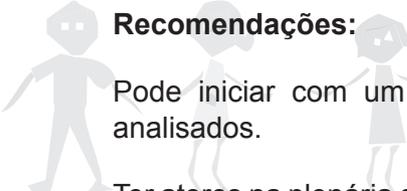


Objetivo:

Proporcionar uma análise subjetiva da situação atual da Cadeia: projeta uma visão de futuro e orienta para a definição de prioridades de intervenção – estratégias.

Passos:

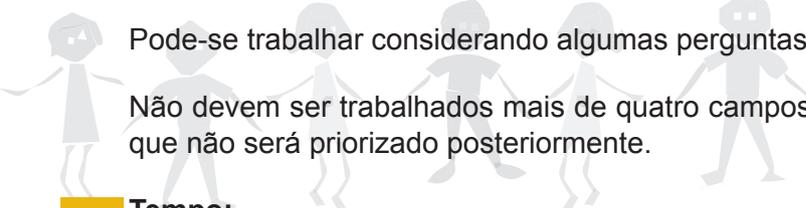
1. Definir os eixos de análise e as escalas de medição;
2. Localizar a situação ideal nas escalas.
3. Localizar a situação real.
4. Identificar as brechas entre o desejado e o real e visualizar os focos para a intervenção.



Recomendações:

Pode iniciar com um “brainstorming” é importantes definir claramente os campos que serão analisados.

Ter atores na plenária que estejam direta ou indiretamente relacionados com os campos priorizados.



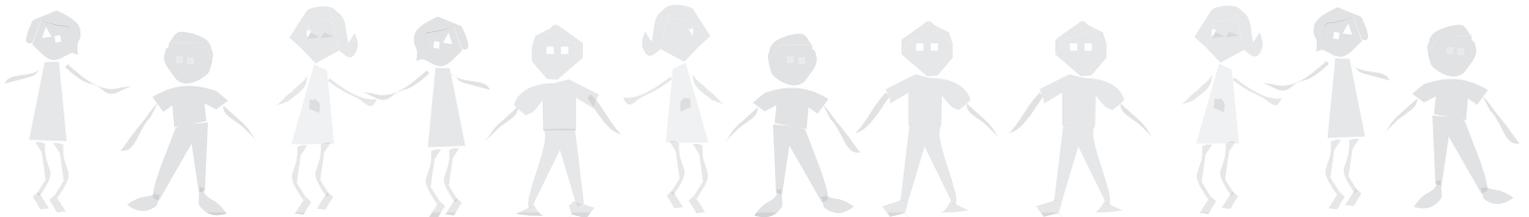
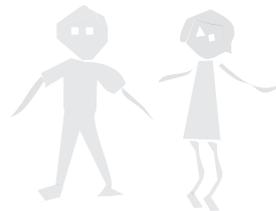
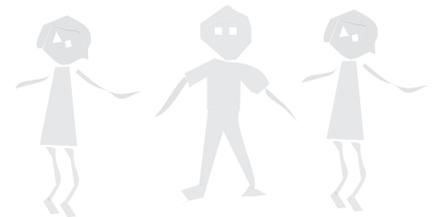
Pode-se trabalhar considerando algumas perguntas orientadoras.

Não devem ser trabalhados mais de quatro campos, para não gerar grandes expectativas sobre o que não será priorizado posteriormente.



Tempo:

60 a 90 minutos





Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Análise de oportunidades

Oportunidades

- Uma oportunidade é uma chance ou situação que pode ser usada para se obter vantagens
- Uma vez que priorizamos os fatores limitantes para atingir a visão de futuro, as oportunidades para superá-las são identificadas
- Podemos encontrar oportunidades em diferentes níveis:

Mercado

- Demanda e tendências de mercado
- Necessidades específicas do comprador
- Segmentação do mercado potencial

Capacidade organizativa

- Grau de associativismo entorno ao produto

Oferta de recursos, localização

- Oferta de recursos
- Oferta de serviços
- Infraestrutura
- Conhecimentos, tecnologias disponíveis
- Especificidade do Produto (território, qualidade, cultura)

Políticas Públicas

- Favoráveis

Objetivo:

Identificar as oportunidades para atingir a visão de futuro e superar as limitações da cadeia.



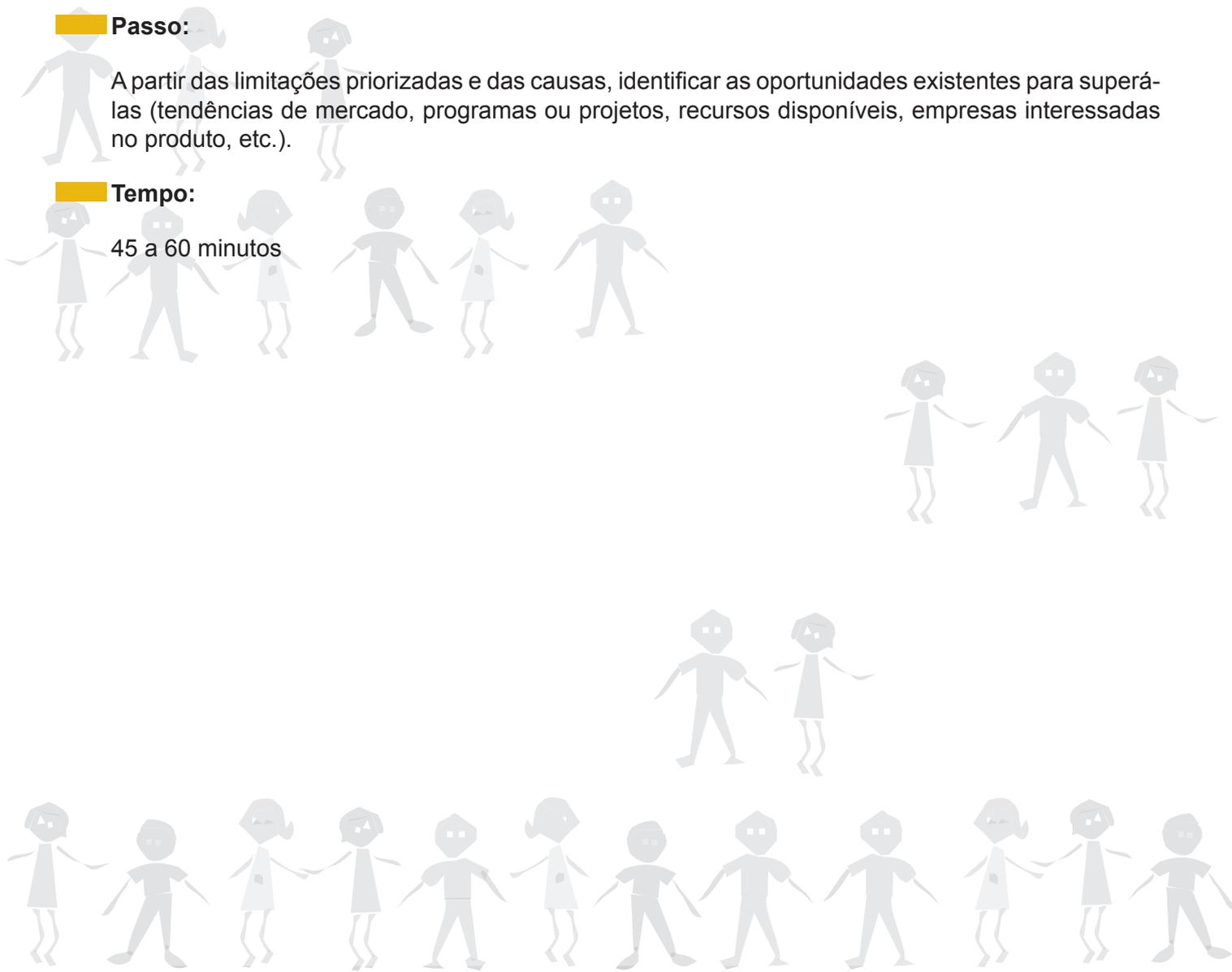
Passo:

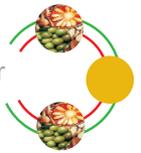
A partir das limitações priorizadas e das causas, identificar as oportunidades existentes para superá-las (tendências de mercado, programas ou projetos, recursos disponíveis, empresas interessadas no produto, etc.).



Tempo:

45 a 60 minutos





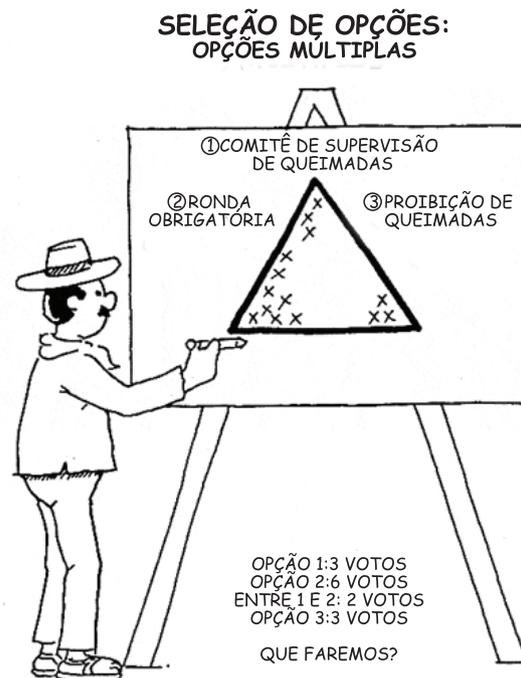
Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Métodos simples:

1. Priorização por votação múltipla
2. Matriz de priorização: comparação de pares

Métodos mais elaborados:

3. Matriz de influência (simples)



4. Matriz de influência (análise multivariada)



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Priorização por votação múltipla

Objetivo:

Priorizar as principais limitações existentes para atingir a visão de futuro.

Passos:

1. Depois da “chuva de idéias”, discussão ou diagramação, aparecerá um número de problemas ou de opções demasiado grande para seguir com um tratamento para todos. É necessário, ao menos, eliminar os(as) menos relevantes. Com todas as tarjetas no painel, é sugerido aos participantes que votem naquelas que lhes parecem mais importantes.

Orientar sobre quantos “votos” cada participante terá (depende do número de opções e de participantes: se não há muitas opções e são poucos participantes, cada um poderá ter bastante votos; ao contrário, se há poucas opções e muitos participantes, o número de votos deverá ser menor).

2. Pede-se que cada participante vote onde achar mais conveniente.

3. O moderador coloca as tarjetas em ordem decrescente, pelo número de votos que cada opção recebeu. Os participantes interpretam os resultados.

Passos que podem ser dados a seguir: por exemplo, eliminar da discussão as opções que não tenham recebido nenhum voto, aprofundar as discussões onde houver empate, etc.

TEMPO:

45 minutos



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Comparação de pares

Problemas	Seca	Pragas	Mazelas	Custo Abono	Falta Terra	Falta Regar	Erosão Solo
Seca		Seca	Seca		Seca	Seca	Seca
Pragas			Pragas		Falta Terra	Falta Regar	Pragas
Mazelas					Falta Terra	Falta Regar	Custo Abono
Custo Abono					Custo Abono	Custo Abono	Custo Abono
Falta Terra						Falta Terra	Falta Terra
Falta Regar							Falta Regar
Erosão Solo							

Problemas	Frequência	Rango
Seca -----	5 -----	2 -----
Pragas -----	2 -----	5 -----
Mazelas -----	1 -----	6 -----
Custo Abono -----	6 -----	1 -----
Falta Terra -----	4 -----	3 -----
Falta Regar -----	3 -----	4 -----
Erosão do solo -----	0 -----	7 -----

Objetivo:

Priorizar as principais limitações existentes para atingir a visão de futuro.

Passos:

1. Explicar aos participantes que a tarefa agora é determinar, entre todos os problemas identificados, quais são os mais importantes para alcançar a visão definida.

- 2. Preparar uma matriz de duas entradas com o mesmo número de linhas e de colunas utilizados para apresentar os problemas identificados. Escrever na primeira linha e na primeira coluna um problema por célula, na mesma ordem.
- 3. Começar pela célula onde se encontra o problema 1 (1ª coluna) e o problema 2 (2ª linha). Perguntar aos participantes: Qual dos problemas – o número 1 ou o número 2 – lhes parece mais importante? Ou qual o problema, número 1 ou número 2, deveria ser resolvido com mais urgência? Depois que se chegar a um consenso, escreve-se na célula o problema mais importante.
- 4. Repete-se o exercício comparando todos os problemas “dois a dois”. Ao final, tem-se a metade da matriz cheia (só é necessária a metade).
- 5. Para cada problema, contar quantas vezes ele aparece na matriz, assim é possível colocar por ordem – o problema que aparecer mais vezes (com mais frequência) será o mais importante. Esta comparação por pares é menos subjetiva que qualquer outro método de priorização.
- 6. Pedir aos participantes sua opinião sobre a tarefa. Anotar o resultado e entregar os painéis ou uma cópia do resultado ao grupo.

Matriz de priorização de limitações do látex líquido/ACRE, 2008

Limitações	freq	Limitações	1	2	3	4	5	6	7
6 - Formas de pagamento não satisfatórias	12	1 - Acesso (Ramais Rurais)	X	1	3	1	5	6	1
3 - Falta de união e conscientização dos seringueiros	8	2 - Distância das instituições de apoio	1	X	2	4	2	6	2
2 - Distância das instituições de apoio	6	3 - Falta de união e conscientização dos seringueiros	3	2	X	3	3	6	3
5 - Produtores deixam de entregar o leite	5	4 - Falta estrutura física para ampliar e escoar a produção	1	4	3	X	5	6	4
4 - Falta estrutura física para ampliar e escoar a produção	5	5 - Produtores deixa de entregar o leite	5	2	3	4	X	6	5
1 - Acesso (Ramais Rurais)	5	6 - Formas de pagamento não satisfatório	6	6	6	6	6	X	6
7 - Dependências da fábrica em relação ao Estado	0	7 - Dependências da fábrica do Estado	1	2	3	4	5	6	X



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Matriz de influência

Objetivos:

- Analisar as relações entre um número limitado de elementos selecionados que representam o sistema analisado.
- Permitir uma análise sobre os impactos de cada alternativa.
- Ajudar a selecionar as intervenções de melhoria.
- Valorizar a capacidade de influência que cada elemento do sistema tem sobre os demais. Partiremos sempre do estado atual, não de um estado desejado ou futuro.
- Recomenda-se limitar a seleção dos elementos em, no máximo, dez.

Passos:

1. Definir os elementos / variáveis

A- capacidade de atender o mercado (clientes);

B- desenvolvimento de novos produtos;

C- coordenação entre as instituições de apoio;

D- melhoras rápidas na comunicação interna;

E- informação sobre os mercados, e

F- treinamento do grupo estratégico.

Dois critérios devem ser considerados no estabelecimento das variáveis: a) variáveis chaves no processo de mudança (A, B e C) e b) possibilidades de intervenção (D, E e F).



2. Desenhar a Matriz



3. Preencher a Matriz com a seguinte pergunta: Existe uma influência direta do elemento A em relação ao elemento B?

- Exemplo: quando perguntamos sobre a influência de A sobre B:

- Considerando os elementos/ variáveis acima: (A) A capacidade de atender o mercado (clientes) influencia no (B) desenvolvimento de novos produtos?

- Caso seja afirmativo (sim) – Com qual intensidade: baixa, média ou alta? Nesse caso se utiliza a pontuação igual a: 1 (baixa), 2 (média) e 3 (alta).

- Quando a resposta é negativa (não), não existe influência, e é atribuído o número 0.

- Ou seja: Se a resposta for não, marque 0 no campo correspondente;

- Se a resposta for sim, pergunte: Esta influência é baixa, média ou alta?

- Marque 1, 2 ou 3 no campo correspondente, respectivamente.



Tempo:

45 a 60 minutos



influência do elemento sobre o elemento	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Soma ativa (SA)	C= SA:SP	
A		1	3	1	1	1	2	0	2			
B	3		2	0	0	1	2	2	1			
C	1	2		0	0	2	3	1	3			
D	3	1	1		2	0	0	3	1			
E	2	1	2	0		0	0	3	1			
F	3	1	2	3	2		2	2	2			VA
G	1	2	2	1	0	2		0	3			
H	3	3	2	1	1	1	1		2			
I	0	1	3	0	0	1	3	0				VP
Soma passiva (SP)	16	12	17	6	6	8	13	11	15			
$P = Sp \cdot SA$	176	132	204	66	54	136	143	154	120			
			VC		VI							

0 = nenhuma influência
 1 = influência baixa (limitada e fraca)
 2 = influência média
 3 = influência alta (intensa e forte)

Índices – chaves utilizados na interpretação da Matriz de Influência:

VA - Valor Mais Alto de C

Variável **ATIVA** que exerce forte influência sobre os demais elementos, mas quase sem afetá-los.

VC - Valor mais Alto de P:

Variável **CRÍTICA** que exerce uma grande influência sobre outros elementos – os quais, por sua vez, se veem muito afetados por isto.

VI - Valor mais Baixo de P:

Variável **INERTE** que exerce influência sobre os demais elementos, mas não é afetada por eles em grande medida.

VP - Valor mais baixo de C:

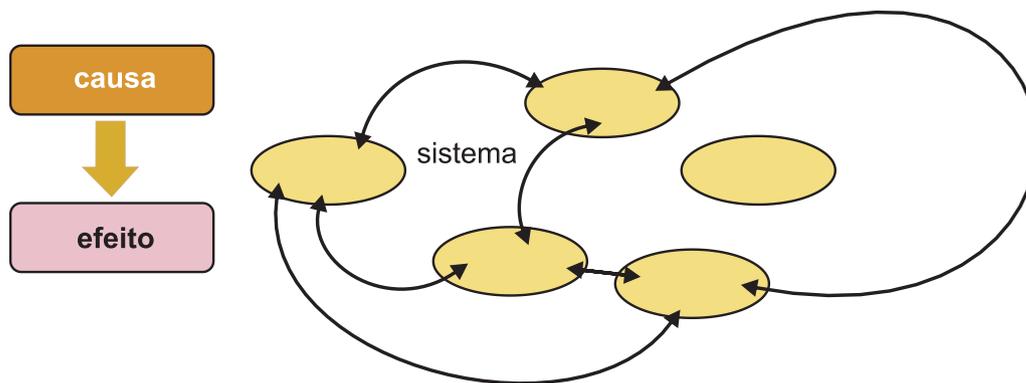
Variável **PASSIVA** que tem influência limitada sobre os demais elementos, mas que por eles é afetada em grande medida.

P.S: Análise da Matriz- considera as variáveis como indicativo para intervenção, por tanto, recomenda-se não utilizar elementos cujos atores da Cadeia não possuam nenhuma governabilidade sobre os mesmos.



Análise de causa e efeito

1. Ferramentas possíveis: Árvore de problemas
2. Espinha de peixe



Se focamos a atenção na limitação e não na sua causa é como olhar apenas o sintoma e não a causa do problema:



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Análise GAP

Conduz os atores à análise das necessidades do mercado e identifica as necessidades de melhoramento dos processos produtivos para alcançar os mercados. Esse exercício deve se basear em informações de requisitos de mercado existentes (nacionais e internacionais) e numa perspectiva sobre o mercado objetivo da Cadeia.

Objetivo:

Identificar as distâncias (GAP) e as causas entre as exigências do mercado e a situação atual.

Passos:

1. Deve-se fazer uma lista dos requisitos de acesso ao mercado.
2. Analisar as condições mercadológicas e o estado atual dos produtos para se ter acesso aos nichos de mercado de acordo com um dos requisitos.
3. Os atores da Cadeia avaliam suas próprias capacidades de acesso ao mercado, identificando as causas e os vazios existentes entre a capacidade atual e a desejada.
4. Preparar uma matriz com duas colunas, a primeira com a lista dos requisitos de acesso ao mercado pretendido e a segunda, que inclui subcolunas a serem utilizadas com a valoração de 1 a 5 em relação ao cumprimento dos requisitos.
5. Os grupos de trabalho analisam esta matriz e definem o grau de cumprimento atual desses requisitos.
6. A diferença existente entre os requisitos do mercado e a capacidade de cumprimento dos mesmos é o GAP existente na Cadeia e deve-se discutir quais as metas para melhorar as condições de acesso ao mercado.
7. Os resultados dos grupos de trabalho são discutidos em plenária na qual se define uma matriz geral que é a base das análises seguintes.
8. O painel resultante do GAP – análise geral – é colocado junto ao resultado do mapa de

atores, as causas e as soluções são analisadas com base nos resultados da análise GAP e da identificação de problemas do mapa de análise das causas.

9. As causas identificadas são escritas em tarjetas e são analisadas, voltando-se aos problemas identificados no mapa. A partir daí selecionam-se aqueles que respondem às causas identificadas no GAP. Desta maneira, os atores constataam que muitos dos problemas relacionados com as Cadeias se relacionam com o cumprimento de um requisito de mercado. E identificam os diferentes atores que compartilham os mesmos problemas. Os problemas que não estão relacionados com as causas dos GAPs são colocados no final da lista e podem ser agrupados de acordo com a singularidade, se necessário.
10. Quando o exercício estiver finalizado, tem-se uma lista de causas para o não cumprimento de requisitos de acesso ao mercado (resultantes do GAP) e outros problemas ambientais, sociais, legislativos ou culturais (provenientes do mapa) – relacionados com o funcionamento da Cadeia e que podem não ter um impacto direto no acesso aos mercados.
11. Com bases nesta lista, são analisadas as possíveis soluções e identificados os atores que podem apoiar a solução dos problemas. Também é identificado um líder que, de acordo com o conceito dos atores, pode tomar a liderança e facilitar o desenvolvimento de atividades que contribuam para as soluções.

	Requisitos do mercado	importância e pontuação	Causas
1	Qualidade		Falta de capacitação do manejo e post cosecha e qualidade
2	Transação		Falta de registros de la finca ao mercado final
3	Critérios de biodiversidade		Falta de recursos e capacitação
4	Volume		Falta motivar os agricultores, material de siembra e asociatividade
5	Capacidade empresarial		Pouca capacitação (liderança, motivação custo negociação, etc) e conhecimento do mercado
6	Promoção		Não se conhecem as frutas a nível local, nacional e internacional
7	Informação		Não há informações suficientes das frutas
8	Seriedade e cumprimento		Não há oferta constante e organizada

Cadeia de valor
 Requisito de mercado
 Fonte: **Alinhamento metodológico para o apoio a Cadeia de Valor dos produtos do Biocomércio**: da seleção de produtos ao desenvolvimento de estratégia setoriais.



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Árvore de Problema

Objetivo:

Aprofundar o exercício de censo de problemas/limitações. Este exercício ajuda a entender melhor a problemática, e distinguir entre causas e efeitos. Apesar de ser relativamente complexo, é possível chegar à definição das causas dos principais problemas. Não deve ser utilizado caso o grupo não demonstre agilidade e interesse na discussão. Distinguir entre problemas e causas é importante para definir corretamente os objetivos.

Passos:

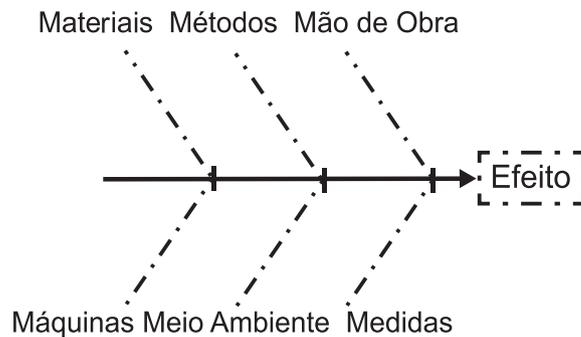
1. Retomar os problemas identificados e escrever cada um em um cartão separado.
2. Identificar os problemas e suas causas. Dar um exemplo simples. Pedir aos participantes que identifiquem algum problema que lhes pareça mais importante. Colocar o cartão no centro do quadro ou do papel.
3. Revisar os outros cartões para identificar se outros problemas não são a causa do problema colocado no centro. Colocar os cartões “causas” debaixo do cartão central, na linha de causas; fazer uma “chuva de idéias” nos casos em que sejam identificadas outras causas.
4. Repetir o exercício anterior para identificar outros problemas que poderiam ser “consequência” de problemas já colocados.
5. Revisar todos os cartões que não foram relacionados a “causa”, com o objetivo de verificar se não apresentam nenhuma relação com algum deles já colocados.
6. Ao final deve se ter uma ou várias “árvores” de problemas. É muito importante conseguir determinar, para a ou as árvores, um problema “central” do qual se derive a maioria dos outros.
7. Pedir aos participantes sua opinião sobre o exercício. Anotar o resultado e entregar o papel ou uma cópia do resultado ao grupo.

Tempo: 60 minutos



Módulo 3: Definição de Estratégias de Melhoria

Ferramenta: Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe)



Objetivos:

Permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou limitação existente.

Permite estruturar qualquer sistema que resulte em uma resposta (uni ou multivariada) de forma gráfica e sintética.

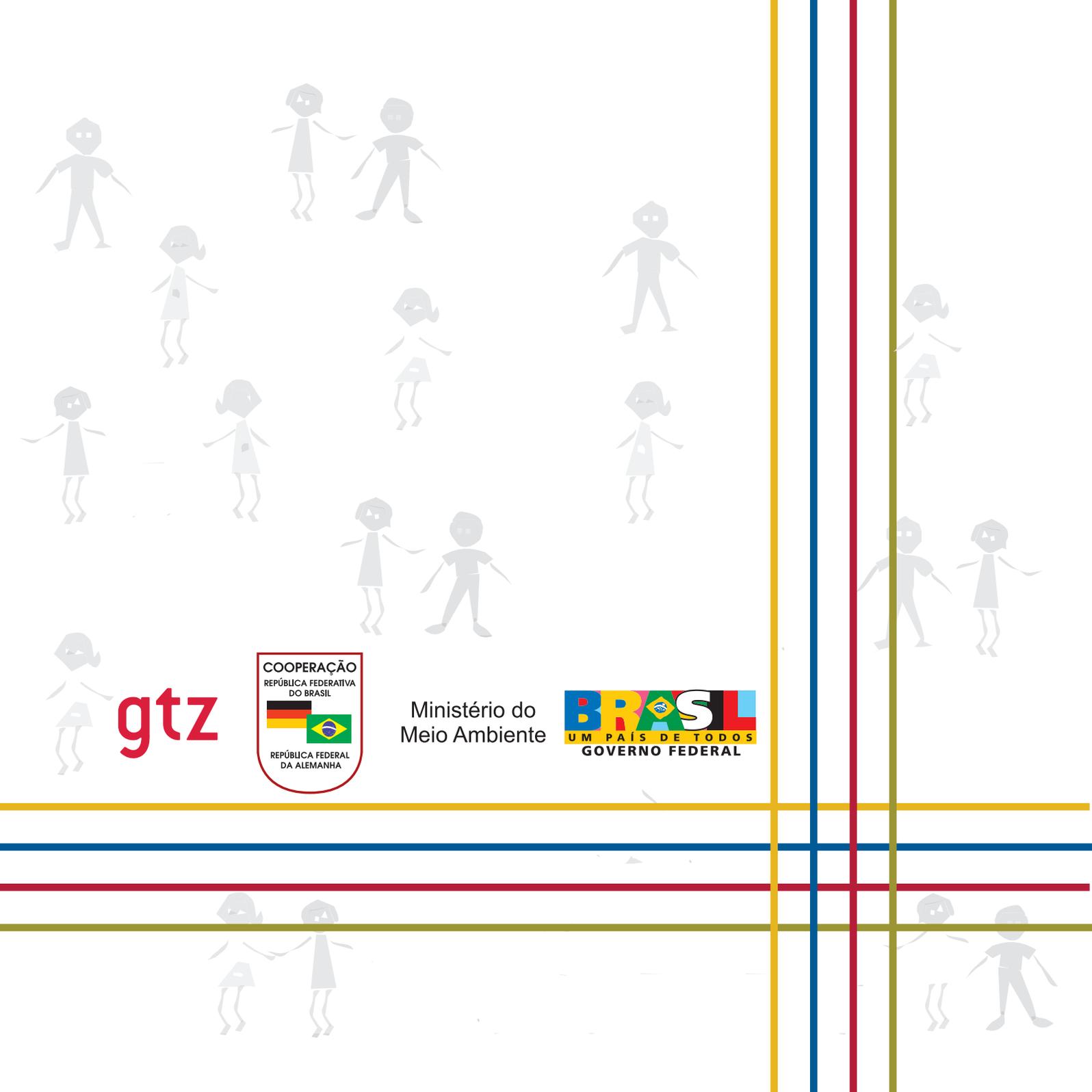
Passo:

Agrupar as causas de um problema segundo o conceito dos 6Ms: materiais, métodos, mão-de-obra, máquinas, meio ambiente e medidas.

Nota: O uso dos 6Ms pode ajudar a identificar as causas de um problema e servir como uma estrutura inicial para facilitar o raciocínio na análise do mesmo. Os seis itens devem ser investigados e as falhas encontradas corresponderão às causas.

Tempo:

45 a 60 minutos



gtz



Ministério do
Meio Ambiente

