

DOCUMENTOS DE
DINAMIZAÇÃO
ECONÔMICA

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO

Secretaria de Desenvolvimento Territorial

PLANEJAMENTO TERRITORIAL

GUIA PARA ELABORAÇÃO DOS
PLANOS DE CADEIAS PRODUTIVAS

02



EXPEDIENTE

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro de Estado do Desenvolvimento Agrário

Guilherme Cassel

Secretário Executivo do Ministério do Desenvolvimento Agrário

Daniel Maia

Presidente do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

Rolf Hackbart

Secretário de Agricultura Familiar

Adoniran Sanches Peraci

Secretário de Reordenamento Agrário

Adhemar Lopes de Almeida

Secretário de Desenvolvimento Territorial

Humberto Oliveira

Elaboração Técnica: *Jean Pierre Medaets, Sandro Silva e Vital de Carvalho Filho*

Coordenação editorial: *Marta Moraes*

Fotos: *Eduardo Aigner, Ubirajara Macedo e Arquivo Ascom/MDA*

Revisão: *Denise Goulart*

Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica: *AR Design*

Impressão: *Éxito Gráfica e Editora*

Tiragem: 1.000 exemplares

DECOOP/SDT (Coordenações de Cooperativismo, Negócios e Comércio)

Vital de Carvalho Filho

Benedito Castro Filho

Elânia Gonçalves Duarte

Eriberto Buchmann

Flávio Melo Luna

Jean Medaets

José Clóvis Lunardi

Kleber Pettan

Lucia Tereza Rosário Ribeiro

Luis Fernando Tividini de Oliveira

Luiz Carlos da Silva

Marli Nunes Bianna

Marta Moraes

Otávio Caetano Santos

Paulo Roberto Silva

Raquel Carvalho

Regilane Fernandes

Rodrigo Pires

Sérgio Mariane

Brasília- Novembro/2010

Endereço

DECOOP - SBN, Q.01, Bl D, Ed. Palácio do Desenvolvimento, 20º andar
CEP: 70057-900 - Brasília(DF)

Telefones: (61) 2020-0273/ 0275 | 2020-0505

decoop@mda.gov.br

www.mda.gov.br





APRESENTAÇÃO

O trabalho da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) junto aos Colegiados Territoriais espalhados por todo o país resultou na identificação de uma demanda por instrumentos que pudessem auxiliá-los na organização dos recursos socioeconômicos locais visando à maior apropriação de renda pela agricultura familiar.

Para isso, o passo inicial foi a elaboração de Planos Territoriais de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS). Esse procedimento tem provocado uma grande mobilização em torno da organização de recursos e demandas locais e uma visão estratégica de desenvolvimento territorial.

Os PTDRS têm como premissa a identificação de eixos estratégicos que, na grande maioria dos territórios, têm sido o fortalecimento de cadeias produtivas específicas que envolvem número significativo de agricultores familiares naquela região. Por isso, o Decoop (Coordenações de Cooperativismo, Negócios e Comércio) definiu que parte de sua estratégia de dinamização econômica nos territórios seria apoiar a construção de alternativas de melhoria da competitividade nas cadeias produtivas priorizadas nos PTDRS a partir do incentivo à reestruturação de sua estrutura de governança voltada para a apropriação de valores pela agricultura familiar.

A escolha dessa alternativa se deve às vantagens de se utilizar uma visão sistêmica, que incorpore a análise desde a disponibilidade de insumos até o consumo final, o que permite o dimensionamento coerente de infraestruturas de beneficiamento e logística em relação, por exemplo, à disponibilidade de produtos primários e à organização da produção.

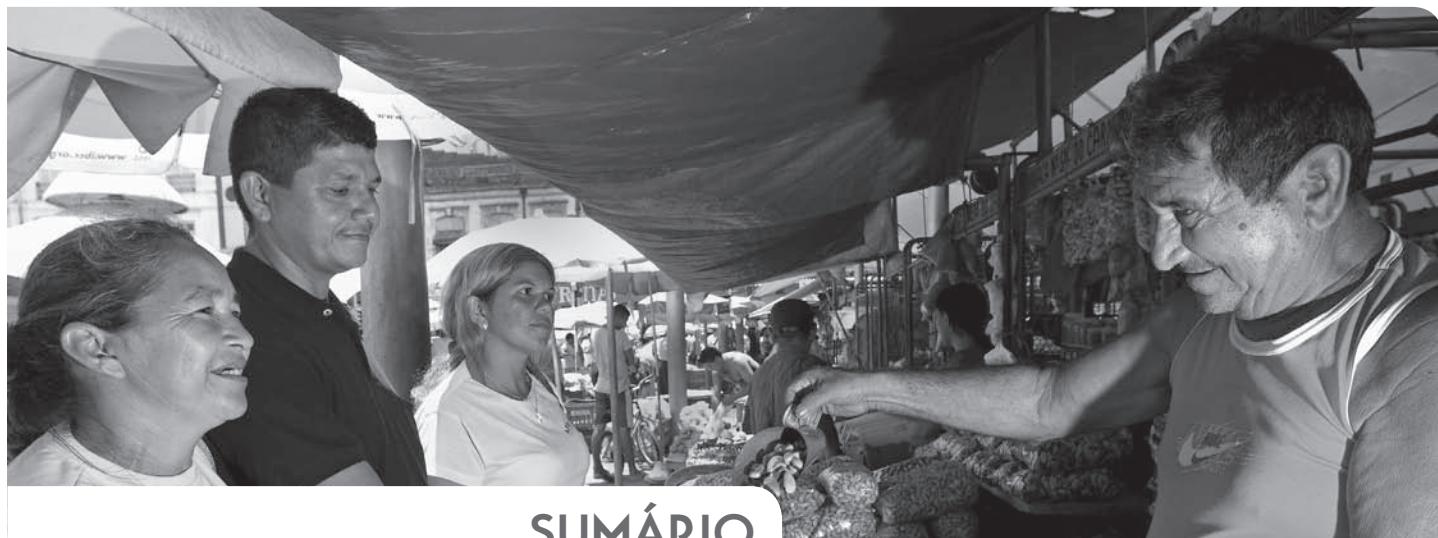
Permite também que a mesma visão do processo produtivo seja aplicada a um conjunto de produtos que possuam similaridades quanto ao processamento e canais de distribuição. Esse esforço visa otimizar a aplicação de recursos de investimento do Proinf e de outros programas de investimento.

Para isso, o Decoop e seus parceiros têm desenvolvido procedimento de mobilização de atores e de organização de recursos produtivos orientados pela elaboração de Planos Territoriais de Cadeias Produtivas (PTCP).

Este documento foi elaborado como forma de orientação, de direcionamento deste esforço. Considerando que estão sendo elaborados mais de 300 PTCP com recursos do Orçamento Geral da União descentralizados pelo Decoop para um conjunto expressivo de parceiros, este documento tem o objetivo de estabelecer o conteúdo mínimo que deverá estar presente em cada um deles. Ele foi enviado para cada uma das entidades parceiras e discutido em reuniões de capacitação específicas para seu detalhamento realizadas ao longo de 2010.

Uma das premissas da elaboração deste documento é a de que os técnicos que estarão envolvidos na orientação desses trabalhos possuem conhecimento e experiência prática em trabalhos relacionados ao apoio à organização de cadeias produtivas necessários para a condução desse processo. Com isso, o Decoop/SDT considera contribuir de forma estruturada para a reorganização de recursos produtivos no âmbito dos territórios de identidade, de forma a ampliar a capacidade de apropriação de recursos por parte da agricultura familiar.





SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	03
OBJETIVOS DO TRABALHO	06
ELABORAÇÃO DO PLANO TERRITORIAL DE CADEIA PRODUTIVA	07
1 ^a ETAPA – DEFINIÇÃO DAS CADEIAS PRIORITÁRIAS SENSIBILIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS ATORES E PRIORIZAÇÃO DE MUNICÍPIOS	09
Cadeias prioritárias	09
Mobilização e organização dos atores	09
Municípios envolvidos	10
2 ^a ETAPA – LEVANTAMENTO DE DADOS DA CADEIA PRODUTIVA	11
Dados secundários	11
Dados primários	11
3 ^a ETAPA – DIAGNÓSTICO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA	12
Descrição e análise de cada segmento	12
Descrição das relações entre os segmentos	13
4 ^a ETAPA – PROPOSTAS	14
a) Reorganização da cadeia produtiva com foco na agricultura familiar organizada	14
b) Resumo da situação desejada da cadeia produtiva.....	16
c) Análise prospectiva	16
d) Pré-projeto(s)	17
5 ^a ETAPA – GESTÃO E MONITORAMENTO DO PTCP	18
a) Criação e funcionamento de um Grupo de Trabalho e/ou Câmara Temática	18
b) Agenda de continuidade	18
ANEXO I – ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DO PTCP	19
Matriz Territorial da Cadeia Produtiva	20
ANEXO II - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	22



OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo geral do Plano Territorial de Cadeia Produtiva é apresentar uma descrição da situação atual e uma proposta de reorganização da estrutura e funcionamento de cadeias produtivas priorizadas nos Colegiados Territoriais visando ampliar a governança e a capacidade de apropriação de valores pelos agricultores familiares no âmbito desses sistemas produtivos.

Seus objetivos específicos podem ser assim apresentados:

- mobilizar os atores envolvidos com a cadeia produtiva no território [beneficiários (produtores), executores, financeiros, compradores e prestadores de serviço];
- descrever a estrutura da cadeia produtiva;
- descrever o funcionamento da cadeia produtiva no território;
- apresentar propostas de reorganização da cadeia produtiva no território;
- construir compromissos preliminares e agenda de trabalho posterior;
- apresentar pré-projetos para a agricultura familiar organizada;
- estruturar um Grupo de Trabalho que dê continuidade à implementação do PTCP;
- apresentar os resultados no âmbito do Colegiado e propor a criação de Grupo de Trabalho/Câmara Temática ligada ao colegiado como elemento de apoio à integração dos atores e monitoramento dos compromissos.



ELABORAÇÃO DO PLANO TERRITORIAL DE CADEIA PRODUTIVA

O Ministério do Desenvolvimento Agrário, ao longo da implementação de sua política de desenvolvimento territorial com base no debate com as organizações da sociedade civil, identificou a necessidade de estabelecer um enfoque de planejamento que visasse à integração de recursos na escala geográfica do território, permitindo uma visão mais agregadora de espaços, agentes, mercados e das políticas públicas.

O primeiro passo está sendo a construção coletiva dos Planos Territoriais de Desenvolvimento Rural Sustentável que estabelecem um marco de organização dos recursos existentes, possibilidades de integração, estabelecendo eixos prioritários para a continuidade do trabalho.

No mesmo sentido, a Secretaria procura agora estabelecer um patamar de planejamento em nível mais específico, voltado para a organização do sistema produtivo, tomando como referência os elementos conceituais e metodológicos trazidos pelo corpo de conhecimento dos sistemas agroindustriais.

Sua grande contribuição é introduzir elementos capazes de captar as particularidades territoriais visando maximizar os efeitos de proximidade que favorecem a solidariedade e a cooperação no âmbito da produção, a articulação dos serviços públicos e privados, a otimização de canais de distribuição curtos e a criação de uma identidade própria, que fornece uma sólida base para a coesão social, para a melhoria da competitividade no sistema produtivo e o aumento na capacidade de governança e

apropriação de valores na cadeia pela agricultura familiar.

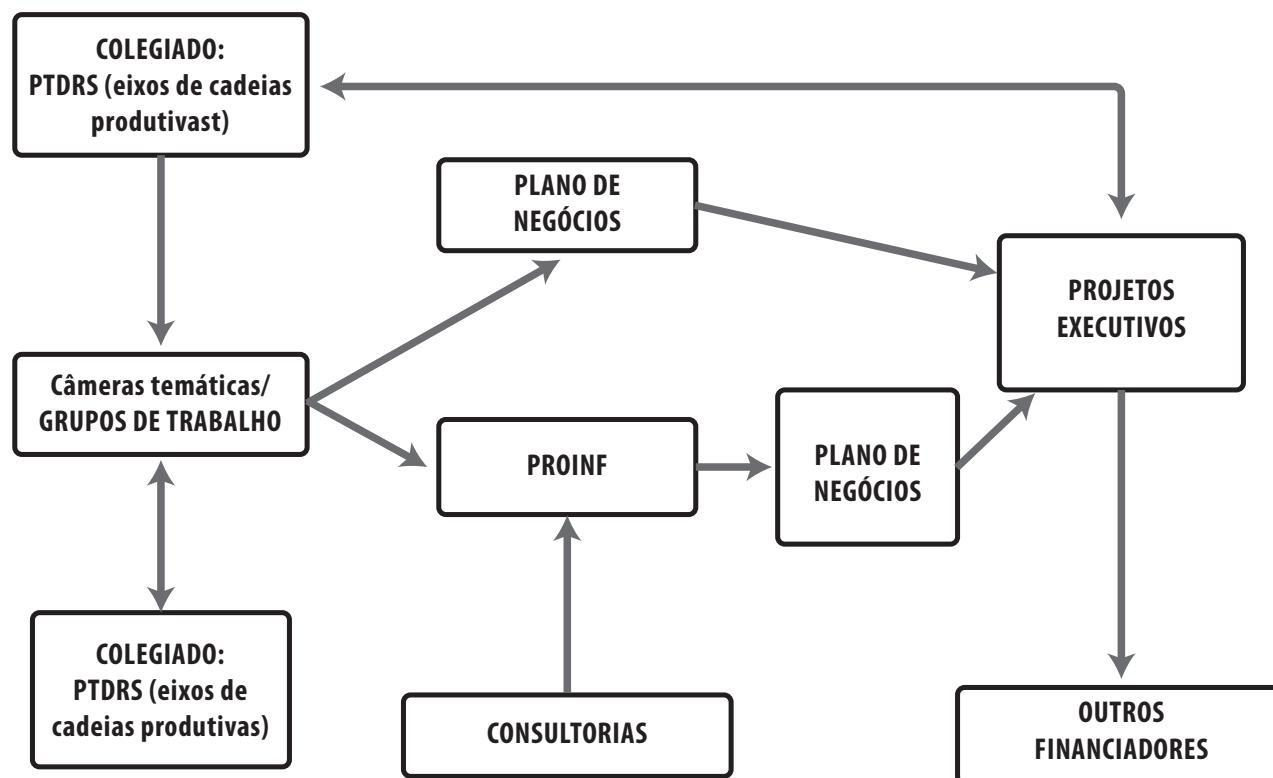
Sob o ponto de vista processual, a elaboração e a discussão do PTCP deve ser a base para a mobilização e integração dos atores envolvidos, o que pode resultar na geração de compromissos preliminares.

Um dos principais resultados que se espera com o processo de mobilização e organização dos atores é a constituição de um Grupo de Trabalho que dê continuidade à implantação do PTCP ao longo do tempo quando finalizar o período da consultoria disponibilizada para sua elaboração.

O documento, por sua vez, outro resultado específico deste processo, deve ter caráter operacional, analítico e, sobretudo, propositivo. Ele deve apresentar as linhas gerais de reorganização da cadeia produtiva no território e um corte mais específico, apresentando os elementos básicos de um pré-projeto que possa ser priorizado no Colegiado para financiamento pelo Proinf e cofinanciado por parceiros que já se encontram envolvidos neste trabalho.

Esses pré-projetos servirão de referência para a aplicação de recursos da SDT/Decoop para a elaboração de planos de negócios específicos (PNE). A figura abaixo traduz a ligação entre os diferentes instrumentos de planejamento que a SDT tem oferecido aos territórios rurais para a organização de seus recursos humanos e produtivos.

Figura 1 – Esquema de inter-relação entre instrumentos de política de desenvolvimento territorial



Fonte: Elaboração própria.



Os documentos – PTCP – devem ser elaborados sob a coordenação de um consultor com experiência no trabalho de assessoria para a organização de cadeias produtivas, que deverá contar com o apoio do Colegiado Territorial (Articulador Territorial, Núcleos Técnico e Dirigente) para mobilizar produtores, técnicos e empresários locais que contribuam para definir agendas, compatibilizar aspectos metodológicos e obter informações necessárias para a elaboração do Plano.

A próxima seção do documento irá apresentar as etapas, metodologia de trabalho proposta pela equipe do De-coop e os resultados esperados.



DEFINIÇÃO DAS CADEIAS PRIORITÁRIAS SENSIBILIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS ATORES E PRIORIZAÇÃO DE MUNICÍPIOS

1^a ETAPA

CADEIAS PRIORITÁRIAS

O primeiro passo na elaboração do PTCP é a priorização da cadeia produtiva por parte do Colegiado Territorial. Esse procedimento deverá ocorrer em reunião ordinária ou extraordinária de algum dos órgãos do Colegiado. Deverá levar em consideração os eixos previamente estabelecidos nos Planos Territoriais de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS.

Para tanto, deverão ser observados, entre outros a serem definidos pelos participantes, os seguintes critérios:

- elevado número de agricultores familiares envolvidos com a produção primária resultando em disponibilidade de matéria-prima;
- potencialidade de incrementar a organização da produção e ampliar a apropriação de valores pelos agricultores familiares;
- ativos específicos territoriais e dos agricultores familiares (conhecimento da produção e do mercado pelos agricultores familiares, existência de assessoria especializada, infraestrutura específica já implementada ou em fase de implantação etc.);
- interesse dos agricultores familiares no trabalho de reorganização da cadeia produtiva;
- proatividade dos serviços governamentais locais e desejo de incentivar a atividade;

- viabilidade social (principalmente, possibilidade de organização e cooperação na produção primária e entre os elos da cadeia), técnica, econômica e ambiental;
- disponibilidade de projetos e políticas públicas que possam ser integradas;
- a possibilidade de o trabalho de elaboração de um PTCP e seu encaixe no Colegiado Territorial resultar em mudanças favoráveis aos agricultores familiares.

Inicialmente, o consultor responsável deverá fazer uma leitura prévia dos documentos existentes produzidos no âmbito do território no intuito de levantar quais foram as discussões já realizadas em que o tema cadeia produtiva foi abordado.

MOBILIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS ATORES

O início dos trabalhos depende de um processo de sensibilização e mobilização dos atores, que deve ocorrer com o apoio do Colegiado Territorial visando à participação de técnicos, produtores, empresários e outros.

Esse processo deverá ocorrer ao longo de todo o período de elaboração do PTCP. Ele deve servir para reunir os sujeitos atuantes na cadeia produtiva adequados para a ampliação da capacidade de governança da agricultura familiar. Além disso, ele deve ter como resultado a constituição de um Grupo de Trabalho que possa dar continuidade à implantação do PTCP após

o final da consultoria disponibilizada para sua elaboração.

Para isso, recomenda-se o envolvimento dos seguintes sujeitos principais:

- consultor responsável e a equipe técnica;
- articulador territorial;
- Agente de Desenvolvimento Territorial (ADE);
- representante da base de serviço de comercialização;
- membros do Colegiado que irão envolver-se com o tema;
- atores dos diversos segmentos da cadeia produtiva (insumos, produção, beneficiamento, distribuição e consumo);
- prestadores de serviço (ATER, inspeção sanitária, meio ambiente, crédito, certificação etc.).

A forma de envolvimento desses atores pode ser a mais variada, envolvendo reuniões de caráter estadual, territorial/municipal, sendo fundamentais aquelas a serem realizadas nas próprias comunidades e bairros. Deve-se assegurar que ao longo desse processo se tenha:

- apresentado os objetivos dos PTCPs e seu papel no processo de dinamização econômica do território;
- estabelecido o interesse dos agricultores em participar desse processo;
- validado a cadeia produtiva a ser trabalhada;
- realizado uma explanação conceitual sobre a abordagem de cadeias produtivas;
- definido os municípios do território que serão priorizados no trabalho;
- definido as organizações e indivíduos que deverão ser mobilizados;
- ressaltada a importância de se constituir um Grupo de Trabalho que permaneça mobilizado para construir e implementar o PTCP;
- discutido os resultados a serem obtidos e a melhor estratégia de condução do trabalho;

- estabelecido um cronograma de atividades de execução e implantação do PTCP.

MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS

Participarão do programa os municípios que se enquadrem na melhor combinação de critérios, devendo-se considerar as seguintes alternativas:

- a) com maior número de produtores familiares que se dedicam à atividade selecionada e/ou com maior dimensão da mesma (área plantada, rebanho, produção física, valor da produção etc.);
- b) com efetivo potencial para o crescimento da atividade, medido tanto em termos das características do meio físico (solo, clima, recursos hídricos etc.) quanto de fatores econômicos (especialmente aqueles ligados ao mercado), fatores sociais principalmente ligados à organização dos produtores, pelo interesse dos produtores familiares e pelo interesse dos órgãos da administração pública do município em se envolver com o trabalho.



LEVANTAMENTO DE DADOS DA CADEIA PRODUTIVA

2^a ETAPA

DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados secundários representam quaisquer dados ou informações que já foram coletados para outros propósitos ou para um problema específico. Para embasar a elaboração dos PTCPs, deverão ser coletadas e sistematizadas, no mínimo, as seguintes informações:

- a) informações históricas, culturais, geográficas, sociais e econômicas relevantes sobre o território;
- b) algumas informações gerais que apresentem a dimensão da cadeia produtiva selecionada;
- c) projetos do Proinf e outros programas relevantes para a cadeia produtiva implantados e em implantação;
- d) número de produtores familiares que se dedicam ao produto selecionado, por município;
- e) área colhida, produção e valor da produção, por município (aplicável a produtos vegetais) ou efetivo do rebanho e quantidade e valor da produção, por município (aplicável a produtos animais);
- f) evolução do preço médio do produto (e subprodutos) da cadeia produtiva selecionada nas principais praças;
- g) outros dados e informações sobre a cadeia produtiva relevantes para o território.

DADOS PRIMÁRIOS

Os dados primários serão originados pela equipe de pesquisadores, em um processo participativo.

Recomenda-se a realização de entrevistas pessoais com foco nos ambientes produtivos e comerciais, de painéis com especialistas locais e agricultores e a realização de uma oficina de dois dias com atores ligados aos diferentes segmentos da cadeia produtiva em questão, inclusive vindos de outros setores além do agrícola.

Os roteiros de coleta de informação devem levar em consideração o conteúdo apresentado nas seções seguintes deste trabalho.



DIAGNÓSTICO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA CADEIA PRODUTIVA

3ª ETAPA

As cadeias produtivas estruturam-se, de maneira geral, a partir do local – território rural, por exemplo –, evoluindo para o alcance estadual, nacional e, nos dias de hoje, internacional.

Esta seção do trabalho deve apresentar elementos que permitam visualizar essa distribuição da cadeia produtiva. Em primeiro lugar, de maneira sintética, deve apresentar informações básicas sobre a socioeconomia da cadeia produtiva em seus diversos níveis de espacialização. De maneira complementar, deve apresentar, em detalhe, as características que ela apresenta no âmbito do território.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CADA SEGMENTO

As informações obtidas deverão ser analisadas e gerar um texto descritivo de cada segmento da cadeia produtiva, abordando: 1) ambiente nacional (e internacional, se relevante) e estadual; 2) ambiente do território, contendo, no mínimo, os seguintes pontos:

a) Insumos demandados para produção primária e produto final (beneficiado)

- listagem de todos os insumos utilizados;
- quantidades consumidas;
- evolução de preço;
- questões relativas à qualidade;
- locais de compra dos insumos;

- insumos produzidos no território e por quem;
- sazonalidade na oferta ou demanda;
- outros aspectos específicos.

b) Produção primária

- listagem de todos os produtos e subprodutos da produção primária na cadeia;
- características agronômicas para a produção (solo, clima, recursos hídricos etc.);
- evolução da área, produção, produtividade e preço (ao produtor) no território;
- principais regiões produtoras do país e importância relativa da produção do território;
- descrição do(s) processo(s) produtivo(s) com foco nas tecnologias utilizadas;
- sazonalidade na oferta ou demanda;
- aspectos de infraestrutura (água, energia elétrica, acessos, armazéns etc.);
- impactos ambientais, trabalhistas, questões de gênero e geração etc.

c) Beneficiamento

- listagem de todos os produtos e subprodutos;
- evolução da produção, produtividade e preço;
- evolução da demanda;
- modelos tecnológicos utilizados e índices de

rendimento técnico;

- sazonalidade na oferta ou demanda;
- aspectos de infraestrutura (água, energia elétrica, acessos, unidades de beneficiamento, armazéns etc.);
- impactos ambientais, trabalhistas, questões de gênero e geração etc.

d) Distribuição e consumo

- informações sobre a demanda do produto em escala local, estadual e nacional;
- resultados de estudos de mercado existentes;
- descrição detalhada da intermediação;
- descrição dos canais de distribuição desde o primeiro ao último proprietário;
- descrição dos canais logísticos mais utilizados.

e) Ambiente organizacional e institucional

- papel e estrutura das organizações envolvidas na cadeia (foco em ATER, órgãos de licenciamento ambiental e vigilância sanitária, outros prestadores de serviço, como laboratórios, certificadores etc.);
- citar principais aspectos ou peças legais (regulamentação em geral, sanitária e ambiental em particular) e códigos de conduta na produção e comercialização que impactam o funcionamento da cadeia;
- identificar possíveis redes de cooperação no território;
- listar projetos ou políticas públicas que já vêm impulsionando o desenvolvimento da cadeia no território;
- descrever estruturas ligadas à cadeia produtiva apoiadas pelo Proinf;
- possibilidade de integração com outros setores produtivos.

Descrição das relações entre os segmentos

Além das informações de cada segmento, um dos aspectos fundamentais deste trabalho é apresentar o perfil de relações e contratos que interligam cada segmento. No mínimo, deverão ser abordados aspectos das relações (formas financiamento e/ou aquisição, frequência de relações, formação de grupos de compra, desequilíbrio de poder, especificidades e outros):

- entre fornecedores de insumos e produção primária;
- entre fornecedores de insumos e unidades de beneficiamento;
- entre fornecedores de matéria-prima e unidades de beneficiamento;
- entre unidades de beneficiamento e compradores de produtos beneficiados;
- entre consumidores finais, produtores primários e unidades de beneficiamento, conforme o caso;
- entre os principais prestadores de serviço, produção primária e unidades de beneficiamento.

Atenção especial deve ser dada aos aspectos de gestão logística, abordando aspectos relacionados à movimentação geral dos produtos:

LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO

Envolve as relações entre fornecedores e empresa, incluindo desde a pesquisa para novos produtos, a garantia de disponibilidade de produtos com qualidade no tempo e quantidades necessárias.

LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO

Envolve áreas internas da empresa que converte matéria-prima em produto acabado. A produção deve ser flexível e confiável, sincronizada com a demanda.

LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Envolve relações entre empresa-cliente-consumidor final, sincronizando demanda, fabricação e distribuição.



PROPOSTAS

4ª ETAPA

a) Reorganização da cadeia produtiva com foco na agricultura familiar organizada

A partir desta etapa, encerra-se a abordagem genérica do estudo da cadeia produtiva e começa a se apresentar e discutir os elementos específicos que configurarão um rearranjo produtivo voltado para a agricultura familiar organizada naquele território e para aquela cadeia produtiva.

Existem dois produtos principais desta etapa:

1. A descrição clara das características que deverá ter a cadeia produtiva quando realizados os investimentos aqui propostos, explicitando de maneira coerente: insumos necessários, número de produtores, quantidade de produto primário, nome e localização das associações envolvidas, número, capacidade e localização de unidades de beneficiamento, descrição da logística de suprimento, produção e distribuição, descrição dos canais de distribuição (tudo válido para subprodutos). Estabelecer a estrutura que a cadeia delineada no território faz com outros territórios, a capital do estado e outros

destinos nacionais e mesmo internacionais.

2. O recorte de um pré-projeto conforme o roteiro apresentado no Anexo II, que pode ser parte ou o todo das necessidades para reorganização proposta para a cadeia produtiva no território.

O horizonte temporal recomendado para o trabalho é de 5 (cinco) anos, refletindo isso na apresentação das informações em forma cronológica para a evolução da produção, dos investimentos e todos os demais aspectos que sejam apresentados na proposta.

Terminada a sistematização dos dados do diagnóstico da cadeia produtiva na etapa anterior, deverá ser marcada uma reunião com a equipe responsável e os agentes econômicos e prestadores de serviço governamentais e privados da cadeia produtiva o objetivo de fazer uma rápida apresentação das informações e resultados até então alcançados e do novo arranjo proposto no âmbito daquele território.

O principal instrumento de apresentação deve ser a Matriz Territorial da Cadeia Produtiva (MTCP), conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz Territorial da Cadeia Produtiva

Subespaços	Atividades	Beneficiários diretos	Executor	Acordos e parcerias	Forma de execução	Período de execução	Valor estimado
UFPs – Unidades Familiares de Produção							
Comunidades rurais e áreas coletivas dos assentamentos							
Pequenas cidades							
Cidades-polo							
Outros espaços apropriados							

Atividades – Esta coluna deve apresentar aos atores aquelas atividades que deverão ser executadas para que aquele respectivo subespaço possa atingir um patamar de funcionamento e desempenho mais favorável para os agricultores familiares do território envolvidos naquela cadeia produtiva e otimize a participação de cada segmento de forma a não existirem estruturas super ou subdimensionadas. Por exemplo: plantio de mudas provenientes de material genético adequado, produção primária garantindo o bom funcionamento da unidade de processamento etc.

Beneficiários diretos – Deverá quantificar e descrever os beneficiários que serão envolvidos na proposta de rearranjo produtivo. Por exemplo: 200 produtores, sendo 70 da associação X do município Y, e 130 da associação W do município Z; nome do município onde se propõe a instalação de unidade de beneficiamento etc.

Executor – É fundamental que, ao final da elaboração do PTCP, estejam definidos **quem** serão os executores das atividades. Por exemplo, no caso do investimento nas propriedades individuais: se houver um financiamento a fundo perdido para aquisição de mudas, a associação ou cooperativa será a executora do recurso; do contrário, mencionar que será financiado via crédito agrícola cada produtor individualmente. No caso de uma unidade de beneficiamento, definir quem será a entidade que receberá o recurso e executará o trabalho (mesmo que tenha que ser criada para tal finalidade).

Acordos e parcerias – Devem listar todas as organizações que sinalizaram positivamente quanto à sua participação na proposta de reestruturação da cadeia com breve descrição do que irá realizar (considerar que beneficiários e executores já foram definidos e descritos).

Este tópico deverá apresentar o resultado do esforço de mobilização dos atores no território desenvolvido pela equipe envolvida no processo de elaboração do PTCP ao longo da elaboração do documento. Trata da descrição das relações humanas que o processo de elaboração deste documento permitiu materializar no âmbito do território.

Cada atividade prevista na MTCP deverá ser embasada em acordos preliminares feitos com os beneficiários, executores e financiadores e, quando for o caso, produtores e compradores. Para isso, recomenda-se que sejam realizadas oficinas com

os principais atores envolvidos nas propostas que serão apresentadas no documento final.

Deverão ser descritos os passos que foram dados e a situação atual dos principais acordos ou parcerias das quais depende a realização da respectiva atividade. Esses acordos deverão tender a uma formalização junto ao órgão colegiado do território sob a forma de Câmara Temática, Grupo de Trabalho, ou outra forma de arranjo institucional em que fique explícita a ligação e a aceitação da coordenação por parte do Colegiado.

Forma de execução – O exercício de elaboração do PTCP deverá permitir o desenho claro da forma de execução da atividade, mencionando, pelo menos: a fonte de financiamento; perfil da relação/transação entre o financiador e o executor; perfil da relação entre executor e beneficiários e forma de execução do financiamento e da atividade em si.

Valor estimado – Deve apresentar o valor total estimado para a realização do investimento e sua desagregação ao longo de cinco anos.

Ramificações da cadeia produtiva fora do território – Usualmente, as cadeias produtivas do sistema agroalimentar se conformam com a produção primária originando-se nas áreas rurais (mesmo que muitos cinturões verdes envolvam áreas urbanas) e finalizam sua configuração na forma de consumo realizado nos centros urbanos.

Sob o ponto de vista da abordagem prevista neste documento, isso significa que as cadeias produtivas têm seu montante (produção primária e, muitas vezes, o beneficiamento) realizado nos territórios rurais e seus canais de distribuição e consumo final vinculados a centros urbanos muitas vezes localizados fora do território.

A Matriz Territorial de Cadeia Produtiva tem foco sobre sua estrutura e funcionamento no território, onde normalmente se concentram os futuros investimentos a serem feitos para o fortalecimento da agricultura familiar. Essa conexão do ambiente externo com o território é desejada e deve ser descrita detalhadamente quando a estratégia de comercialização proposta envolver a distribuição de produtos para esses centros. Devem ser descritas as atividades que serão desenvolvidas nas cidades-polo dentro e fora do território, nas capitais dos respectivos estados em outros grandes centros e mesmo fora do país, quando for o caso.

b) Resumo da situação desejada da cadeia produtiva

O trabalho deverá conter um resumo descritivo que apresente os quantitativos envolvidos em cada segmento e respectivos fluxos – insumos/produtos (insumos, número de produtores, produção primária, número de unidades e capacidade de beneficiamento, logística de abastecimento, produção e distribuição requerida e descrição dos canais de distribuição, incluindo previsão de parceiros comerciais e mercados de destino. Deve conter uma seção específica que descreva o esquema de assessoria técnica prevista, incluindo possíveis investimentos necessários), tanto para o produto principal da cadeia produtiva quanto para os seus principais subprodutos capazes de gerar renda ou minimizar custos de produção. Além disso, deve apontar as fontes de financiamento previstas para as diferentes atividades inseridas no PTCP.

c) Análise prospectiva

A elaboração do PTCP deve levar à construção de estratégias para sua implementação, o que fazer para criar as condições nas quais as ações ganharão viabilidade e o modo como serão alocados recursos para execução do plano, como criar situações favoráveis e antecipar as ações viáveis para aproveitar as oportunidades abertas e alterar o curso da mudança situacional, num movimento de aproximação da situação-objetivo.

O documento deve determinar as capacidades organizacionais e institucionais de governar, gerar conflitos e buscar cooperação e coordenação de múltiplos atores, ampliar a capacidade de fazer ou influir sobre o que os outros fazem.

O exercício de elaboração do PTCP deve servir para avaliar a viabilidade do projeto quanto aos aspectos:

Político: relações de poder (dominância e/ou dependência) que se estabelece com outros atores, em relação aos recursos que dominados e às motivações e interesses pelos problemas concretos.

Econômico: disponibilidade de recursos econômicos e financeiros necessários para executar as atividades, com base em critérios de eficácia e eficiência, como produtividade, rentabilidade, metas das taxas de crescimento, viabilidade micro ou macroeconômica etc.

Técnico: avaliar os condicionamentos tecnológicos para a execução do projeto, a capacidade técnica existente na forma de domínio tecnológico, equipamentos e recursos humanos que viabilizem as operações.

Organizacional: capacidades institucionais do sistema como um todo e as capacidades pessoais e de liderança dos gestores, o modo como se dirige, organizam os departamentos e se tomam as decisões, a disponibilidade de serviços de apoio.

Deve trazer uma análise do comportamento dos atores ou entidades que interagem no âmbito da cadeia produtiva. Apresentar informações sobre adversários ou concorrentes, como também os aliados, identificar suas posições, seus interesses diante dos problemas e projetos, simular sua provável reação no tempo, conhecer os recursos críticos que controla e identificar sua capacidade de resposta considerando que os comportamentos são sempre criativos e imprevisíveis.

A elaboração do PTCP deve ressaltar as fragilidades identificadas e conter ações de contingência, estratégias alternativas para assegurar o alcance dos objetivos traçados caso elas se manifestem. O preparo de planos de contingência é parte de um processo constante de prontidão diante de situações inesperadas nos cenários futuros. O cenário serve essencialmente para sensibilizar (a organização) e facilitar a reação prévia aos eventos indesejados.

A matriz FOFA pode ser utilizada como instrumental para auxiliar neste procedimento sendo importante manter o registro de seus elementos no documento final. Ela é um cruzamento de informações que auxilia a definição dos objetivos estratégicos da instituição. A matriz reúne informações sobre FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS e AMEAÇAS que se manifestam na cadeia produtiva com as quais a instituição terá que lidar.

1) Fatores internos

Forças – Características internas da cadeia produtiva que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes; uma facilidade para atingir os objetivos propostos.

Fraquezas – São fatores internos que colocam a cadeia produtiva em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.

2) Fatores externos

Oportunidades – São situações positivas do ambiente externo que permitem às entidades da cadeia produtiva alcançarem seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.

Ameaças – São situações externas nas quais se tem pouco controle e que colocam o recorte territorial da cadeia produtiva diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.

Espera-se que o trabalho simultâneo com esses quatro elementos permita que a equipe técnica auxilie a identificação de variáveis determinantes que sejam avaliadas em cenários diferenciados com os sujeitos participantes na elaboração do documento.

A análise de cenários é um elemento de suporte para a definição de estratégias no âmbito do processo de planejamento de caráter estratégico, sendo ferramenta essencial para constituir viabilidade

de um plano (como um PTCP). Significa identificar tendências e padrões estruturais de comportamento, formular conjuntos coerentes de relações, prováveis ameaças e oportunidades, otimizar os recursos disponíveis e focar a ação naquilo que importa a partir de visões de futuro.

O documento deve apresentar a seleção de variáveis importantes (variáveis determinantes), definidas com os agentes econômicos locais, de acordo com o âmbito do problema, a abrangência do projeto (cadeia produtiva) e as diretrizes do grupo.

d) Pré-projeto(s)

As atividades previstas na MTCP deverão ser articuladas de maneira lógica em um (ou mais) pré-projeto, seguindo o roteiro que se encontra no Anexo II. O horizonte temporal de planejamento deverá ser de 5 (cinco) anos e deverão ser apresentados os parâmetros técnicos utilizados, como produtividade, padrões de qualidade considerados, custos unitários, exigências legais etc.





GESTÃO E MONITORAMENTO DO PTCP

5ª ETAPA

a) Criação e funcionamento de um Grupo de Trabalho e/ou Câmara Temática

Espera-se que a elaboração do PTCP seja um processo que resulte em uma mobilização efetiva dos atores envolvidos no processo produtivo-comercial e de prestação de serviços. Mais do que mobilizar, um dos fundamentos da política de desenvolvimento territorial é a possibilidade de se aproveitar os efeitos de proximidade entre os atores para se ampliar relações de negócios duradouras, como o conhecimento da realidade do parceiro, a recorrência de transações econômicas, a construção da confiança e outros elementos.

O que se constata é a necessidade de se concretizar essa aproximação por intermédio da criação de um ambiente de facilitação de negócios.

Em primeiro lugar, espera-se que o esforço de mobilização e organização resulte na criação de um Grupo de Trabalho envolvendo os sujeitos atuantes na cadeia produtiva e que participaram da elaboração do PTCP.

Além disso, diversos colegiados possuem Câmaras Temáticas voltadas para os mais diversos assuntos e tem sido recomendação da SDT que os Colegiados as criem com o objetivo de melhorar a aproximação entre os atores das respectivas cadeias produtivas priorizadas. Portanto, nesta etapa do trabalho, a preocupação é de que todo o esforço desenvolvido possa ser apropriado e internalizado no âmbito do Colegiado Territorial.

Espera-se que o grupo incumbido da execução faça uma apresentação do PTCP ao Colegiado e, na

oportunidade, por orientação da SDT, proponha a criação de um Grupo de Trabalho ou de uma Câmara Temática que possa dar continuidade ao trabalho e contribuir para a implantação dos compromissos delineados ao longo do processo.

Para isso, o grupo entregará ao Colegiado um quadro que explicitará aos atores envolvidos na implantação do PTCP seus respectivos papéis e uma agenda mínima de trabalho a ser executada ao longo do próximo ano de trabalho.

Espera-se que esses grupos organizados – o Grupo de Trabalho fora do Colegiado e/ou o Grupo de Trabalho ou Câmara Temática dentro do Colegiado – assegurem o cumprimento da agenda de trabalho prevista, façam os ajustes a ela necessários e realizem o monitoramento das ações previstas no PTCP e as correções de percurso que se façam necessárias.

O documento final deverá possuir uma seção específica que descreva os avanços obtidos na configuração, seja do Grupo de Trabalho externo ao Colegiado ou naquele que possa vir a ser constituído de maneira mais orgânica no âmbito do Colegiado.

b) Agenda de continuidade

O documento final deverá apresentar uma agenda de continuidade do trabalho desenvolvido com o apoio da assessoria visando assegurar que os próximos passos para a implementação do Plano estejam definidos claramente, assim como os papéis a serem desempenhados por cada sujeito e os respectivos períodos de implementação.

O Anexo I traz um roteiro para a apresentação do PTCP.

ANEXO I

ROTEIRO PARA APRESENTAÇÃO DO PTCP

Sumário executivo

Contendo uma síntese dos elementos mais relevantes do Plano.

Introdução

Histórico da elaboração do documento descrevendo os principais passos.

Descrição do envolvimento do Colegiado na elaboração do PTCP

Atividades desenvolvidas, critérios utilizados para priorização da cadeia, atores envolvidos na priorização, cadeia priorizada e municípios priorizados.

Histórico do produto no território

Breve resumo com aspectos principais da introdução da cultura no território.

Descrição da cadeia produtiva

As informações obtidas deverão ser analisadas e gerar um texto descritivo de cada segmento da cadeia produtiva tendo como elementos estruturantes mínimos aqueles apontados abaixo.

Insumos Demandados e Produtos Gerados

- listagem de todos os insumos utilizados;
- quantidades consumidas;
- evolução de preço;
- questões relativas à qualidade;
- locais de compra dos insumos;
- insumos produzidos no território e por quem;
- sazonalidade na oferta ou demanda;
- outros aspectos específicos.

Produção primária

- listagem de todos os produtos e subprodutos da produção primária na cadeia;
- características agronômicas para a produção (solo, clima, recursos hídricos etc.);
- evolução da área, produção, produtividade e preço (ao produtor) no território;
- principais regiões produtoras do país e importância relativa da produção do território;
- descrição do(s) processo(s) produtivo(s) com foco nas tecnologias utilizadas;

- sazonalidade na oferta ou demanda;
- aspectos de infraestrutura (água, energia elétrica, acessos, armazéns etc.);
- Impactos ambientais, trabalhistas, questões de gênero e geração etc.

Beneficiamento

- listagem de todos os produtos e subprodutos;
- evolução da produção, produtividade e preço no território;
- evolução da demanda;
- modelos tecnológicos utilizados e índices de rendimento técnico;
- sazonalidade na oferta ou demanda;
- aspectos de infraestrutura (água, energia elétrica, acessos, unidades de beneficiamento armazéns etc.);
- impactos ambientais, trabalhistas, questões de gênero e geração etc.

Distribuição e consumo

- estimativa de demanda do produto em escala local, estadual e nacional;
- resultados de estudos de mercado existentes;
- destinação final dos produtos e descrição dos canais de distribuição;
- descrição detalhada da intermediação;
- descrição dos canais logísticos mais utilizados;
- centrais de comercialização.

Ambiente Organizacional e Institucional

- papel e estrutura das organizações envolvidas na cadeia (foco em ATER, órgãos de licenciamento ambiental e vigilância sanitária, outros prestadores de serviço, como laboratórios, certificadores etc.);
- citar principais aspectos ou peças legais que impactam o funcionamento da cadeia e códigos de conduta na produção e comercialização;
- identificar possíveis redes de cooperação no território;
- listar projetos ou políticas públicas que já vêm impulsionando o desenvolvimento da cadeia no território;

- possibilidade de integração com outros setores produtivos.

Descrição das relações entre os segmentos

Além das informações de cada segmento, um dos aspectos fundamentais deste trabalho é apresentar o perfil de relações e contratos que interligam cada segmento. No mínimo, deverão ser abordados aspectos das relações (formas financiamento e/ou aquisição, frequência de relações, formação de grupos de compra, desequilíbrio de poder, especificidades e outros):

- entre fornecedores de insumos e produção primária;
- entre fornecedores de insumos e unidades de beneficiamento;
- entre fornecedores de matéria-prima e unida-

- des de beneficiamento;
- entre unidades de beneficiamento e compradores de produtos beneficiados;
- entre consumidores finais, produtores primários e unidades de beneficiamento, conforme o caso;
- entre os principais prestadores de serviço, produção primária e unidades de beneficiamento;
- descrição da logística de suprimento, produção e distribuição.

Reorganização da cadeia produtiva com foco na agricultura familiar organizada

Apresentar e discutir os elementos específicos que configurarão um rearranjo produtivo voltado para a agricultura familiar organizada naquele território e para aquela cadeia produtiva.

Matriz Territorial da Cadeia Produtiva

Subespaços	Atividades	Beneficiários diretos	Executor	Acordos e parcerias	Forma de execução	Período de execução	Valor estimado
UFPs – Unidades Familiares de Produção							
Comunidades rurais e áreas coletivas dos assentamentos							
Pequenas cidades							
Cidades-polo							
Outros espaços							

Resultado da matriz FOFA da cadeia produtiva e análise prospectiva

Apresentar os elementos da matriz FOFA e os resultados de sua análise, apresentando as variáveis consideradas determinantes para o sucesso do plano proposto.

Dada a complexidade da construção de cenários, sugere-se construir três hipóteses básicas concentrando-se os esforços na análise das variáveis em cada um deles:

- (1) um cenário de trajetória mais provável;
- (2) uma variação otimista do cenário provável;
- (3) uma variação pessimista do cenário provável.

O principal elemento desejado na elaboração do

PTCP é a análise do comportamento de cada variável considerada relevante em cada cenário e atentar sobretudo para aqueles condicionantes mais críticos e mais incertos (alguns poucos). Hierarquizar variáveis e seus condicionantes ajuda a identificar prioridades e focalizar os planos de contingência, otimizando recursos escassos.

Quadro-resumo da situação desejada da cadeia produtiva

Descrição clara das características que deverá ter a cadeia produtiva quando realizados os investimentos aqui propostos, explicitando de maneira coerente: insumos necessários, número de produtores, quantidade de produto primário, nome e localização das associações envolvidas, número, capacidade e localização de unidades de beneficiamento, descrição da logística de suprimento, pro-

dução e distribuição, descrição dos canais de distribuição (tudo válido para subprodutos). Resumo de demandas e alternativas de assistência técnica e financiamento para a proposta. Estabelecer a estrutura da cadeia delineada no território faz outros territórios, a capital do estado e outros destinados nacionais e mesmos internacionais.

Pré-projeto(s)

Conforme Anexo II.

Criação e funcionamento de um Grupo de Trabalho e/ou Câmara Temática

O esforço de mobilização e organização deve resultar na formação de um Grupo de Trabalho composto de sujeitos atuantes nos diversos segmentos da

cadeia produtiva. O relatório final deve descrever os avanços obtidos nesse sentido. Espera-se que o grupo incumbido da execução faça uma apresentação do PTCP ao Colegiado e, na oportunidade, por orientação da SDT, proponha a criação de um Grupo de Trabalho ou Câmara Temática que possa dar continuidade ao trabalho e contribuir para a implantação dos compromissos delineados ao longo do processo.

Quadro de compromissos

Para isso, o grupo entregará ao Colegiado um quadro que explicitará os atores envolvidos na implementação do PTCP, seus respectivos papéis e uma agenda mínima de trabalho a ser executada ao longo do próximo ano de trabalho.

Entidade	Compromisso	Período	Responsável



ANEXO II**ROTEIRO PARA
ELABORAÇÃO DE PROJETOS**

Com base nos elementos apresentados acima, propõe-se um roteiro de auxílio à elaboração de projetos quando da seleção de uma determinada demanda apresentada aos territórios.

1. TÍTULO DO PROJETO**2. ENTIDADE EXECUTORA**

Nome da instituição que executará o projeto, bem como formas de contato, como endereço, telefone, fax, e-mail.

3. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Descrever os objetivos que se pretende alcançar com o projeto.

4. JUSTIFICATIVA PARA A REALIZAÇÃO DO PROJETO

Descrever a importância do projeto em relação à sua contribuição para a mitigação ou solução dos problemas apresentados. Descrição da necessidade e vantagens da implementação do projeto.

5. ARRANJO PRODUTIVO E ENTIDADES COLABORADORAS

Descrever os aspectos básicos das relações – formais e não-formais – previstas entre produtores, unidades de beneficiamento, compradores, organização executora e organizações prestadoras de serviço. Deverão ser incluídas no projeto aquelas instituições parceiras que tenham prestado anuência formal ou informal quanto à sua participação.

6. GESTÃO

Gestão do projeto – Definir de maneira preliminar os atores envolvidos no pré-projeto e seu papel.

Gestão do empreendimento – Caso já se vislumbre empreendimentos específicos, avançar na descrição preliminar da estrutura de governança prevista com foco para a criação de estruturas de verticalização e a personalidade jurídica a ser implantada (associação, cooperativa, microempresa etc.), apontando os participantes e o papel de cada um.

7. LOCALIZAÇÃO

Abordagem sobre a localização do empreendimento, da base de produção para a unidade de beneficiamento e da unidade em relação ao mercado. É importante descrever a infraestrutura existente,

principalmente a infraestrutura econômica (estradas, fonte de energia, comunicação etc.).

8. DISPONIBILIDADE DE INSUMOS

Descrever a quantidade e qualidade da matéria-prima disponível; quantos e quais os fornecedores e suas características, a distância da unidade industrial, e sobre a possibilidade de atender à necessidade da unidade de produção segundo projeções. O principal foco deve ser a existência de matéria-prima em quantidade e qualidade no contexto do grupo de produtores envolvidos com o projeto (ex.: a base de produção disponível irá atender, no primeiro ano, a 70% da capacidade nominal da indústria, passando, no segundo ano, para 80%, e assim por diante até a capacidade máxima (nominal) da indústria).

9. ASPECTOS TÉCNICOS

Descrição dos insumos necessários e suas quantidades. Quanto à produção primária, descrever as características dos produtos a serem produzidos, quantidades previstas, alternativas tecnológicas e coeficientes técnicos (produtividade), periodicidade (período de colheita). Quanto à secundária, uma abordagem sintética sobre as alternativas tecnológicas a serem utilizadas, escala de produção prevista, aspectos da obra física etc. Complementarmente, apresentar a estrutura da assistência técnica disponível e qual a metodologia de acompanhamento que irão adotar.

10. MERCADO

Descrever o mercado que se pretende atingir, existente ou potencial, as formas de escoamento (canais de distribuição, se será venda direta ou entregue a empresas atacadistas, varejistas, representantes, logística, apresentação do produto, pós-venda etc.). Apontar as alternativas logísticas consideradas, seja para o aprovisionamento de insumos, para a distribuição ou recepção de matérias-primas ou para a distribuição de produtos finais.

11. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO (FÍSICO-FINANCEIRO)

Apresentar um quadro contendo os valores e os meses respectivos de desembolso, dentro do prazo previsto para implantação, com o total do desembolso previsto.

ANOTAÇÕES

