



INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION  
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ  
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ  
ORGANISATION INTERNATIONALE DU CAFÉ

**ICC 107-3 Rev. 1**

12 setembro 2011  
Original: espanhol

P

Conselho Internacional do Café  
107.<sup>a</sup> sessão  
26 – 30 setembro 2011  
Londres, Reino Unido

**Cargo do Diretor-Executivo**

**Apresentação do  
Sr. Rodolfo Trampe Taubert, México**

### **Antecedentes**

Em sua 106.<sup>a</sup> sessão, em março de 2011, o Conselho decidiu que os candidatos ao cargo de Diretor-Executivo poderiam fazer apresentações escritas, e que estas deveriam chegar à Secretaria até a data sugerida de 1.<sup>o</sup> de julho de 2011, para poderem ser traduzidas e distribuídas, e para que os Membros tivessem tempo suficiente para apreciá-las em suas capitais (ver documento ICC-106-15 Rev. 1). A apresentação escrita que se reproduz a seguir foi recebida do Sr. Rodolfo Trampe Taubert do México, em aditamento a sua indicação e seu *Curriculum Vitae*, que foram distribuídos em março de 2011 no documento ICC-106-10.

### **Ação**

Solicita-se ao Conselho que aprecie este documento.

México DF, 30 de junho de 2011

Organização Internacional do Café  
22 Berners Street  
Londres W1T 3DD

Ilustres Membros do Conselho,  
Presente

A atuação da OIC é fundamental para a consecução dos objetivos do Acordo Internacional do Café de 2007. Por isso é indiscutível a necessidade de fortalecer a capacidade da Organização de delinear caminhos propícios ao desenvolvimento sustentável do café entre todos os países Membros.

Para os participantes da cadeia de valor, é primordial ter maior certeza sobre a agenda cafeeira em termos de fatores como, entre outros, mudanças climáticas, desenvolvimento tecnológico, socialização da informação, gestão de riscos e desenvolvimento de mercados, em vista da incidência dos mesmos na tomada diária de suas decisões.

No contexto do atual processo de eleição do Diretor-Executivo e cumprindo o que estabelece o documento ICC-106-15 Rev. 1, tenho a satisfação, como candidato proposto pelo Governo do México, de submeter a sua amável consideração o projeto de meu Plano de Trabalho, cujos pontos principais visam a dotar a Organização de um sentido renovado de relevância.

Embora estruturado a partir de uma perspectiva particular, o projeto retoma em seu conteúdo as questões de maior relevância para os países Membros, as entidades cafeeiras, os consultores e as instituições de pesquisa que convergem no setor, bem como as necessidades, ideias e propostas dos diversos participantes da cadeia de valor, com quem tenho tido o privilégio de intercambiar opiniões sobre o futuro da atividade cafeeira. A todos expresso minha gratidão por suas contribuições, antecipando a necessidade de sua colaboração para poder pôr em prática as ações consideradas.

Reitero os protestos de minha mais elevada consideração.

Cordialmente,

Rodolfo Trampe Taubert

**PLANO DE TRABALHO  
PARA UMA CAFEICULTURA COMPETITIVA  
E SUSTENTÁVEL**

## ÍNDICE

	Página
RESUMO EXECUTIVO .....	1
I. INTRODUÇÃO .....	3
II. ANTECEDENTES .....	3
III. O DESAFIO DA OIC.....	4
IV. PLANO ESTRATÉGICO .....	5
IV.1 Agenda estratégica .....	5
IV.2 Âmbito interno.....	6
IV.3 Gestão de resultados por indicadores .....	9
V. CONCLUSÕES .....	10

## RESUMO EXECUTIVO

Através do presente projeto, o candidato do México ratifica seu compromisso de trabalhar para **"dotar a OIC de um sentido renovado de relevância"**, concentrando esforços em estratégias e ações que se traduzam em impactos mensuráveis sobre a arquitetura cafeeira global.

O desafio fundamental da Organização é apreciado em sua capacidade de inovação para responder às novas realidades da cafeeira global, para conduzir a ação coletiva com equidade de atores e de gênero, e para distinguir-se por sua credibilidade como referencial da cadeia de valor. Por isso, a proposta contida no presente projeto de Plano de Trabalho se concentra na revalorização e redimensionamento do setor para, através do fortalecimento das capacidades da OIC, propor políticas públicas e propiciar investimentos como lastro do desenvolvimento coletivo.

Nesse sentido, propõe-se guiar a operacionalização do Plano Estratégico da Organização com vistas a uma cafeeira competitiva e sustentável, concentrando a atenção em três esferas: a agenda estratégica, o âmbito interno da OIC e a gestão de resultados por indicadores.

A competitividade, o desenvolvimento do conhecimento e a transparência constituem o eixo temático da primeira esfera, sugerindo-se atividades prioritárias específicas, que farão com que a OIC constitua o referencial para o desenvolvimento e a operacionalização de ações no campo das políticas públicas do setor; como exemplo, impulsionar o estabelecimento de um Observatório Global de Políticas Públicas relacionadas com o café, tanto a nível dos países Membros como de organismos cafeeiros e intergovernamentais.

No âmbito interno, propõem-se medidas para redirecionar o trabalho substantivo da Organização, incrementar seu alcance global e fortalecer sua capacidade administrativa e de gestão; isso como suporte para o impulso das ações consideradas no contexto da agenda estratégica. Nesse sentido, sobressai a necessidade de implementar uma reestruturação orçamentária que permita gerar uma poupança de até 300.000 libras para cobrir as atividades consideradas no presente projeto, indispensáveis para redirecionar o trabalho substantivo da OIC.

Com base na área da gestão de resultados por meio de indicadores, propõe-se trabalhar ativamente no desenvolvimento e implementação de parâmetros que permitam aos Membros mensurar e avaliar o desempenho da OIC no que se refere a suas tarefas substantivas e sua contribuição para a consecução dos objetivos do Acordo Internacional do Café.

A OIC pode e deve desempenhar um papel decisivo no desenvolvimento e adoção de instrumentos, bem como de políticas públicas que, propiciando uma revalorização da cadeia produtiva global, lhe confirmem um sentido renovado de relevância institucional.

## I. INTRODUÇÃO

A quase cinquenta anos da criação da Organização Internacional do Café (OIC), o processo de eleição de seu Diretor-Executivo representa uma oportunidade não só de refletir sobre os êxitos alcançados, como também, sobretudo, de conceber uma estratégia para o futuro.

Nesse contexto, o presente documento toma como marco de referência o Plano Estratégico da OIC, considera os desafios enfrentados pela cafeicultura global e incorpora as expectativas fundamentais dos participantes da cadeia de valor para propor rotas de ação baseadas em três agendas estratégicas cujo desígnio é facilitar a consecução dos objetivos do Acordo Internacional do Café de 2007. Para cada uma destas três agendas, sugerem-se ações prioritárias específicas, acompanhadas de medidas para redirecionar o trabalho substantivo da Organização, ampliar seu alcance global e fortalecer sua capacidade administrativa e de gestão.

O candidato do México ratifica seu compromisso, assumido em março durante a 106.<sup>a</sup> sessão do Conselho, de **"dotar a OIC de um sentido renovado de relevância"**, buscando impactos mensuráveis sobre a arquitetura cafeeira global.

A competitividade, o desenvolvimento do conhecimento e a transparência são os eixos temáticos de cada uma das agendas, para cuja realização será necessária uma conjunção de ações entre todos os membros do setor café.

## II. ANTECEDENTES

O texto do Acordo de 2007, o sétimo desde 1962, é o resultado de propostas e ideias compartilhadas que, num esforço conjunto, os países Membros acordaram. Nesse sentido, constitui um importante instrumento de colaboração para o desenvolvimento e proporciona o alicerce jurídico para as atividades básicas da Organização no futuro.

Na qualidade de organismo intergovernamental, a OIC funciona como mecanismo para fomentar a cooperação internacional entre os países signatários do Acordo e como elo entre os países Membros e os demais participantes e organismos que não estão relacionados de forma direta com o Acordo, mas que indubitavelmente são parte do mundo do café.

Atendendo ao que indica o documento ICC-106-15 Rev. 1, aprovado na 106.<sup>a</sup> sessão do Conselho, o presente projeto de Plano de Trabalho do candidato do México pretende ser um elemento que reúna e ordene as ações necessárias para a execução do trabalho da OIC no futuro, buscando, além disso, que suas atividades adquiram um sentido prático e relevante para todo produtor, comerciante, industrial ou consumidor que, através de organismos ou Governos, esteja vinculado à Organização.

Nesse sentido, o presente projeto foi elaborado a partir de uma análise rigorosa da conjuntura cafeeira atual, selecionando opiniões, retomando estudos, harmonizando propostas, mas, sobretudo, refletindo e questionando nosso papel ante os desafios do futuro. No entanto, as propostas aqui contidas ainda requerem a avaliação dos Membros do Conselho e, sobretudo, precisam ser enriquecidas pelos aportes de todos e cada um dos participantes da cadeia de valor interessados em contribuir para o desenvolvimento do café.

O café é consumido em praticamente todo o mundo e produzido em mais de 50 países com importantes assimetrias em matéria de desenvolvimento econômico. Como produto, ele contribui significativamente para as receitas dos países produtores e o alívio da pobreza em muitas regiões do planeta; ao mesmo tempo, ele constitui um motor do desenvolvimento da indústria de alimentos e bebidas na maior parte dos países consumidores. Por isso, uma relação saudável entre a oferta e a demanda, a adequada correlação dos preços e a rentabilidade da cadeia com a distribuição apropriada de valor são, entre outros, fatores de estabilidade que devem ser considerados para garantir o desenvolvimento cafeeiro mundial.

Foi com este enfoque que se foi dando forma ao Plano de Trabalho que se ora apresenta.

### **III. O DESAFIO DA OIC**

A economia cafeeira global enfrenta múltiplos desafios que exigem do setor público e privado respostas novas e coordenadas a fatores imprevisíveis como as mudanças climáticas e a volatilidade dos preços, entre outros, a fim de não comprometer a sustentabilidade do setor. A OIC constitui o foro que, por natureza, pode fazer convergir os esforços nesse sentido.

Considera-se, portanto, que o desafio fundamental da Organização é sua capacidade de inovação para responder às novas realidades da cafeicultura global, para conduzir a ação coletiva e para se distinguir por sua credibilidade como referencial da cadeia de valor.

Esta proposta é centrada na revalorização e redimensionamento do setor através do fortalecimento das capacidades da OIC, com a finalidade de propor políticas públicas que propiciem o investimento, fundamentalmente em bens públicos<sup>1</sup>, como lastro do desenvolvimento coletivo.

#### **IV. PLANO ESTRATÉGICO DA OIC**

O Plano de Ação Estratégico da OIC, aprovado na 105.<sup>a</sup> sessão do Conselho, foi estruturado a partir dos objetivos do Acordo de 2007, dos quais se depreendem quatro linhas estratégicas e 27 ações prioritárias. Também se estabelecem alguns indicadores para avaliar os resultados e alcances.

Tomando o anterior como referência geral, propõe-se guiar a operacionalização do Plano Estratégico da Organização, dando atenção a três esferas: a agenda estratégica; o âmbito interno da OIC e a gestão de resultados por indicadores.

##### **IV.1. Agenda estratégica**

Em primeiro lugar, aglutinar as diferentes ações em torno de três temas fundamentais:

- a) **Competitividade:** Inclui as ações e atividades que são decisivas para manter os participantes dentro da cadeia de valor.
  - Qualidade
  - Gestão de riscos
  - Financiamento
  - Desenvolvimento de mercados
  
- b) **Conhecimento:** Inclui as ações necessárias para desenvolver e socializar as capacidades dos participantes em seu conjunto, como base para enfrentar os desafios que ameaçam a sustentabilidade da cafeicultura.
  - Capacitação e assistência técnica
  - Mudanças climáticas
  - Pesquisa e desenvolvimento tecnológico

---

<sup>1</sup> *Os Bens Públicos podem ser definidos como os ativos, na forma de serviços ou ferramentas, que se põem à disposição do setor, sem que seu aproveitamento ponha em risco sua disponibilidade no futuro. A conotação de Bens Públicos deve-se a seu caráter de acesso público e, portanto, sua procedência não se circunscreve apenas ao âmbito governamental, mas também se estende ao social, privado ou misto.*

c) **Transparência:** Refere-se às ações que propiciem confiança e equidade entre os diferentes elos da cadeia de valor.

- Informações estatísticas
- Normalização
- Custos e distribuição de valor

Estas dez ações prioritárias devem ser concebidas sob um enfoque centrado na construção e definição de recomendações de Políticas Públicas que sirvam de referência internacional ou *benchmark*. Este teria a virtude de ser suficientemente flexível para reconhecer assimetrias e adaptar recomendações, base para a implementação de políticas e estratégias cafeeiras entre os países Membros. A OIC assim demonstraria sua real capacidade de inovação.

Propõe-se dar especial ênfase ao tema das mudanças climáticas, variável que representa um desafio adicional à sustentabilidade do setor. Embora, em conjunto, a agricultura responda por 13,5% das emissões de gases do efeito estufa (GEE) e três quartos do total das emissões derivadas da agricultura se originem nos países em desenvolvimento, o café, em particular, contribui para mitigar os danos provocados pelas mudanças climáticas. A OIC pode ser o catalisador dos esforços que outras organizações e agências especializadas na matéria investem no âmbito da adaptação e mitigação das mudanças climáticas. A colaboração da OIC deve estender-se a áreas tão diversas quanto, por exemplo, monitoramento, reajuste de estruturas institucionais, quadros e procedimentos legislativos, gestão de risco de desastres, mapeamento de sistemas florestais, entre outros.

## **IV.2. Âmbito interno**

O cumprimento da agenda estratégica da OIC depende de um reordenamento de sua estrutura organizativa. Para tanto, é necessário redirecionar seu trabalho substantivo, incrementar seu alcance global e fortalecer seu funcionamento administrativo e de gestão.

### **IV.2.1 Redirecionar o trabalho substantivo**

a) **Concepção de políticas públicas**

O centro da proposta é um esquema institucional mais focado nos processos de análise, planejamento e delineamento de ferramentas úteis para a implementação efetiva de políticas públicas, com um enfoque predominante nos bens públicos.

b) Identificar novas fontes e esquemas de financiamento

A OIC tem colaborado intimamente com o Fundo Comum para os Produtos Básicos. No entanto, é imprescindível identificar e motivar a participação de fontes alternativas de financiamento e novos esquemas de inversão no setor café.

c) Incrementar a capacidade de serviço institucional

Um tema de particular relevância é o da conjuntura institucional dos países Membros. Deve-se reconhecer que a mudança para um mercado mais liberalizado trouxe como consequência o desmantelamento de instituições e, por conseguinte, sua capacidade de prestar serviços aos elos da cadeia. A História também revela que os países que possuem estruturas menos vulneráveis e são capazes de gerar investimentos, cooperação e incentivos à produtividade e qualidade são mais competitivos. A OIC pode contribuir nesta área, não só tornando mais eficiente sua própria capacidade de serviço, como também transferindo as experiências bem-sucedidas das medidas institucionais existentes.

#### **IV.2.2 Ampliar o alcance global**

a) Colaboração com países Membros e não-membros

A participação na OIC, embora ampla, ainda não é universal. Manter contatos com representantes de países Membros e não-membros deve ser parte de um programa de alta prioridade e, acima de tudo, permanente. O caráter de uma Organização global e inclusiva, por si mesmo, representa um enorme desafio, pois o alcance da entidade deve se estender a organizações de produtores, do comércio, de exportadores, de industriais e de consumidores. A colaboração com as instituições nacionais do café é de suma relevância, pois facilita o diálogo com os respectivos Governos.

b) Colaboração com outros organismos intergovernamentais.

Este aspecto requer um impulso decidido dos países Membros, em vista das limitações próprias de uma organização de produto básico como a OIC. A capacidade de melhorar o nível das consultas e do intercâmbio de informações é fundamental, pois precisa-se não só de melhor coordenação e cooperação com outros organismos, como também, sobretudo, da identificação de sinergias entre eles. A OIC pode promover a conjunção de esforços entre organizações internacionais para a criação de um Observatório que garanta coerência entre as diferentes recomendações, principalmente no tocante ao desenvolvimento cafeeiro.

c) Fortalecer a comunicação

Como se afirmou, a Organização só será relevante na medida em que possa gerar impactos mensuráveis sobre a atividade cafeeira global. A comunicação se coloca no centro desta tarefa. Discursos, entrevistas, apresentações, etc. devem ser parte de uma estratégia de comunicação conduzida com profissionalismo. O objetivo deve ser o de elevar o perfil público e a visibilidade da OIC.

#### **IV.2.3 Fortalecer o funcionamento administrativo e de gestão**

a) Reengenharia financeira na área orçamentária

A Organização enfrenta um sério desafio orçamentário. Apesar de um equilíbrio entre o montante da receita e da despesa orçamentárias (3.215.000 libras), o aluguel dos espaços dos escritórios como porcentagem do total de despesa é da ordem de 27,4%. O valor líquido do Fundo de Reserva, de 1.625.949 libras, é suficiente para enfrentar o custo eventual que a liquidação da Organização representaria.

Em vista do exposto, propõe-se alcançar a meta de disponibilizar para o cumprimento deste projeto de Plano de Trabalho uma importância de 300.000 libras e, para tanto, sugere-se tomar as seguintes medidas:

- Dependendo de análise prévia dos custos e benefícios, sair do 1.º ou do 2.º andar, com o objetivo de poupar 300.000 libras.
- Os custos da remodelação de um andar e da saída do outro deverão ser financiados temporariamente pelo valor líquido do Fundo de Reserva.
- Reposição do valor líquido do Fundo Reserva em cinco anos.
- Redirecionamento dos recursos disponíveis para as atividades substantivas da Organização.
- Fazer todo o possível para incrementar as receitas de fontes externas, especialmente as obtidas com o aluguel da Sala do Conselho. A meta consiste em chegar a um ponto de equilíbrio, que se estima da ordem de 225.000 libras. Atualmente as receitas desta rubrica giram em torno de 125.000 libras.

b) Fortalecer comitês

O Acordo Internacional do Café de 2007 estabeleceu quatro comitês (Comitê de Projetos, Comitê de Promoção e Desenvolvimento de Mercado, Comitê de Finanças e Administração, Comitê de Estatística) e dois órgãos consultivos (Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro, Junta Consultiva do Setor Privado), que representam, com a própria estrutura da Organização, a essência dos esforços para responder eficientemente às legítimas aspirações dos países Membros. As seguintes medidas são propostas:

- Gerar, com uma parte dos recursos disponíveis descritos no inciso anterior, incentivos para o financiamento adequado dos órgãos colegiados em apreço.
- Tanto os comitês como os órgãos consultivos favorecerão a participação de especialistas, facilitadores, consultores e integrantes de destaque da cadeia de valor durante suas sessões de trabalho.
- A Diretoria-Executiva da OIC fomentará a ideia de um trabalho horizontal entre esses órgãos colegiados, para evitar duplicações e incrementar a produtividade da Organização. Esse enfoque será fundamental para a concepção e as recomendações acerca de políticas públicas no futuro.
- A Diretoria-Executiva promoverá uma iniciativa para que os presidentes dos comitês e órgãos consultivos não só informem os resultados de suas deliberações como também participem ativamente, com voz mas sem voto, dos debates do Conselho.

c) A estrutura de pessoal

O pessoal representa o ativo mais valioso da Organização Internacional do Café. Em vista do redirecionamento do trabalho substantivo descrito no item IV.2.1, surge a necessidade de avaliar a estrutura organizacional, em termos da descrição dos cargos, funções e responsabilidades.

### **IV.3 Gestão de resultados por indicadores**

Embora as ações da OIC visem ao cumprimento dos objetivos do Acordo Internacional do Café, hoje é indispensável que todos os países Membros disponham de maiores elementos para mensurar e avaliar o trabalho da Organização, dando apoio ao sentido de relevância com que se procura dotá-la.

Um dos principais desafios na gestão administrativa da OIC consiste em transladar ao terreno dos indicadores as tarefas substantivas que as diferentes áreas operativas da Organização realizam em relação aos objetivos do Acordo. Fica evidente, nesta área, que não se trata de avaliar a gestão da OIC pela ótica da rentabilidade, produtividade ou participação no mercado, mas sim de operacionalizar ferramentas de apoio úteis para entender e clarificar as necessidades dos países Membros.

Para tanto, propõe-se trabalhar no desenvolvimento e adaptação de um *balanced scorecard* como guia metodológico para a consecução dos objetivos estratégicos da Organização a partir dos objetivos e expectativas particulares tanto dos Membros como do pessoal da OIC. Isso, no âmbito dos seguintes processos:

- Elaboração de matriz de relações entre as ações específicas e as agendas estratégicas (diagnóstico de atividades relevantes).
- Preparo do mapa estratégico da Organização.
- Estabelecimento de indicadores-chave de desempenho.
- Adoção do sistema de monitoramento de indicadores.

## **V. CONCLUSÕES**

O aniversário da OIC coincide com a necessidade imperiosa de fortalecer e aprofundar a cooperação internacional. A própria data oferece a oportunidade de comunicar o valor agregado que, para o café, a Organização representa. A proposta veiculada por este projeto de Plano de Trabalho reforça a ideia de pertencer e de estar próximo ao que uma Organização deste tipo deve oferecer a seus Membros.

Uma parada no caminho e um processo de reflexão sobre a construção de uma arquitetura de cooperação internacional mais vigorosa à luz de novos desafios são indispensáveis, dada a incidência de fatores como as mudanças climáticas, a desregulamentação dos mercados, as alterações da estrutura do consumo e as novas tecnologias, entre outros.

A OIC pode desempenhar um papel decisivo no desenvolvimento e adoção de instrumentos, assim como de políticas públicas que, propiciando uma revalorização da cadeia produtiva global, lhe darão um sentido renovado de relevância institucional.