



ORGANIZAÇÃO
INTERNACIONAL
DO CAFÉ

CF 10/13

17 dezembro 2013

Original: inglês

P



3.º Fórum Consultivo sobre
Financiamento do Setor Cafeeiro
10 setembro 2013
Belo Horizonte, Brasil

**Relatório sumário do 3.º Fórum Consultivo
sobre Financiamento do Setor Privado**

Antecedentes

1. O 3.º Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro foi realizado durante a 111.ª sessão do Conselho Internacional do Café, em Belo Horizonte, Brasil, em setembro de 2013. Em março de 2013, o Grupo Central do Fórum Consultivo havia decidido que o tema do 3.º Fórum seria agregação. O Grupo também havia decidido estabelecer um pequeno grupo de trabalho integrado pelo Brasil, a Colômbia, os EUA, a Guatemala, o México, especialistas do Grupo Central e o Presidente do Fórum para, entre sessões, preparar o 3.º Fórum, incluindo em suas providências o que respeitasse a participantes e financiamento.
2. O 3.º Fórum foi moderado pelo Sr. Robert Nelson, Diretor-Presidente da National Coffee Association of USA (NCA), e teve o patrocínio da All Japan Coffee Association (AJCA) e do Banco Mundial.

RELATÓRIO SUMÁRIO DO 3.º FÓRUM CONSULTIVO SOBRE FINANCIAMENTO DO SETOR CAFEIEIRO

Sumário executivo

1. O Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro, uma iniciativa da Organização Internacional do Café, tem por objetivo facilitar consultas sobre tópicos relacionados com financiamento e gestão de risco no setor cafeeiro, concentrando-se especificamente nas necessidades e bem-estar dos pequenos e médios produtores e das comunidades nas zonas de cafeicultura.

2. O Fórum reuniu-se, pela terceira vez, em Belo Horizonte, Brasil, em 10 de setembro de 2013, durante a 111.ª sessão do Conselho Internacional do Café, em um evento que durou todo o dia e contou com a presença de mais de 100 participantes. Um núcleo central de 22 especialistas foi criado para facilitar as discussões. O tema previamente escolhido para o evento foi "agregação de agricultores", e o propósito do evento, a identificação das melhores práticas para conseguir acesso mais eficaz a financiamento e gestão de risco.

3. Na sessão da manhã, os participantes discutiram sete estudos de casos, focalizando exemplos de cooperativas em diversas fases de desenvolvimento. Esse processo ajudou a situar em contexto a agregação de agricultores e os desafios enfrentados pelas cooperativas.

4. A sessão da tarde foi de debate. Usou-se um modelo de solução de problemas por campos de forças para identificar as principais forças que conduzem à agregação de agricultores ou, então, à criação de barreiras à agregação. Em resultado, os participantes identificaram três "forças propulsoras" e quatro "forças restritivas" prioritárias que eles julgavam essenciais para a criação de um ambiente favorável:

i. Forças propulsoras:

- 1) Incentivos de mercado à organização de agricultores
- 2) Exemplos de cooperativas bem-sucedidas
- 3) Capacidade de gestão e liderança

ii. Forças restritivas:

- 1) Falta de participação feminina
- 2) Falta de conhecimentos sobre cooperativas
- 3) Estruturas jurídicas deficientes e corrupção
- 4) Aversão a risco e a gestão de risco

5. Cada força prioritária foi então analisada em profundidade, com vistas à formulação de estratégias de implementação que servissem de roteiro para o trabalho futuro do Grupo Central do Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro.

INTRODUÇÃO

1. O 3.º Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro foi realizado durante a 111.ª sessão do Conselho Internacional do Café, em Belo Horizonte, Brasil, em setembro de 2013. Estiveram presentes mais de 100 participantes, entre os quais 22 especialistas especificamente identificados pelos organizadores para formar um núcleo central. Houve representação ampla dos países exportadores e importadores e de várias instituições dos setores público e privado, e entidades sem fins lucrativos.
2. O objetivo do evento foi identificar melhores práticas e divulgar informações aos Membros sobre a agregação de agricultores como plataforma para a consecução mais eficaz de acesso a financiamento e gestão de risco. O tema da agregação de agricultores havia sido escolhido em março de 2013 pelo Conselho Internacional do Café, com a finalidade de demonstrar como grupos bem-sucedidos e bem organizados de agricultores podiam servir de veículo para o acesso a gestão de risco e financiamento e a obtenção de outros benefícios para os agricultores, tais como treinamento, educação e divulgação de informações.
3. O Fórum Consultivo foi criado pelo Acordo Internacional do Café de 2007, com o objetivo de facilitar consultas sobre tópicos relacionados com financiamento e gestão de risco no setor cafeeiro, dando especial ênfase às necessidades dos pequenos e médios produtores. O primeiro Fórum Consultivo, realizado em setembro de 2011, examinou instrumentos existentes e futuros de gestão de risco associados com a volatilidade dos preços do café verde. O segundo, realizado em março de 2012, examinou o papel das associações de produtores, governos e outras entidades na obtenção de maior acesso a instrumentos de gestão de risco e financiamento pelos pequenos e médios produtores.

APRESENTAÇÕES

Dan Zook, Dalberg: Agregação de agricultores e acesso a financiamento

4. O Sr. Zook traçou um quadro geral da agregação de agricultores, concentrando-se nas oportunidades potenciais que ela criava e nas razões por que essas oportunidades nem sempre levavam a bons resultados. Ele descreveu como o setor agrícola vinha crescendo com rapidez nos países em desenvolvimento, e como a demanda por produtos agrícolas certificados agora ultrapassava a oferta. Assim, para garantir aos compradores a consistência e rastreabilidade dos produtos na cadeia da oferta, a contribuição dos pequenos agricultores se tornava essencial. Cinco vias criadas pela agregação podiam ajudar os pequenos produtores a obter maior produção: acesso a financiamento; melhoria da produção e do processamento; menores custos de transação e maiores economias de escala; acesso a mercados; e defesa de políticas. Além disso, à medida que os grupos de produtores amadureciam e obtinham contratos mais firmes com os compradores, os bancos se tornavam mais dispostos a entrar em cena e lhes oferecer empréstimos, contribuindo para o aumento de sua produtividade.

5. Os empréstimos aos pequenos agricultores, porém, ainda eram bastante escassos em comparação com outros empréstimos comerciais, e de forma alguma bastavam para atender à demanda. A pergunta que cabia fazer, portanto, era: por que mais agricultores não participam das organizações de produtores? Várias razões históricas foram citadas para a não-participação: anterior intervenção estatal; baixa capacidade interna; exclusão de mulheres; governança e liderança fracas; e insuficiência de acesso a recursos. No entanto, essas barreiras podiam ser superadas através de apoio ao estabelecimento de parcerias mais eficazes das organizações de agricultores com doadores, agências do setor público e corporações, capacitando as organizações de agricultores a atender melhor às necessidades de seus membros, em sintonia com o mercado. A adoção de mecanismos de *feedback* que permitissem identificar melhores práticas, a incorporação das opiniões dos agricultores e o incentivo à inclusão de mulheres e pequenos agricultores também podiam promover o desenvolvimento das organizações de agricultores. Por último, um ambiente propício era crucial para a criação de organizações eficazes; assim, era preciso remover barreiras regulamentares e conseguir supervisão eficaz.

Alex Serrano, NCBA Clusa: Organização e agregação dos agricultores

6. A NCBA Clusa é a maior organização comercial dos Estados Unidos, com vendas anuais de mais de US\$650 bilhões e bens de US\$3 trilhões. É também uma agência de desenvolvimento internacional com atuação em mais de 80 países da África, Ásia e América Latina. O Sr. Serrano apresentou três modelos de organização de agricultores: 1) grupos mais informais de agricultores, que prestam serviços de extensão pagos à base de comissões de vendas ("provedores de soluções baseadas na comunidade" – CBSPs na sigla em inglês); 2) organizações de tamanho médio, que em geral reúnem algumas centenas de agricultores e agregam uma produção de cerca de 1.000 toneladas, beneficiando os agricultores com financiamento, grupagem da produção e serviços financeiros; e finalmente 3) grandes cooperativas, que servem a milhares de agricultores, oferecem uma série extensa de soluções de negócios, em áreas como processamento agrícola, tecnologia e conjuntos de serviços. As grandes cooperativas são administradas por profissionais, que respondem perante uma diretoria; e em geral elas se concentram em um único produto agrícola.

7. O Sr. Serrano delineou sete "princípios cooperativos", que podem ser vistos como pontos fortes ou fracos, dependendo da forma de sua implementação:

- a) **Participação voluntária e aberta:** As cooperativas são organizações voluntárias e abertas a todos que utilizem seus serviços e aceitem as responsabilidades que lhes cabem como membros, sem discriminação de gênero, raça, política ou religião.

- b) **Controle democrático pelos membros:** As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente na determinação de suas políticas e na tomada de suas decisões.
- c) **Participação econômica dos membros:** Os membros, e não investidores externos, contribuem para a formação do capital. Os membros se beneficiam na proporção dos negócios que conduzam com as cooperativas, e não do capital investido.
- d) **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, que se ajudam a si próprias e são controladas por seus membros. Quando uma cooperativa entra em acordos com outras organizações ou se capitaliza recorrendo a fontes externas, deve fazê-lo em condições que garantam controle democrático por seus membros e mantenham sua autonomia.
- e) **Educação, treinamento e informação:** As cooperativas oferecem educação e treinamento a seus membros, representantes eleitos, gestores e empregados, para que possam contribuir com eficácia para seu desenvolvimento. Os membros, por sua vez, informam o público da natureza e dos benefícios das cooperativas.
- f) **Cooperação entre cooperativas:** As cooperativas servem a seus membros com o máximo de eficácia, fortalecendo o setor cooperativo, quando trabalham juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. Frequentemente as cooperativas não dispõem dos recursos necessários para atender a todas as necessidades de seus membros e, por isso, podem conseguir maiores economias de escala se trabalharem com outras cooperativas.
- g) **Preocupação com a comunidade:** Ainda que se concentrem nas necessidades dos membros, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades, através de políticas e programas aceitos pelos membros.

Finalizando, o Sr. Serrano observou que o segredo para o sucesso de uma cooperativa é o pragmatismo e não o dogmatismo.

Lakshmi Venkatachalam, Banco de Desenvolvimento Asiático:

Emergência de cadeias de valor de produtos básicos sustentáveis na Ásia

8. O Banco de Desenvolvimento Asiático (BDA) trabalha pelo crescimento abrangente e sustentável da região Ásia-Pacífico, e um dos principais componentes de sua atuação é a segurança alimentar. Segundo previsões, a demanda de alimentos aumentará 60% até 2015, quando a população mundial terá alcançado nove bilhões. A produção de alimentos, portanto, precisará ter dobrado, através da superação de ineficiências da cadeia da oferta. Isso não se aplica apenas às atividades agrícolas, pois 60 a 70% do custo dos alimentos resultam das atividades pós-colheita.

9. Essa situação está levando a uma mudança de paradigmas nas cadeias da oferta global e a uma reorganização das estratégias globais de aquisição, à luz das perspectivas do crescimento da demanda e das preocupações com a sustentabilidade da oferta. Muitas empresas começaram a adquirir produtos através de agregação, isto é, de grupos de agricultores, para assegurar um abastecimento estável de matérias-primas de qualidade. A integração dos pequenos agricultores em cadeias da oferta de commodities favorece tanto as estratégias de longo prazo das empresas quanto à segurança alimentar. A integração vertical, em termos globais e regionais, pode elevar a produtividade e incentivar práticas agrícolas sustentáveis; e o aumento das receitas familiares pode ampliar de modo direto a segurança alimentar dos pobres rurais. A emergência de parcerias público-privadas na área dos produtos básicos agrícolas cria novas oportunidades de financiamento e agregação.

10. O principal desafio do modelo em apreço será expandir para transformar e exigirá regulamentação favorável. O setor público desempenhará um papel crucial, precisando investir em infraestrutura e criação de um ambiente político propício às atividades do setor privado. O BDA já investe no agronegócio e apoia o desenvolvimento da cadeia de valor dos produtos básicos agrícolas, através de seus programas de financiamento do comércio e da cadeia da oferta.

ESTUDOS DE CASO

11. Sete estudos de caso preparados pela ACDI/VOCA e a NCBA Clusa, e parcialmente financiados pela USAID, com exemplos de cooperativas em várias fases de desenvolvimento, foram distribuídos antecipadamente aos participantes do Fórum. Os participantes foram então divididos em grupos em que houvesse diversidade geográfica e de especialização, para discussão de um estudo de caso cada um, com perguntas de orientação. Cada grupo em seguida apresentou o estudo e as perguntas ao restante do Fórum, para discussão. Os sete estudos tratam do seguinte:

- a) Fase pré-cooperativa: Primeiros passos nas organizações de cafeicultores
- b) Fase inicial: Registro como entidade jurídica
- c) Fase de crescimento: Alcançando massa crítica
- d) Fase de crescimento: Enfrentando desafios que não terminam
- e) Fase das cooperativas em ascensão: Decidindo se manter juntos
- f) Fase das cooperativas estabelecidas e crescendo: Como crescer?
- g) Fase das cooperativas maduras: Crescendo e consolidando uma relação do café

12. Na discussão dos cenários acima, surgiram vários temas recorrentes, que indicam as principais preocupações encontradas no desenvolvimento de cooperativas bem-sucedidas e servem de orientação quanto às melhores práticas para o setor. Os temas recorrentes são: governança e administração, capacidade e treinamento, quantidade versus qualidade, sustentabilidade, e gestão de risco e volatilidade dos preços.

i. Governança e administração

13. A questão que mais frequentemente aflorou nas discussões foi a necessidade de liderança vigorosa e competente, isenta de parcialidade política e independente de intervenções dos governos. Os agricultores precisam ter confiança em sua diretoria, e isso precisa ser alcançado através de maior transparência, de melhores canais de comunicação e do envolvimento dos agricultores nos processos decisórios. Um engajamento limitado com os agricultores resulta em gestão autocrática; uma cooperativa bem-sucedida precisa se engajar com seus membros e incentivar o *feedback* dos agricultores. O fortalecimento da democracia e da participação das camadas de base favorecerá a lealdade e o empenho dos membros em relação à cooperativa. Com o aprimoramento dos processos internos, a administração atuará de forma responsável e a governança melhorará. Isso pode ser conseguido por meio de uma estrutura jurídica sólida, que dê à cooperativa poder para agir com relativa autonomia e, ao mesmo tempo, garanta a manutenção de um equilíbrio de forças na estrutura administrativa.

ii. Capacidade e treinamento

14. A falta de conhecimentos técnicos foi citada muitas vezes como um grande desafio ao sucesso das cooperativas. Ela afeta tanto a capacidade técnica dos agricultores quanto a competência da própria cooperativa. O incentivo ao desenvolvimento de recursos humanos, através de serviços de extensão ou de programas dos doadores, pode trazer múltiplos benefícios. O grau ou tipo de treinamento irá variar conforme o tamanho e a maturidade da cooperativa; por exemplo, pequenas cooperativas ainda em formação podem se beneficiar de treinamento administrativo básico, e organizações de tamanho médio podem precisar de treinamento sobre o uso de instrumentos financeiros mais avançados, tais como crédito aos fornecedores ou contratos a termo.

iii. Qualidade versus quantidade

15. Um desafio constante às cooperativas em todas as fases de seu desenvolvimento é o conflito entre a quantidade e a qualidade da produção. Os importadores de café requerem uma determinada consistência de abastecimento, que a cooperativa precisa satisfazer. Cabe a ela, portanto, a tarefa de transmitir as exigências impostas por seus negócios a seus membros. O esforço pela qualidade acarreta riscos e custos como os preços dos insumos ou as despesas e responsabilidades ligadas à certificação. A cooperativa precisa convencer seus agricultores que o aprimoramento da qualidade traz benefícios como, por exemplo, a obtenção de preços mais altos nos mercados de produtos especiais.

iv. Sustentabilidade

16. A sustentabilidade envolve predominantemente a necessidade de equilibrar prioridades de curto e longo prazo. Em alguns casos, ela se torna uma questão de segurança alimentar no curto prazo e não de segurança econômica no longo prazo. Para se manter competitiva, uma cooperativa precisa manter boas práticas agrícolas e garantir um abastecimento relativamente constante. Isso nem sempre é possível no curto prazo, devido à competição entre prioridades. Uma cooperativa precisa construir sua reputação para permanecer financeiramente estável; precisa também observar boas práticas de negócios. Estabelecer uma cooperativa pode ser mais fácil que mantê-la, sobretudo quando tentando expandir e fazer crescer a organização. Por fim, externou-se preocupação com o papel das organizações doadoras, que às vezes querem soluções rápidas, em vez de progresso duradouro.

v. Gestão de risco e volatilidade dos preços

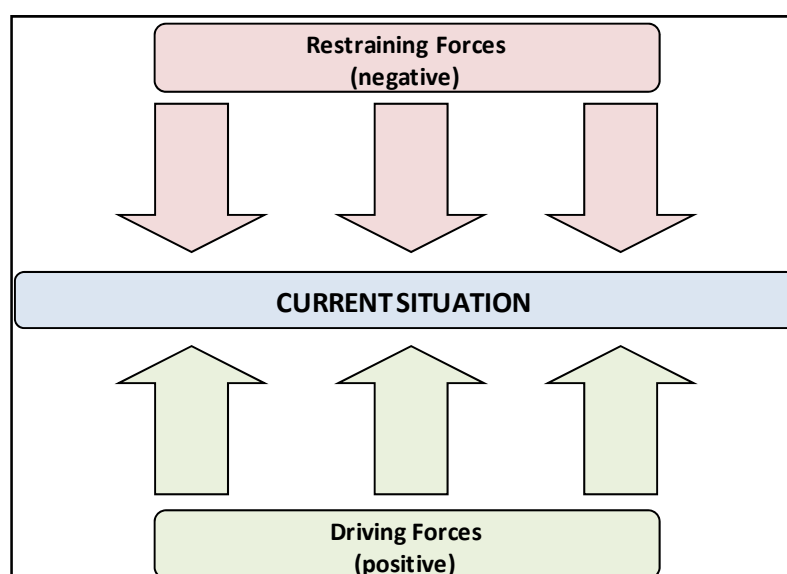
17. Vários dos estudos de caso enfatizavam que as organizações de agricultores podem contribuir para a gestão de risco utilizando múltiplos canais. Primeiro, agregando os produtores e a produção, as cooperativas podem aumentar o acesso a recursos de financiamento através de doações públicas, subsídios, empréstimos ou linhas de crédito especializadas. Do mesmo modo, uma cooperativa, para neutralizar certo grau de risco, pode empreender programas de diversificação externos ao setor cafeeiro que não seriam viáveis para os agricultores individualmente. Além disso, uma cooperativa pode proteger contra as quedas de preços, através de acesso a programas de certificação que garantam prêmios acima dos preços de mercado. O potencial das estratégias, todavia, depende da estrutura institucional das cooperativas, que pode exigir a aquiescência de todos os membros em relação à adoção de alguns procedimentos. Por último, externou-se certa preocupação com os riscos inerentes à dependência de um único comprador, notando-se que as cooperativas precisam levar esses riscos em conta.

18. Algumas dessas questões evidentemente se justapõem a outras, e muitas se estendem a mais de um único tema. Por exemplo, pode-se atender à necessidade de melhor qualidade na produção cafeeira através de construção de capacidade e provavelmente, também, de liderança robusta e canais de comunicação claros. A lista das questões não exclui outras questões, mas destaca os temas recorrentes, estabelecendo o contexto para discussões posteriores.

EXERCÍCIO DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS POR CAMPOS DE FORÇAS

19. O Fórum usou um "modelo de solução de problemas por campos de forças" para identificar fatores que, no clima atual, estimulam a agregação de agricultores ("forças propulsoras") e de fatores que criam barreiras à sua agregação ("forças restritivas"). Durante este exercício, os participantes foram incentivados a sugerir ideias sem julgar; a enfatizar a quantidade das ideias e não sua qualidade; e a se concentrar na criatividade das ideias.

Figura 1: Modelo de solução de problemas por campos de forças



20. Na sessão de debate subsequente, o Fórum identificou 105 forças propulsoras, que facilitam a agregação, e 82 forças restritivas, que a inibem. No Anexo reproduz-se uma lista completa dos dois tipos. O Fórum, depois, fez uma seleção das forças, reduzindo a lista a três ou quatro forças prioritárias, que em um mundo ideal receberiam toda a atenção.

21. O próximo passo consistiu em avaliar cada força prioritária e identificar ações e estratégias específicas para facilitar o estabelecimento de organizações de agricultores. Essas estratégias poderiam então ser usadas como ponto de partida para o trabalho que a OIC venha a desenvolver em reuniões futuras.

i. Forças propulsoras

22. Houve ampla discussão dos méritos e viabilidade das 105 forças propulsoras identificadas durante o debate. O objetivo geral foi especificar ações que estimulem os principais fatores motivadores. Não foram encontradas ações correspondentes a algumas forças, apesar de elas serem consideradas importantes. As forças propulsoras prioritárias e as respectivas estratégias de implementação identificadas pelo Fórum foram as seguintes:

- a) **Iniciativas de mercado:** Como usar forças do mercado e incentivos econômicos para incentivar a agregação de agricultores e criar um ambiente propício às organizações de produtores. Por exemplo, a identificação de um comprador em comum para um grupo de produtores pode ajudar a garantir demanda apropriada para a produção e, com isso, incentivar a produção agregada. Incentivos de mercado também podem ser usados para promover a produção sustentável de café e obter maior segurança de renda para os agricultores.

Estratégias de implementação:

- Identificar compradores e incentivá-los a comprar de organizações que observem determinados padrões.
- Compradores podem também conseguir a participação de instituições financeiras, identificando potenciais benefícios para os dois lados. É mais provável que essas instituições disponibilizem financiamento quando já existirem compradores.
- Agências de certificação podem pôr emprestadores potenciais a par de onde a demanda por financiamento é mais premente. Não há falta de demanda por financiamento, mas os emprestadores precisam de informações sobre a capacidade creditícia.
- Criar incentivos de mercado para os agricultores produzirem em quantidade. Isso estimulará a agregação.

- b) **Exemplos de cooperativas bem-sucedidas:** Como gerar entusiasmo pelo conceito de agregação de agricultores. Com a identificação e divulgação de histórias de sucesso, revelando como as organizações de produtores podem trazer múltiplos benefícios, e com a demonstração de como esses benefícios chegam aos agricultores, outros produtores podem se tornar mais interessados em participar. Frisou-se que a organização poderia não ser a melhor estratégia para cada produtor e que as informações sobre os benefícios potenciais deveriam ser bem documentadas e de acesso mais fácil.

Estratégias de implementação:

- Preparar estudos de casos de cooperativas bem-sucedidas, para identificar o que elas fizeram corretamente e os benefícios que podem ser conseguidos.
- Além disso, identificar fracassos, para mostrar o que não deve ser feito e os erros a evitar, para melhorar.
- Criar um concurso para escolha da melhor cooperativa, para incentivar a participação ou, alternativamente, um concurso para escolha de doadores ou

outras instituições, para identificar os melhores estudos de casos e poder trabalhar com eles.

- Criar um programa de intercâmbio entre cooperativas bem-sucedidas e menos bem-sucedidas, ou entre cooperativas em diferentes regiões geográficas, para que os agricultores, e em particular os líderes, possam aprender uns com os outros.

- c) **Capacidade de gestão e liderança:** Como criar maior capacidade administrativa nas organizações de agricultores. Frequentemente se atribuiu o sucesso das cooperativas bem administradas à capacidade de seus administradores. Com líderes mais capazes, as organizações de produtores têm mais chances de sucesso e, assim, de trazer benefícios a seus membros.

Estratégias de implementação:

- Identificar líderes jovens e influentes, através, por exemplo, de programas de intercâmbio.
- Encontrar programas de desenvolvimento administrativo e divulgar as informações apropriadas às comunidades agrícolas.
- Desenvolver recursos humanos para todos os níveis de gestão, em particular em áreas como Contabilidade e Auditoria.

ii. *Forças restritivas*

- a) **Falta de participação feminina:** A supressão dos direitos das mulheres de se engajar na administração e composição das cooperativas é considerada um obstáculo expressivo ao desenvolvimento futuro. É, portanto, essencial que a participação das mulheres em tais organizações seja ampliada.

Estratégias de implementação:

- Remover impedimentos legais à inscrição de mulheres, sobretudo no que se refira a direitos de propriedade.
- Desenvolver assessoria política junto aos governos com respeito à integração de gênero.
- Incentivar compradores ou instituições financeiras a exigir uma porcentagem mínima de participação feminina, ou a projetar facilidades especiais de crédito para cooperativas de mulheres.
- A própria cooperativa poderia incluir em suas normas a exigência de uma porcentagem mínima de mulheres entre seus membros.

- b) **Falta de conhecimentos sobre cooperativas:** Esta questão tem dois aspectos. Primeiro, os membros de uma cooperativa podem não dispor de informações sobre seus benefícios e particularidades; segundo, pode-se não saber, fora da organização, como ela funciona e como trabalhar com ela.

Estratégias de implementação:

- Introduzir noções fundamentais sobre as organizações de agricultores nos currículos de escolas primárias.
- Ensinar aos filhos dos agricultores noções básicas de diversas matérias necessárias para o êxito das cooperativas, como, por exemplo, Contabilidade ou Agronomia.
- Oferecer treinamento sobre os direitos, responsabilidades e obrigações da participação em cooperativas.
- Ensinar aos agricultores aspectos do comércio de café que não se limitam à agricultura, como, por exemplo, de gestão financeira.
- Informar bancários e compradores sobre cooperativas e organizações de agricultores.

- c) **Estruturas jurídicas deficientes e corrupção:** Esta questão está ligada à situação política local em muitos países. Considera-se que ela é um dos maiores empecilhos à agregação bem-sucedida, mas as ações potenciais só são possíveis até certo ponto. Os programas que haja nesta área precisam ser bem dirigidos e contemplar objetivos exequíveis.

Estratégias de implementação:

- Desenvolver um sistema de pontuação transparente, semelhante aos usados pelas entidades certificadoras.
- Oferecer treinamento em governança que inclua elementos como supervisão e responsabilidade fiduciária.
- Fazer um exame das melhores práticas, incluindo a análise de legislação e políticas atuais conducentes à organização de agricultores. Identificar países que prosperam e por quê, e divulgar as informações pertinentes a governos, membros de cooperativas e setor privado.
- Elaborar um código de ética ou de conduta que as cooperativas possam implementar.

- d) **Aversão a risco e gestão de risco:** O elemento de risco contém dois fatores principais. Os agricultores podem ter uma aversão a risco e, portanto, não estar dispostos a se associar a uma cooperativa. Há também um elemento de gestão de risco dos preços que afeta todos os cafeicultores, não apenas nas cooperativas.

Estratégias de implementação:

- Ensinar os agricultores a transmitir às instituições financeiras a ideia de que eles representam menos risco, através, por exemplo, de diversificação para fora da cafeicultura.
- Promover a diversificação tanto vertical quanto horizontal, ou seja, cultivando produtos que não sejam o café, ou atuando em outros pontos da cadeia de valor do café.
- Informar não-membros de benefícios potenciais da organização, tais como acesso a financiamento e redução da exposição a riscos.
- Identificar mecanismos potenciais para financiar as cooperativas, permitindo o desenvolvimento de técnicas apropriadas de gestão de risco.

PRÓXIMOS PASSOS /ROTEIRO

O conteúdo deste documento é apresentado com o propósito de servir como roteiro para a continuação do trabalho da OIC. Os resultados do Fórum serão usados para identificar e implementar estratégias de gestão de risco e soluções financeiras. Também se espera que as prioridades e estratégias identificadas no 3.º Fórum formem a base para as discussões do Grupo Central e as atividades do Fórum no futuro.

LISTA COMPLETA DE FORÇAS PROPULSORAS

- | | | |
|---|---|---|
| 1. Um evento expressivo | 40. Eficiências | 74. Necessidade de insumos |
| 2. Capacidade de aplicar instrumentos complexos | 41. Pressões ambientais | 75. Obtenção de massa crítica para processamento posterior |
| 3. Acesso das mulheres | 42. Exemplos de grupos bem-sucedidos | 76. Mente aberta |
| 4. Acesso a financiamento | 43. Problemas dos agricultores | 77. Otimismo |
| 5. Acesso a informações | 44. Voz dos agricultores na formulação de políticas | 78. Sistemas de mercado organizados |
| 6. Adaptação às mudanças climáticas | 45. Acompanhamento de estatísticas pelos órgãos reguladores | 79. Paz e estabilidade |
| 7. Seguros agrícolas | 46. Comércio global | 80. Pressão dos pares |
| 8. Propriedade de bens | 47. Bons exemplos/histórias de sucesso | 81. Base de poder para a política |
| 9. Bancos procurando clientes | 48. Maior responsabilização | 82. Assistência pré e pós-natal |
| 10. Poder para negociar | 49. Taxas escolares mais altas | 83. Presença de um líder |
| 11. Pesquisa básica | 50. Maior rentabilidade | 84. Presença de catalisador |
| 12. Certeza de fluxo de renda | 51. História de organização | 85. Promoção |
| 13. Financiamento barato | 52. Grupos homogêneos | 86. Redução dos custos da coleta de dados |
| 14. Comprador em comum | 53. Maior desenvolvimento da infraestrutura rural | 87. Redução dos custos de transporte |
| 15. Culinária em comum | 54. Tecnologia da informação | 88. Desenvolvimento econômico regional |
| 16. Etnia em comum | 55. Infraestrutura | 89. Suprimento regular de artigos de primeira necessidade |
| 17. Partido político em comum | 56. Desenvolvimento de confiança interna | 90. Regulamentação |
| 18. Religião em comum | 57. Internet | 91. Respeito pela lei |
| 19. Perigos em comum | 58. Falta de competição | 92. Segurança para os agricultores e seus bens |
| 20. Ativismo comunitário | 59. Escrituras de terrenos | 93. Auto-respeito e confiança |
| 21. Interesse dos consumidores | 60. Liderança | 94. Serviços sociais e comunitários |
| 22. Corrupção | 61. Alfabetização | 95. Armazenamento |
| 23. Credibilidade | 62. Logística | 96. Grupos religiosos fortes |
| 24. Cultura | 63. Planejamento de longo prazo | 97. Movimento cooperativo forte |
| 25. Demanda | 64. Preços baixos do café | 98. Serviços de extensão fortes (públicos ou privados) |
| 26. Demanda por certificação | 65. Lealdade | 99. Fornecimento de artigos de primeira necessidade a preços justos |
| 27. Demanda por serviços em comum | 66. Capacidade de gestão | 100. Tributação |
| 28. Demanda por qualidade | 67. Acesso ao mercado | 101. A próxima geração |
| 29. Demanda por quantidade | 68. Intransparência do mercado | 102. Comunicação da transparência |
| 30. Demanda por café sustentável | 69. Necessidades de marcas de varejo no mercado | 103. Confiança |
| 31. Demanda por rastreabilidade | 70. Necessidade de um produto melhor | 104. Visão |
| 32. Cultura democrática | 71. Necessidade de financiamento | 105. Retirada de governos |
| 33. Desejo por preços mais altos | 72. Necessidade de preços mais altos na porteira da fazenda | |
| 34. Desespero | 73. Necessidade de melhor liderança | |
| 35. Dificuldades na competição com firmas | | |
| 36. Insatisfação com o sistema atual | | |
| 37. Distribuição de insumos agrícolas | | |
| 38. Programas de doadores e ONGs | | |
| 39. Economias de escala | | |

ANEXO II

LISTA COMPLETA DE FORÇAS RESTRITIVAS

1. Ausência dos resultados esperados
2. Regulamentação desfavorável
3. Idade
4. Aversão a mudanças
5. Aversão a regras
6. Más experiências
7. Burocracia
8. Conflito
9. Pensamento conservador
10. Liderança corrupta
11. Corrupção
12. Custo
13. Compradores que exploram agricultores
14. Discriminação
15. Egos
16. Exploração por monopólios
17. Medo de mudar
18. Suspeitas do setor financeiro em relação às cooperativas
19. Organizações forçadas
20. Reassentamento forçado
21. Localização geográfica
22. Fome
23. Ignorância
24. Impacto das mudanças climáticas
25. Aumento do custo dos empréstimos
26. Modelos inflexíveis de cooperativas
27. Insegurança
28. Resistência institucional
29. Interferência das diretorias
30. Interferência do governo local
31. Agricultores isolados
32. Isolamento
33. Falta de competição no setor bancário
34. Falta de conhecimentos sobre as cooperativas
35. Falta de participação feminina
36. Falta de boa administração
37. Falta de capacidade do governo para o desenvolvimento cooperativo
38. Falta de informação
39. Falta de liderança
40. Falta de motivação
41. Falta de recursos
42. Falta de apoio de ONGs, etc.
43. Falta de tempo
44. Falta de confiança
45. Falta de compreensão do setor bancário sobre as cooperativas
46. Falta de visão
47. Falta de membros jovens
48. Pouca capacidade para elevar níveis educacionais
49. Mentalidade de dependência
50. Concepções errôneas
51. Desconfiança
52. Monopólios
53. Falta de pagamento
54. Falta de reconhecimento do papel das mulheres
55. Intransparência
56. Número insuficiente de bons líderes ou gestores
57. Situação quanto a propriedades
58. Paternalismo
59. Percepções acerca das cooperativas
60. Conflitos pessoais
61. Incentivos inaceitáveis
62. Política
63. Comunicação deficiente
64. Divulgação de informações deficiente
65. Infraestrutura deficiente
66. Estrutura jurídica deficiente
67. Participação dos membros insuficiente
68. Más experiências anteriores
69. Apoio insuficiente das instituições financeiras
70. Volatilidade dos preços
71. Rentável para alguns
72. Ameaças de rebeldes
73. Aversão a riscos
74. Egoísmo
75. Pensamento de curto prazo
76. Obrigações fiscais
77. A lei
78. População subeducada
79. Competição injusta
80. Necessidades urgentes e básicas
81. Sistema de mercado muito transparente e eficiente
82. Interesses particulares