

Realização

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Apoio



Governança em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

Governança em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

Experiências e aprendizados
de grupos multi-institucionais
da Castanha-do-Brasil e Borracha-FDL no Acre



Governança em Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

Experiências e aprendizados
de grupos multi-institucionais
da Castanha-do-Brasil e Borracha-FDL no Acre

Realização

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



giz.de



wwf.org.br



www.iucn.org



Núcleo Maturi
Ecologia Social

maturi.org.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre / organização Débora Almeida, Fernanda Basso Alves, Liliana Pires. Brasília: GIZ, Núcleo Maturi, UICN, WWF-Brasil, 2012.

1. Governança 2. Cadeias de valor 3. Sociobiodiversidade 4. Amazônia 6. Castanha-do-Brasil 7. Borracha 8. Borracha FDL 9. Título

Índices para catálogo sistemático:

Governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade: experiências e aprendizados de grupos multi-institucionais do Castanha do Brasil e Borracha-FDL no Acre

Ficha Técnica

Equipe de sistematização

Alberto Tavares (WWF-Brasil), Débora Almeida (Núcleo Maturi), Fernanda Basso Alves (Núcleo Maturi), Frederico Machado (UICN), Liliana Pires (Núcleo Maturi), Magna Cunha (GIZ).

Condução do processo de aprendizagem e sistematização

Débora Almeida e Fernanda Basso Alves
Núcleo Maturi

Organização do conteúdo e elaboração do texto

Débora Almeida, Fernanda Basso Alves e Liliana Pires
Núcleo Maturi

Revisão técnica

 Ladjane Ramos Caporal (GIZ) e Ricardo Russo (WWF-Brasil)

Revisão ortográfica

 Francisco de Assis Morais

Projeto Gráfico

 Selene Fortini

Ilustração

 Wenedy Filgueira e Selene Fortini

Organizações envolvidas no processo

Grupo de apoio à cadeia da castanha-do-brasil

COOPERACRE, EMBRAPA, SEAPROF, SEBRAE, UICN, WWF-Brasil.

Grupo de articulação da cadeia da borracha-FDL

AMOPREAB, COOPERACRE, CTA, FUNTAC, GIZ, IBAMA, LATEQ/UnB, MDA/DFA, SEAPROF, SEF, Treetap, UICN, WWF-Brasil.

Participantes das Oficinas de Sistematização e Entrevistas

José de Araujo (AMOPREAB); Manoel José e Manoel Monteiro (COOPERACRE); Ademir Batista, Edivaldo Pinheiro e Jorge Garcia (SEAPROF); Airton Galvão, Carolina Gaia e Dikison Rodrigues (SEBRAE); Alberto Tavares e Ana Euler (WWF Brasil); Fernanda Fonseca e Lucia Wadt (EMBRAPA); Bia Saldanha (Treetap); Débora Almeida e Fernanda Basso Alves (Núcleo Maturi); Frederico Machado e Liliana Pires (UICN); Ladjane Ramos Caporal e Magna Cunha (GIZ).

Índice

Prefácio	9
Apresentação	11
Capítulo 1 - Sobre o Processo de Sistematização	13
Capítulo 2 - As Experiências Desenvolvidas no Acre	19
Capítulo 3 - Conceitos Norteadores	31
3.1. Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade	31
3.2. Governança em Cadeias de Valor	40
Capítulo 4 - Aprendizados	45
4.1. O Conceito de Governança nas Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade	47
4.2. O Processo de Governança	49
1. Fase Preparatória	53
2. Fase de Mobilização e Pactuação	61
3. Fase de Planejamento da Ação	73
4. Fase de Implementação da Intervenção	83
Bibliografia	95
Anexo - Plano de Sistematização	99
Acrônimos	104



Prefácio

Nós devemos ser a mudança que queremos ver no mundo
Mahatma Gandhi

Quando falarmos em Governança de Cadeias de Valor de Produtos da Sociobiodiversidade devemos ter em mente a importância dos mecanismos de condução e de articulação dos diferentes atores envolvidos. Estes espaços de articulação são fundamentais para a promoção de sinergias multi-institucionais, principalmente se considerarmos que o primeiro elo das cadeias de produtos da sociobiodiversidade são os Povos e Comunidades Tradicionais e Agricultores Familiares, que possuem seu modo de vida e que necessitam ser respeitados e compreendidos pelos demais elos da cadeia. A opção do Governo Brasileiro em promover a implementação do Plano Nacional de Produtos e Cadeias da Sociobiodiversidade representa a integração de ações para a promoção e o fortalecimento das cadeias visando mercados sustentáveis.

Neste sentido, esta publicação representa o trabalho de uma equipe de profissionais, do setor público, organismos internacionais e organizações não-governamentais, que estão engajados e comprometidos com a criação de metodologias e de uma prática que traga uma reflexão participativa e contínua de vários atores envolvidos em uma mesma ação de desenvolvimento sustentável.

Assim sendo, esta publicação é um fruto que deverá iluminar outras experiências semelhantes no Brasil. Por esta contribuição, agradecemos ao Governo do Estado do Acre, aos extrativistas acreanos, empresários, pesquisadores e demais atores envolvidos na promoção das cadeias.

Parabenizamos a equipe do Núcleo Maturi, do WWF - Brasil, da UICN e da GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GbmH) pelo ato de coragem em buscar o caminho de articulação entre a teoria e a prática em um tema tão rico e desafiador como é o da Governança.

Arnoldo de Campos

Diretor do Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor
Ministério de Desenvolvimento Agrário

Claudia Maria Calorio

Diretora do Departamento de Extrativismo
Ministério do Meio Ambiente



Apresentação

Esta publicação é fruto de uma jornada de aprendizagem, a partir do diálogo entre a prática e a teoria, vivenciada nas florestas do Acre. Nossa intenção é a de ampliar referenciais, melhorar a atuação institucional e inspirar outros grupos e experiências que vivem o desafio de impulsionar coletivamente o desenvolvimento de cadeias da sociobiodiversidade.

Este processo de sistematização foi conduzido por organizações - UICN, GIZ, WWF-Brasil e Núcleo Maturi - que partilhavam do interesse em refletir sobre as lições aprendidas das experiências de governança dos grupos multi-institucionais de apoio às cadeias de valor da castanha-do-brasil e da borracha-FDL empreendidas no Acre. A realização deste trabalho teve como objetivo aprimorar o conceito e os procedimentos de governança no contexto das cadeias de valor da sociobiodiversidade.

Para orientar a leitura, organizamos os capítulos de forma a serem lidos de maneira complementar, mas independente:

- » Os dois capítulos iniciais conduzem o leitor para compreender o processo de sistematização em termos do referencial que nos orientou e os passos que percorremos, assim como o contexto em que as experiências foram desenvolvidas;
- » O terceiro capítulo traz os conceitos de cadeias de valor e governança, no sentido de criar uma imagem comum em relação a alguns termos que serão usados mais adiante;
- » O capítulo quatro traz os aprendizados, que constituem o coração da publicação, contendo as reflexões tanto sobre o conceito quanto o processo de governança organizado em fases;

Esperamos que nossos aprendizados sejam relevantes e inspiradores para as pessoas que trabalham com o desenvolvimento de cadeias de valor da sociobiodiversidade, assim como para aqueles que lidam com o desafio de realizar diálogos e parcerias multi-institucionais em diferentes contextos do Brasil.

Boa leitura!!

A Equipe de sistematização



Capítulo 1



*Sobre o Processo de
Sistematização*



Sobre o Processo de Sistematização



A sistematização é uma interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram no dito processo, como se relacionaram entre si e porque fizeram desse modo. Gera um nível de conceitualização a partir da prática.

(Holiday, 1996)

A sistematização aqui apresentada partiu da iniciativa das organizações de apoio às cadeias de valor da castanha-do-brasil e da borracha-FDL, que empreenderam ações pelo fortalecimento da governança nas cadeias - UICN, GIZ e WWF; e do Núcleo Maturi que esteve envolvido na governança dos grupos através de consultorias.

A sistematização deve ser um momento para parar e trazer à tona alguns elementos de forma mais propositiva do que crítica. Olhar para trás, para o que aconteceu e olhar para frente, para melhorar o que for preciso.

Estas organizações partilhavam, como foco de atuação, o fomento e o desenvolvimento de habilidades e capacidades nas instituições parceiras para a articulação interinstitucional, como elementos fundamentais para o desenvolvimento das cadeias da sociobiodiversidade.



Os objetivos desta sistematização são:

- Registrar, organizar, refletir e aprender sobre o processo de governança, a partir das experiências dos grupos multi-institucionais da castanha-do-brasil e do FDL;
- Organizar e construir um referencial de governança no contexto das cadeias de valor da sociobiodiversidade, tendo em vista o fortalecimento dos grupos e instituições envolvidas e a qualificação de facilitadores e/ou dos grupos;
- Fortalecer a ação das organizações de apoio, no contexto da governança das cadeias;
- Inspirar outras experiências no campo da governança envolvendo grupos multi-institucionais;
- Valorizar o trabalho conjunto de articulação multi-institucional para o desenvolvimento das cadeias, através da reflexão e da aprendizagem sobre a prática.

Na sistematização, o Núcleo Maturi teve o papel de facilitador, propondo o método e conduzindo a facilitação do processo. Juntamente com GIZ, UICN e WWF, constituíram o grupo que aqui chamamos de equipe de sistematização. Este grupo se envolveu mais ativamente nas tomadas de decisão e reflexões que orientaram este trabalho.

O processo de sistematização das experiências partiu de um nivelamento conceitual sobre sistematização, inspirado nos referenciais de Oscar Jara Holliday (1996).

Princípios que orientaram a sistematização:

Sistematização é um processo de produção coletiva de conhecimento, a partir da descrição e ordenamento da experiência vivida, sua análise e conceituação.

A sistematização pressupõe a participação dos envolvidos na experiência e requer método que permita o compartilhamento, a análise e interpretação da experiência, gerando aprendizagens.

É preciso interesse pela experiência, sensibilidade para deixar a experiência falar por si e não a partir de expectativas e habilidade de fazer análise e síntese.

Holliday, 1996

Após uma rodada de **entrevistas** com as organizações promotoras da governança e leitura dos **documentos** elencados como referência para a sistematização foi organizada a **linha do tempo** das experiências na tentativa de fazer um re-ordenamento histórico e revelar o foco para a sistematização,

cujo resultado foi consolidado no **plano de sistematização**. Em uma primeira **oficina**, a equipe de sistematização ajustou o plano de sistematização elencando as perguntas e aspectos a serem aprofundados:

*Que elementos centrais da experiência queremos sistematizar?
Quais eram os interesses das organizações que se envolveram na governança?*

*Que visão cada organização tinha sobre o processo de governança?
O que podemos aprender sobre a rotina e procedimentos dos grupos?*

Orientado pelas **perguntas e aspectos a serem aprofundados**, o próximo passo foi uma rodada de entrevistas envolvendo os participantes dos grupos multi-institucionais das cadeias da castanha-do-brasil e da borracha-FDL com o objetivo de aprofundar a descrição dos fatos e promover a **análise das experiências por cada instituição**.

O conteúdo destas entrevistas foi organizado, buscando a **síntese** e a identificação de elementos e aspectos fundamentais do processo de governança, que se revelaram a partir das experiências revisitadas. Então, numa oficina para **análise coletiva**, os envolvidos nas experiências tiveram a oportunidade de gerar **conclusões e aprendizagens**.

O que percebemos sobre o processo de governança hoje?

Depois disso, buscou-se a relação destas conclusões e aprendizagens com **elementos teóricos e referenciais institucionais alicerçados na abordagem de processos de desenvolvimento de grupos e parcerias** adotados pelo Núcleo Maturi. Isto permitiu um maior distanciamento, reflexão e análise mais aprofundadas.

Deste diálogo entre teoria e prática, aprofundado pela equipe de sistematização, surgiram aprendizados que podem contribuir para o enriquecimento da prática que permeia processos de governança no contexto das cadeias de valor da sociobiodiversidade e de outros grupos multi-institucionais.

O Plano de Sistematização consta como anexo, podendo servir de inspiração para aqueles grupos que desejam refletir e aprender da sua própria experiência, na busca de uma ação mais qualificada e assertiva.





Capítulo 2



*As Experiências Desenvolvidas
no Acre*



As Experiências Desenvolvidas no Acre



O estado do Acre conta com mais de 80% de cobertura vegetal e ocupa área de alta prioridade de conservação da biodiversidade (ZEE, 2007), onde o extrativismo de produtos florestais não madeireiros é uma atividade tradicional. A castanha-do-brasil e a borracha são os principais produtos do extrativismo acreano, com uma contribuição significativa na composição da renda das famílias extrativistas (SIMONI, 2010).

Iniciativas de governança de cadeias de valor da sociobiodiversidade vêm sendo implementadas no Acre, com diferentes níveis de abrangência e continuidade, desde 2007. Algumas iniciativas são amplas e recentes, como Articulação local do Plano Nacional de Promoção das Cadeias da Sociobiodiversidade. Outras são direcionadas a cadeia específicas, como o murmurú, castanha-do-brasil e borracha.

Nesta sistematização o foco da aprendizagem foram as experiências das cadeias de valor da castanha-do-brasil e borracha-FDL. Como ponto comum, ambas se dedicaram a **criação de espaços de articulação multi-institucional** com o objetivo de integrar ações, as quais foram definidas e organizadas em projetos.

Iniciativas de governança em cada cadeia de valor

Castanha-do-brasil

- Projeto Castanha, da Cooperacre com o Grupo de apoio ao APL da Castanha-do-Brasil

Borracha

- Plano Estratégico Estadual da Borracha;
- Projeto Conceito para borracha - FDL: Soldados da Borracha - Amazônia XXI e o GT borracha - FDL;
- Projeto de parceria com setor empresarial - PSE para borracha - FDL e seu Comitê gestor;
- Oficinas de *concertação* sobre certificação orgânica da borracha.



Cadeia da castanha-do-brasil no Acre

A produção da castanha-do-brasil no estado do Acre é uma atividade tradicional, que representa uma importante fonte de renda para famílias extrativistas, assim como outros produtos da sociobiodiversidade oriundos do extrativismo florestal e comunitário. Dados oficiais indicam uma produção de mais de 10 mil toneladas *in natura*. (ACRE, 2011).

Originalmente a venda da produção era direcionada a empresas, através de rotas consolidadas, intermediada pelos chamados marreteiros. Objetivando maior agregação de valor e autonomia nas vendas, foram criadas cooperativas de comercialização dentre as quais a COOPERACRE – Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Estado do Acre, criada em 2001.

Muitas das cooperativas faliram, enquanto a COOPERACRE, desde 2008, vem assumindo gradativamente a comercialização de diferentes comunidades, através de uma rede de mais de 20 associações e pequenas cooperativas, e hoje é a maior produtora de castanha no país. Entre os resultados econômicos e sociais crescentes a cada ano, destacam-se: preço, renda para o produtor, mecanismos de fidelização e transparência, aliados a um significativo aumento de sua capacidade de compra e beneficiamento, além de parte da produção em processo de certificação. Segundo informações da cooperativa, a COOPERACRE movimentou, em 2011, quatro mil toneladas de castanha.

Algumas organizações de apoio e fomento, juntamente com a COOPERACRE, uniram-se num acordo de resultado, a partir de 2008, com o objetivo de integrar suas ações. Houve a elaboração de um projeto e constituição de um grupo multi-institucional que passou a ser chamado inicialmente de Arranjo Produtivo Local – APL da castanha-do-brasil. Posteriormente o grupo se autodenominou Grupo de Apoio da Castanha.

Cadeia da Borracha FDL no Acre

O Laboratório de Tecnologia Química – LATEQ, da Universidade de Brasília – UnB, sob a coordenação do Prof. Floriano Pastore, desenvolveu a tecnologia TECBOR, que possibilita produzir uma borracha do tipo Folha de Defumação Líquida – FDL. A defumação líquida se deve ao fato do seringueiro usar o ácido pirolenhoso para fazer a coagulação do látex, dispensando a defumação tradicional com uso da fumaça. A tecnologia substituiu o posterior beneficiamento da borracha na usina e por isso é adaptada às condições de produção nos seringais, gerando um produto de alta qualidade que pode ser diretamente utilizado pelas indústrias na produção de diversos artefatos.

Segundo analistas da indústria da borracha, o setor de beneficiamento (usinas) é o mais frágil e o menos rentável da cadeia de valor, o que torna ainda mais relevante o diferencial da tecnologia FDL para a borracha nativa (SALDANHA, 2009). Ao substituir a etapa da usina pelo beneficiamento dentro do seringal, os extrativistas agregam valor ao seu produto e se aproximam do mercado consumidor abrindo novas oportunidades de negócios.

Em 2003 o LATEQ implantou, em caráter experimental, unidades de produção de FDL em comunidades extrativistas do Acre. No entanto, as unidades ficaram paradas pois não foram feitos investimentos no desenvolvimento de mercado.

O impulso de retomada da produção de borracha-FDL no Acre aconteceu em 2006 e partiu da empresa *Treetap* ao receber da empresa *Veja Fair Trade* a demanda de fornecimento de borracha nativa com origem fair trade para a produção de solado de tênis. A partir de informações do LATEQ-UnB, definiu-se que a Associação de Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes em Assis Brasil – AMOPREAB seria o ponto de partida para a retomada da produção de borracha-FDL. Neste contexto, teve início uma série de articulações para a estruturação desta nova cadeia de valor, culminando com a criação de um grupo multi-institucional em dezembro de 2007.



Mesmo com elementos comuns, o contexto em que se inseriam as duas cadeias de valor era bastante distinto um do outro.

Castanha-do-brasil

Cadeia de valor já existente e consolidada. Parceiros já atuavam com o principal empreendedor (cooperativa) e o grupo surgiu para potencializar as parcerias existentes. Foi constituído um pequeno grupo (seis organizações) num projeto voltado ao fortalecimento da cadeia a partir do empreendedor principal.

Borracha-FDL

Novo produto em desenvolvimento. Grupo amplo (doze organizações), que surgiu para canalizar esforços para o nascimento de uma nova cadeia de valor. Ação focada no apoio aos primeiros produtores (associações), e no desenvolvimentos dos elos da cadeia. Presença de uma empresa compradora atuando sob princípios de comércio justo e disposta a contribuir com a estruturação da cadeia; e de um agente de negócios privado mediando a relação comercial e a estruturação da cadeia de valor.

Cada grupo teve um impulso inicial e trajetória próprios, conforme ilustram as linhas do tempo a seguir.



Linha do Tempo do Grupo de Apoio à Cadeia

2006 a 2007

Parcerias no âmbito de projetos de pesquisa, conservação e desenvolvimento em comunidades produtoras de castanha e junto a associações e cooperativas locais.

2009

O grupo passou por uma fase de desmobilização enquanto espaço de integração das ações, uma vez que as organizações estavam fazendo discussões bilaterais diretamente com a cooperativa. A UICN trouxe o conceito de governança de grupos multi-institucionais, propondo a contratação de uma consultoria para facilitar o processo de articulação entre as organizações.

- O processo revelou visões e expectativas distintas em relação a aspectos centrais da governança: liderança; caráter do grupo enquanto espaço deliberativo e sua abrangência; nível de integração das ações; acordos de funcionamento.
- O grupo tomou a decisão de vivenciar um funcionamento mais integrado baseado nas seguintes estratégias: nivelamento de informações para tomada de decisão; acordos claros; reuniões regulares e com facilitação externa; memória e registro das discussões.
- Considerando que era uma expectativa buscar maior integração entre as organizações, sobretudo em processos de tomada de decisão, foi definida a realização de três “experimentos” de co-ordenação das ações na parceria multi-institucional: definição de recomendações consensuadas de boas práticas da castanha-do-brasil e produção de materiais didáticos; tomada de decisão

2009

2010

As ações de melhoria da cadeia tiveram prosseguimento a partir de articulações bilaterais diretamente com a cooperativa. O grupo mantém algum nível de troca de informações e realiza reuniões esporádicas quando mobilizado. A atuação anterior do grupo é reconhecida como uma fase em que foi possível nivelar informações sobre as ações de cada organização e ajustar as agendas nas comunidades evitando sobreposições. Algumas organizações reconhecem ainda que chegou-se ao consenso e uma ação complementar em questões centrais para o desenvolvimento da cadeia naquele momento: como as recomendações de boas práticas de manejo, a certificação e a capacitação das associações.

Produtiva da Castanha-do-Brasil

2008

Iniciativa liderada pelo SEBRAE baseada em diretriz nacional voltada ao apoio de arranjos produtivos locais (APLs).

- Mobilização de um grupo de apoio ao arranjo produtivo local da castanha-do-brasil formado por instituições de pesquisa (EMBRAPA), fomento (SEAPROF e SEBRAE) e apoiadores (WWF-Brasil e UICN) visando fortalecer o principal empreendedor da cadeia: a Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre – COOPERACRE.
- Formalização de um acordo de resultados: instrumento adotado pelo SEBRAE dentro da metodologia de Gestão Estratégica Orientada a Resultados – GEOR, na qual as ações de cada organização são organizadas em um projeto.
- Conforme previsto na metodologia, o SEBRAE disponibilizou um gestor para apoiar o funcionamento do grupo. As ações do projeto foram gerenciadas de forma independente, segundo a prática de cada organização.

- quanto a certificação (certificadora e processo); formato das ações de capacitação em gestão administrativa e financeira das associações; realização de um dia de campo integrado entre os parceiros.
- Foram feitas algumas tentativas de unificar o processo de monitoramento das atividades que por vários motivos não tiveram continuidade. A GIZ, pelo seu papel de facilitar a relação entre políticas estaduais e federais, foi interlocutora do Plano Nacional da Sociobiodiversidade no estado e junto ao grupo.
 - Workshop do plano nacional (Brasília, 2009): atores das cadeias de valor da castanha-do-brasil e babaçu de diferentes estados. Nesta ocasião ficou estabelecido, com base nas diretrizes do plano, que a criação e dinamização de um grupo de articulação local da cadeia de valor caberia ao órgão estadual responsável pela produção familiar (a SEAPROF no caso do Acre).
- Diante deste novo quadro, que se somava a demandas da borracha-FDL (ver mais adiante) UICN, GIZ e WWF-Brasil se propuseram a financiar a contratação de um gestor com habilidades de facilitação para apoiar a equipe da SEAPROF para assumir seu novo papel de articulação das cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Por razões diversas não se chegou aos resultados esperados. Sem liderança e um processo dirigido de facilitação o grupo se desmobilizou.



Linha do Tempo do Grupo de Articulação

de Cadeia Produtiva da Borracha-FDL 2008

2007

A empresa Treetap recebeu demanda de compra de borracha nativa da empresa

Veja Fair Trade e iniciou prospecção de fornecedores, chegando a conclusão de que a borracha-FDL seria o produto adequado, porém a base de produção estava desestruturada.

- No final deste ano, WWF-Brasil e GIZ se reuniram para atuar em parcerias voltadas a cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Cientes das novas demandas comerciais por borracha-FDL decidiram reunir uma base de informações para definir sua inserção e ampliar a discussão com outras organizações.
- WWF-Brasil e GIZ financiaram estudo realizado pela Treetap e Lateq/UnB contendo: análise do mercado e informações sobre a tecnologia e a base de produção.
 - Em dezembro deste ano, WWF-Brasil, GIZ e governo do estado do Acre, através da Secretaria Estadual de Florestas, articularam o Seminário sobre a produção de borracha-FDL sob a ótica de uma cadeia de valor. No seminário foram apresentados os estudos e analisados os pontos críticos da cadeia, o que resultou na definição de ações estratégicas a serem consolidadas posteriormente num projeto: "Soldados da Borracha – Amazônia XXI".

2009

Em maio, o grupo foi mobilizado para uma oficina promovida pela GIZ, que viabilizou consultores para uma revisão do mapeamento da cadeia através da metodologia Value Links.

- Na oficina, foram discutidos os papéis dos atores na cadeia, uma vez que estavam acontecendo dúvidas que indicavam possíveis conflitos.
- Apesar do grupo não estar se encontrando desde setembro do ano anterior, constatou-se que algumas ações do projeto estavam em andamento e, principalmente, as unidades de produção em Assis Brasil estavam em plena atividade para atender o pedido da Veja Fair Trade.
- Na oficina, a equipe da SEAPROF manifestou a necessidade de apoio para exercer a facilitação do grupo, mantendo um efetivo fluxo de informações. A partir desta demanda e do quadro que se apresentava na cadeia da castanha-do-brasil, foi proposta pelas organizações de apoio, a contratação do gestor que apoiaria a articulação dos dois grupos. Como mencionado, após alguns meses, a consultoria foi cancelada. Desde então não houve nova articulação em torno do projeto.

2010

- Um consultor foi contratado pela GIZ para, juntamente com a Treetap, dar continuidade ao detalhamento do projeto Soldados da Borracha – Amazônia XXI.
- Um dos componentes do projeto era o sistema de governança visando dar forma e rotina de funcionamento ao grupo de parceiros, uma vez que tanto WWF-BRASIL quanto GIZ já traziam este conceito de experiências anteriores.
 - Primeira reunião em julho deste ano com a presença de 12 organizações, todas muito motivadas em participar do "grupo de colaboração institucional para a cadeia produtiva do FDL". Na ocasião, cada organização falou do seu potencial de colaboração e foi apresentada a versão preliminar do projeto, discutida a liderança dos sub-projetos e firmados alguns acordos de funcionamento. Como encaminhamento, os líderes de sub-projetos deveriam elaborar planos de trabalho detalhados para cada uma das ações previstas.
 - A segunda reunião foi realizada em setembro, quando novas organizações se incorporaram ao grupo, que ficou assim constituído: AMOPREAB, COOPERACRE, CTA, FUNTAC, GIZ, IBAMA, LATEQ/UnB, MDA/DFA, SEAPROF, SEF, Treetap, UICN, WWF-Brasil. A nova versão do projeto foi discutida e elencadas as recomendações de ajuste que cada líder de sub-projeto com seus colaboradores deveria fazer. Foi apresentada e discutida a proposta de estrutura do grupo, com a definição de instâncias de coordenação.
 - Definiu-se que a coordenação geral do grupo ficaria a cargo da SEAPROF, uma vez que uma parte significativa do projeto era de responsabilidade do governo do estado. O grupo não foi novamente mobilizado para concluir o planejamento dos sub-projetos.
 - As ações (já previstas no projeto e outras novas) passaram a ser realizadas em paralelo: estudos; licitação das novas unidades de produção; reunião de concertação sobre certificação; negociação de um Projeto de Parceria com Setor Empresarial – PSE promovido pela GIZ com a Veja Fair Trade.
 - O WWF-Brasil vinha amadurecendo o conceito de agente de negócios da sociobiodiversidade e contratou a Treetap para exercer este papel de mediação entre os atores e ações de estruturação da cadeia. A representante da Treetap atuava também como representante da Veja Fair Trade para compra da borracha e era um ponto focal de informações e articulação entre as diversas iniciativas em curso.

- Em abril começou a ser implementado o Projeto de Parceria com Setor Empresarial - PSE entre Veja e AMOPREAB.
- O projeto foi um recorte do projeto inicial, por trabalhar as mesmas linhas de ação, no entanto focado no fortalecimento da AMOPREAB como centro de referência para as demais regiões produtoras.
 - O projeto contou com um comitê gestor formado por representantes dos operadores (Veja e AMOPREAB) e das organizações de apoio WWF-Brasil, UICN, GIZ e SEAPROF e com um mecanismo de gestão (regimento interno). A coordenação coube à Veja, contando com apoio da GIZ. O projeto foi concluído em 2011. Segundo informações da SEAPROF, do total de 248 unidades de produção previstas no projeto inicial, foram implantadas 150, sendo que 41 estão efetivamente produzindo. Destas, 35 fazem parte da AMOPREAB, que em 2010 produziu cerca de 14 toneladas de borracha-FDL. A associação está no quarto contrato com a Veja Fair Trade, o que tem assegurado a comercialização de toda produção e viabilizado a reativação dos seringais na região de Assis Brasil.



Capítulo 3



Conceitos Nortecedores



As ações de estruturação e fortalecimento das cadeias produtivas da castanha-do-brasil e da borracha-FDL buscaram o fortalecimento da economia de base florestal não madeireira no Acre. Em alguns momentos, os grupos de apoio ao desenvolvimento das cadeias foram identificados como Arranjos Produtivos Locais - APLs. O Plano Nacional das Cadeias da Sociobiodiversidade, em conjunto com a GIZ, identificam estas cadeias como cadeias de valor da sociobiodiversidade. Optamos, nesta publicação, por adotar esta mesma denominação, por entender que reflete as especificidades do contexto de produção da castanha-do-brasil e da borracha-FDL.

Dessa forma, sem a intenção de engessar num determinado conceito, mas localizar o leitor para que possa compreender os aprendizados trazidos no capítulo seguinte, serão apresentados aqui os conceitos de *Cadeia de Valor* e de *Governança* com os quais a equipe dialogou ao longo do processo sistematização, na reflexão sobre a prática dos grupos do Acre.

3.1. Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

*“... o fortalecimento das cadeias produtivas de produtos e serviços gerados a partir dos recursos da sociobiodiversidade, é fundamental para possibilitar a integração da conservação e uso sustentável dos ecossistemas ao desenvolvimento econômico sustentável do país. Com a inclusão produtiva dos agricultores familiares, dos assentados da reforma agrária, e dos povos e comunidades tradicionais nesses processos, será possível a **agregação de valor socioambiental** a essas cadeias produtivas e a distribuição justa e equitativa de benefícios em todas as suas etapas. Assim, o país poderá desenvolver uma nova fronteira econômica, levando em conta as dimensões ambiental e social, com base em vantagens comparativas ainda inexploradas e a possibilidade de maiores rendas interna e externa, advindas da valorização dos recursos, bens e serviços que a sociobiodiversidade representa.” (Plano Nacional Produtos da Sociobiodiversidade, 2009)*



O Brasil, um país de dimensões continentais, tem mais de metade de seu território recoberto por vegetação nativa, e abriga 20% das espécies vivas do planeta, e por isso agrega uma das maiores taxas de ocorrência de biodiversidade do planeta. Além disso, o país se destaca pela diversidade de grupos sociais e culturas que interagem neste ambiente, como é o caso das populações extrativistas, que vivem na floresta (GIZ, 2005).

Neste contexto, o fortalecimento das cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade representa grande oportunidade para impulsionar o desenvolvimento econômico local, a partir de ações que integrem produção sustentável e geração de renda, aliando conservação da biodiversidade e empoderamento social das populações extrativistas.

Sociobiodiversidade: Conceito que expressa a inter-relação entre a diversidade biológica e a diversidade de sistemas socioculturais.

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

Plano Nacional da Sociobiodiversidade, 2009

Por outro lado, o fortalecimento destas cadeias apresenta aspectos que lhe conferem complexidade, passando por questões fundiárias, produtivas (desenvolvimento de tecnologia, adoção de boas práticas, beneficiamento, armazenamento, controle de qualidade, regulação, infraestrutura de produção, escoamento, distância dos centros consumidores, isolamento geográfico dos produtores) e sociais relacionadas à produção comunitária (organização social, liderança, gestão administrativa, participação e autonomia), dentre outras.

O Desenvolvimento Econômico Local e regional é uma estratégia de promoção de economias locais e regionais, cujo principal objetivo é criar subsídios que contribuam com condições estruturais para os negócios em uma determinada localidade, removendo obstáculos administrativos, melhorando a competitividade da região para atrair novos investidores e fortalecendo as empresas e os ciclos comerciais no nível local, permitindo às partes interessadas de uma região empreender iniciativas para promover, conjuntamente, o desenvolvimento econômico de sua região, estabelecendo vínculos entre os setores privado e público e os grupos de interesse da sociedade civil. (Manual ValueLinks. GTZ, 2007)

A GIZ desenvolveu a metodologia Value Links¹ como uma ferramenta analítica para o fortalecimento das cadeias de valor. À luz de experiências práticas e do trabalho desenvolvido junto a agências públicas, vem sendo amadurecido o Value Links – Sociobiodiversidade, aplicado a pequenos agricultores, extrativistas e comunidades tradicionais (GIZ, 2009). A partir deste referencial, também adotado pelo Plano Nacional das Cadeias da Sociobiodiversidade chegou-se a denominação Cadeias de Valor de Produtos da Sociobiodiversidade – CdVSb.

O conceito de cadeia de valor é utilizado no contexto dos produtos da sociobiodiversidade e considera a agregação de valores não monetários ao produto ao longo de suas etapas de produção.

Agregar valor a produtos advindos da sociobiodiversidade valoriza modos de vida e conhecimentos intrínsecos à natureza local, permitindo a manutenção, para além da mera sobrevivência, de grupos sociais e suas relações com o meio ambiente físico e cultural (SIMONI, 2010).

¹ A Metodologia Value Link é orientada para o mercado e para a ação conjunta, que permite a visualização, a análise, o alinhamento estratégico e o planejamento conjunto, envolvendo diferentes atores, incorporando atividades planejadas e implementadas por diferentes instituições ao longo do processo produtivo.



Como diferencial, as cadeias de valor se caracterizam por:

- Relações de coordenação, colaboração e/ou cooperação entre os diferentes atores, que estabelecem e acordam regras e normas de funcionamento;
- Buscar a distribuição equitativa de recursos;
- Incluir atores que reconhecem a estreita interdependência entre eles, compartilham uma visão comum de médio e longo prazo, dispostos a trabalhar conjuntamente e partilhar informações, riscos e benefícios;

Adaptado a partir de CATIE (2009)

Além do conceito de cadeia de Valor que serviu de referencial no processo de sistematização das experiências do Acre, outros conceitos também podem ser utilizados para identificar arranjos e sistemas produtivos:

Arranjo Produtivo Local - APL

Agrupamentos de empreendimentos de um mesmo ramo, localizados em um mesmo território, que mantêm algum nível de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os demais atores locais - governo, pesquisa, ensino, instituições de crédito (PNSB, 2008).

Sistemas Produtivos Locais – SPL

Aglomeraciones de agentes de diferentes natureza, localizados num mesmo território, com ações consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Relações de cooperação entre atores diferentes com o objetivo comum de discutir junto em um setor onde são especialistas (Diniz, 2008).

Desenvolver uma cadeia de valor requer negociar e partilhar informações e riscos e colaborar e cooperar com outros atores e por isso nem todos se interessam em participar (CATIE, 2009). O exercício de diferentes funções é fundamental e complementar, considerando a implementação de inovações que contribuam para a melhoria do processo produtivo, agregação de valor, acesso à mercados e garantia de condições para o desenvolvimento da cadeia. No contexto da sociobiodiversidade, soma-se ainda esforços voltados a conservação da biodiversidade, ao uso sustentável dos ecossistemas e ao empoderamento social.

Os atores desempenham determinadas funções para o desenvolvimento da cadeia. A metodologia Value Links estabelece um recorte utilizado ao longo da publicação: *operadores ou empreendedores, prestadores de serviço de apoio, prestadores de serviços operacionais, promotores ou fomentadores e reguladores*. Ter clareza das funções de cada ator na cadeia é fundamental para uma ação articulada e complementar, como expresso mais adiante nos aprendizados sobre o processo de governança.



Operadores ou Empreendedores

Papéis geralmente exercidos por empresas, comunidades, associações e/ou cooperativas de produtores. São responsáveis pelas transformações do produto. São os donos e beneficiadores dos produtos (produção, logística, qualidade, beneficiamento, comercialização). Ocupam papel chave em uma cadeia de valor, assumem riscos, geram valor econômico e devem ser fortalecidos para assumirem o protagonismo do empreendimento.

Promotores/fomentadores da cadeia

Este papel geralmente é do poder público, em suas diferentes esferas, exercendo funções de organização, monitoramento e fomento das cadeias da socio-biodiversidade através de incentivos e serviços e garantindo as condições para seu desenvolvimento.

As funções podem abranger: regulação do marco legal; instalação de infra-estrutura; capacitação; estabelecimento de estruturas de incentivo e fomento que promovam o desenvolvimento de produtos e da cadeia e estabelecimento de estruturas institucionais que auxiliem na implementação e monitoramento das parcerias.

Funções na Cadeia de Valor

Adaptado a partir de ZLZ, 2007 e 2009

Prestadores de Serviços Operacionais

São prestadores de serviços de pesquisa, capacitação, assistência técnica e financeira. Podem ser entidades públicas e privadas que não apóiam diretamente ou desempenham as funções básicas em uma cadeia de valor, mas dão suporte às atividades preparatórias que beneficiam todos ou pelo menos vários operadores da cadeia de valor simultaneamente, fornecendo um bem coletivo compartilhado pelos atores. Exemplos: o estabelecimento de padrões, provisão de informação específica a um setor, criação de soluções técnicas aplicáveis no geral ou lobby político.

Prestadores de Serviços de Apoio

São externos à cadeia e seu papel principal é facilitar sua melhoria, fornecendo apoio à ação empreendida pelos empreendedores da CdV. Esta é uma função comumente realizada por ONGs e agências de cooperação.

Atuam na busca de parceiros; promoção do diálogo; geração de estudos, análises e referências técnicas; desenvolvimento de produtos e de estratégias de comercialização e estabelecimento de parâmetros para definição de negócios "verdes" ou "solidários". Possuem interesses e ideais que querem ver realizados, geralmente em prol do interesse público (redução da pobreza, proteção dos recursos naturais). Quando são doadores, fornecem apoio financeiro aos investimentos.

As organizações de apoio podem desempenhar papel empreendedor ou moderador, mas seus esforços devem ser sempre direcionados no sentido do empoderamento dos operadores, visando a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Assumindo uma posição empreendedora, dificilmente poderão atuar também como mediadores.

Reguladores

São responsáveis pelo cumprimento de regras, leis, normas e procedimentos e pelo recolhimento de taxas para o funcionamento da cadeia.





3.2. Governança em Cadeias de Valor

Os conceitos não são fixos, nem acabados, seus conteúdos são definidos pelo contexto e pela história. Alguns adquiriram maior permanência, outros ainda não se estabilizaram. O conceito de governança [...] faz parte desta segunda categoria, pois está em constante metamorfose (Arns.)

O termo *Governança* começou a ser empregado a partir da década de 90 e se refere a um conceito ainda em construção. Seu amplo uso tem levado a interpretações e significados que variam de acordo com o contexto em que se insere. Para ter um referencial minimamente nivelado, aqui se busca fazer um breve panorama do conceito e localizá-lo no contexto das cadeias de valor da sociobiodiversidade.

Conceitos de governança em diferentes contextos

Governança corporativa - Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar a reputação da organização e otimizar seu valor social, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC).

Governança setorial, no caso florestal - Governança é tanto o contexto quanto o produto da interação de uma gama de atores com diversos interesses. Tem como pilares estruturas políticas, legais e regulatórias; processos de planejamento e tomada de decisão e mecanismos de garantia da aplicação e cumprimento de acordos, leis e parâmetros. (PROFOR/FAO, 2011)

Governança global – Se refere às diversas maneiras pelas quais indivíduos e instituições públicas e privadas administram seus assuntos e problemas comuns. É um processo contínuo por meio do qual conflito ou interesses diversos podem ser acomodados e a ação cooperativa tem lugar (Comissão sobre governança global da ONU).

No âmbito das políticas públicas e relações internacionais, Gonçalves (2005) afirma que governança estava inicialmente associada ao *modus operandi* das políticas governamentais e associado a governabilidade, referindo-se mais à dimensão estatal do exercício do poder.

Mas o conceito evoluiu, trazendo ao cenário a participação ativa de setores e atores não-estatais, que contribuem para ampliar as contribuições e opiniões capazes de influir nos resultados. O mesmo autor (citando SLAUGHTER, 1997), afirma que governança sem governo é governança sem poder, e que atores privados podem assumir algum papel, mas não há substituto para o Estado. Portanto, governança não é ação isolada da sociedade civil buscando maiores espaços de participação e influência. Ao contrário, o conceito compreende a ação conjunta de Estado e sociedade na busca de soluções e resultados para problemas comuns.

No contexto das cadeias produtivas é comum associar a governança ao poder que determinado ator exerce de impor regras e direcionar algum aspecto da cadeia (como, por exemplo, produção e comercialização). Ou seja, por sua capacidade de “governar e organizar” a cadeia no sentido de exercitar o controle sobre um aspecto específico com o propósito de atingir uma determinada divisão de funções ao longo da cadeia produtiva, resultando numa específica alocação de recursos e distribuição de ganhos (MITCHELL & COLES, 2011).

Para as cadeias de valor da sociobiodiversidade, governança também pode ser entendida como o processo de articulação para a tomada de decisão e a realização de ações paralelas e coordenadas de atores de diferentes naturezas que estejam orientadas para objetivos comuns relacionados ao desenvolvimento da cadeia (ALMEIDA, 2009).

No entanto, esta governança vai além da articulação dos entes produtivos devido a algumas especificidades, como o fato de tais cadeias ainda estarem em uma fase de concepção, com a criação e o aperfeiçoamento de tecnologias, disponibilização de insumos



e capacitação. Portanto, superar o desafio tecnológico não é uma tarefa da qual somente o setor produtivo possa se encarregar de forma isolada.

Além disso, a promoção de cadeias de valor da sociobiodiversidade faz parte de uma estratégia de desenvolvimento local que não se restringe à otimização da linha de produção e está relacionada a outros elementos - geração de renda com distribuição equitativa de benefícios, fortalecimento da identidade cultural, organização e inclusão social e conservação ambiental - os quais trazem diversas molduras para a produção e comercialização.

A complexidade relacionada à promoção de cadeias de valor requer um processo de articulação de parcerias, pois nenhum ator - sejam as empresas, comunidades, cooperativas, governo, ONGs ou instituições de pesquisa - é capaz de lidar com esta complexidade de forma isolada. Esta precisa ser uma tarefa colaborativa. Nesse aspecto, Ros-Tonen (2008) fala de duas naturezas das relações de parceria no âmbito de atividades rurais e florestais, que se aplicam a dimensões da governança de cadeias de valor:

- » Relações de natureza política: o objetivo é gerar mudanças orientadas para promover uma boa governança político-setorial (no caso florestal), ou seja, o arcabouço político, legal e institucional para o uso sustentável da floresta.
- » Relações de natureza produtiva: tem como principais focos a sustentabilidade ambiental, a viabilidade econômica dos negócios e a justiça social na e da produção florestal.

Neste sentido, é importante considerar mais uma vez os diferentes atores e suas funções na cadeia de valor para a construção e amadurecimento das relações nestas duas dimensões.

Mais adiante, o capítulo sobre aprendizados traz um aprofundamento em relação ao conceito de governança de cadeias de valor da sociobiodiversidade a partir da prática dos grupos do Acre.





Capítulo 4



Aprendizados



Este capítulo traz, em sua primeira parte, as reflexões e aprendizados sobre o conceito de governança em cadeias de valor da sociobiodiversidade e na segunda, sobre o processo, organizado em fases.

Na elaboração dos *aprendizados* buscou-se, de um lado, fundamentar as boas práticas já realizadas pelos grupos do Acre e, por outro, agregar novos elementos a partir de referenciais conceituais e de propostas trazidas pela equipe de sistematização como fruto da aprendizagem das experiências.

As *vozes da prática* ilustram a percepção dos envolvidos através da transcrição de trechos das entrevistas, apresentados em *itálico*, seguidos de uma breve conclusão da equipe de sistematização.

4.1. O Conceito de Governança nas Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade

No início, os grupos multi-institucionais não tinham um referencial comum sobre o conceito de governança. Com base no amadurecimento do grupo e no processo de reflexão sobre a prática que se construiu com os atores um conceito de governança adequado ao contexto.

Governança de cadeias de valor da sociobiodiversidade é a articulação que tem como objetivo a co-ordenação de ações, papéis, interesses e recursos; num processo que encoraje um conjunto multi-institucional de atores a perseguir objetivos prioritários para a intervenção (política e produtiva) numa cadeia de valor.



O ponto de partida para esta reflexão foi clarear as expectativas de cada ator quanto aos resultados da governança na cadeia de valor. Percebeu-se que havia diferentes visões nos dois grupos, e que não havia um conhecimento do referencial que embasava a atuação de cada parte no coletivo.

Expectativas dos atores quanto aos resultados da governança na cadeia de valor

Nas experiências do Acre, os grupos relacionaram a governança a um espaço de reflexão, análise e tomada de decisão estratégica para:

- Os envolvidos influenciarem políticas públicas e decisões governamentais;
- Os envolvidos influenciarem decisões do empreendedor e produtor no âmbito da gestão social e ambiental do processo produtivo, com foco na sustentabilidade;
- Uma ação articulada que busque agregar recursos e capacidades para lidar com a complexidade das CdVSb, facilitando a atuação individual, pois é impossível atingir os objetivos sozinho.

De maneira geral, havia um entendimento comum sobre o objetivo maior da governança: *estabelecer uma plataforma de cooperação e diálogo entre os atores*. E que para alcançá-lo, poderiam haver estruturas e ações paralelas com objetivos específicos diferentes e complementares entre si, como por exemplo:

- » Formação de grupos de articulação: Grupo Multi-institucional, Arranjo produtivo local (formado por empreendedores), Comitê, Comissão, etc.
- » Elaboração de planos e projetos (regionais, estaduais, nacionais)
- » Realização de oficinas e reuniões de trabalho: com especialistas, com grupos-chave, etc.

Mas uma das diferenças mais significativas identificadas, na percepção dos atores, foi o *nível de controle e/ou influência* que

estas estruturas e/ou ações podem ter sobre a cadeia, o que foi denominado de *Caráter da Governança*, que podem ser de 3 tipos. Cada tipo requer condições que serão tratadas de maneira mais aprofundada no item seguinte sobre o processo de governança.

Caráteres do processo de governança

Informativo: Proporciona a troca e atualização de informações para que cada ator possa tomar decisões e realizar suas ações.

Consultivo: Possibilita a consulta e aconselhamento entre os atores, contribuindo com reflexões, pareceres, análises e opiniões que apóiam a tomada de decisão.

Deliberativo: Imprime o poder de decisão sobre determinadas questões. Vai além da análise, entrando no campo da tomada de decisão frente a diferentes opções e suas consequências. De acordo com a abrangência de suas deliberações, pode estabelecer normas e parâmetros para a cadeia de valor.

4.2. O Processo de Governança

Nos grupos do Acre, o primeiro aspecto de aprendizagem foi a compreensão de governança enquanto processo, que como tal requer forma, intencionalidade e coordenação. No entanto, assim como o *conceito*, que não existia de maneira clara e compartilhada no início das experiências, o *processo de governança* foi sendo construído no caminho, a partir da prática das organizações envolvidas, da necessidade dos grupos e das consultorias contratadas para trabalhar o tema.

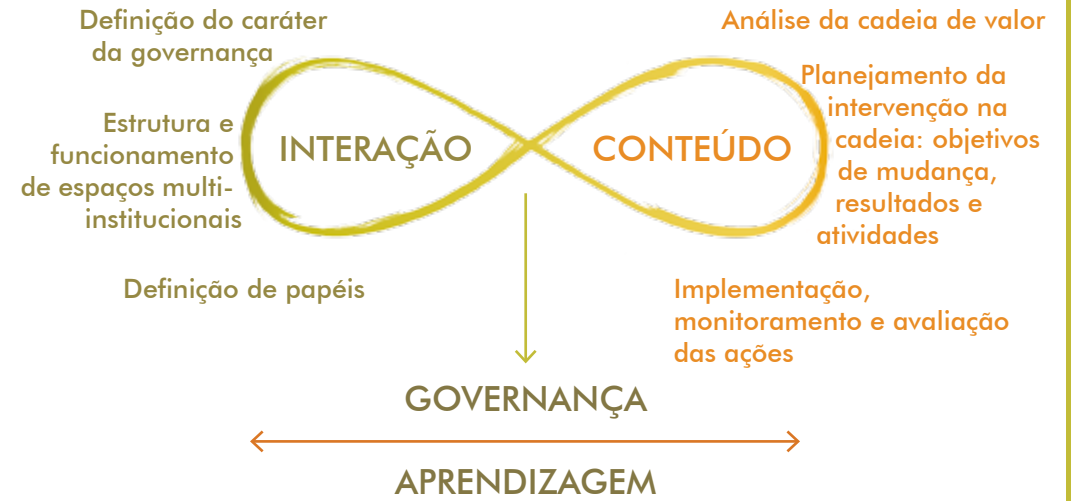
Um primeiro aspecto foi perceber que o processo de governança tem duas *dimensões*: a da *interação entre os atores* e a do *conteúdo da intervenção*. E que estas dimensões são regidas por um sistema de acordos e regras formais e informais cuja profundidade vai depender do caráter da governança.



Conteúdo e Interação: as duas dimensões do processo de governança

- O **conteúdo** se refere a o que se busca realizar e como a benefício do desenvolvimento da cadeia e se expressa nos objetivos, prioridades e ações, muitas vezes materializados em planos e projetos. Tem como elementos essenciais a análise de contexto e situacional e o planejamento e implementação da intervenção.
- A **interação** se refere a como os atores vão se relacionar para realizar a intervenção na cadeia. Tem relação com a definição do caráter da governança, da estrutura e do funcionamento do *locus* de articulação (especialmente importante no caso de grupos), assim como dos papéis (com destaque para a coordenação).

Assim, uma iniciativa de governança deve prever processos para definição e implementação do quê e como fazer e também de como interagir para fazer. Isso porque, como ilustra a imagem ao lado, essas duas dimensões são integradas entre si, e os efeitos da intervenção na cadeia de valor estão condicionados principalmente à qualidade da interação entre os atores.



Como processo, a governança se desenvolve no tempo. Assim, no decorrer da sistematização e aprendizagem a partir da prática destes grupos, foi possível criar uma proposta de fases para a condução de processos de governança:

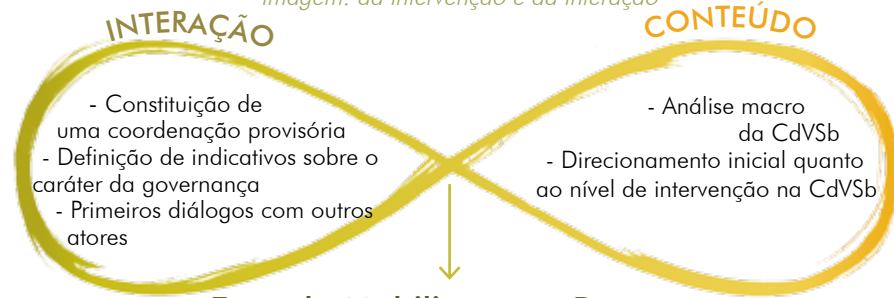


A estruturação do processo em fases chama atenção para os elementos essenciais a serem considerados e trabalhados tanto na dimensão de conteúdo quanto na de interação da governança, como ilustra a imagem a seguir. No entanto, considerando que cada realidade é única, as fases não devem ser encaradas como uma receita, e sim como uma lista dos ingredientes que não podem faltar.



Fase Preparatória

Tomada de iniciativa e definição de uma primeira imagem: da intervenção e da interação



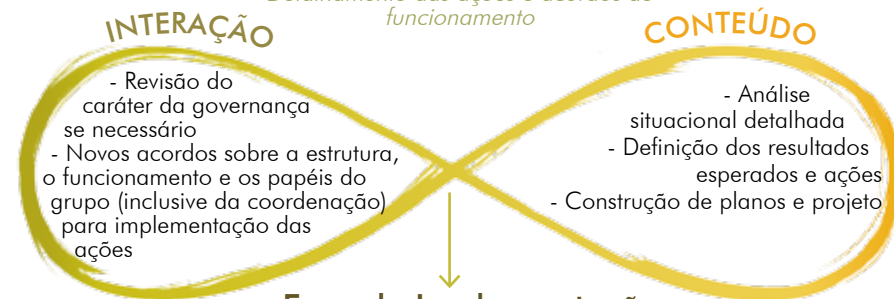
Fase de Mobilização e Pactuação

Ampliando a participação dos atores de forma estratégica e firmando acordos e alianças para a continuidade



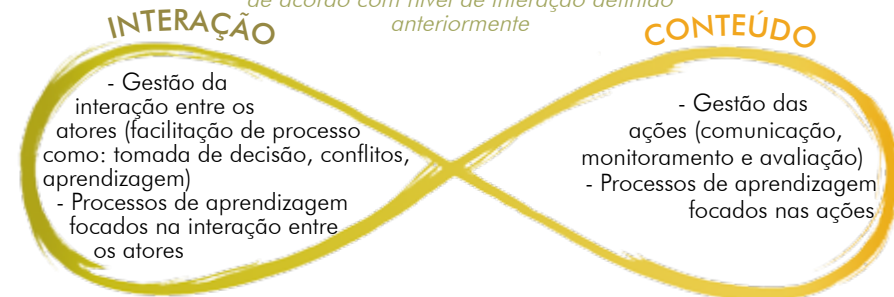
Fase de Planejamento

Detalhamento das ações e acordos de funcionamento



Fase de Implementação

Implementando as ações de melhoria da cadeia de acordo com nível de interação definido anteriormente



1. Fase Preparatória

O início da articulação de uma ação colaborativa em prol de cadeias de valor pode ser decisivo para sua implementação. As experiências do Acre trouxeram algumas idéias importantes de como construir este início e também mostraram as conseqüências de se pular alguns passos desta fase.

A prática revelou que a fase preparatória abrange os seguintes elementos essenciais:

- » Tomada de iniciativa e constituição de uma coordenação provisória
- » Direcionamento inicial do processo de governança com base numa análise geral/macro da cadeia de valor
- » Definição de indicativos sobre a profundidade da intervenção e o caráter da governança.

Vozes da prática...

... sobre o que motiva e quem toma a iniciativa

Havia um direcionamento institucional de apoiar as cadeias produtivas através de arranjos produtivos locais. Então fomos buscar os parceiros.

Naquele momento estavam acontecendo algumas discussões sobre a necessidade de fortalecer o extrativismo e as inovações que precisávamos buscar.

A iniciativa de reativar a produção da borracha-FDL surgiu a partir de uma confluência de fatores: de um lado havia oportunidade real de mercado, que era a demanda por borracha de origem comunitária, de outro nós estávamos buscando redirecionar o apoio a uma cadeia produtiva tão importante para o extrativismo como é a borracha.



Desde o primeiro momento foi uma ação coletiva, de juntar pessoas e recursos que eram decisivos aos primeiros passos.

Quando veio a determinação externa de criação de um novo grupo, com uma liderança imposta, foi desmobilizador.

Um processo de governança de CdVSb se inicia a partir da iniciativa de um ou mais atores, que mobilizam outros para uma atuação articulada. A forma de mobilização inicial é decisiva para o engajamento.

Os atores que tomam a iniciativa não necessariamente serão aqueles que vão liderar a governança da cadeia, mas têm um papel fundamental em criar o processo inicial até que ganhe forma e conteúdo e a integração entre os atores esteja fortalecida. Este grupo inicial deve ter a consciência de que são uma coordenação provisória do processo e que algumas decisões estratégicas serão conduzidas por eles.

... sobre a análise geral/macro da cadeia

Como era uma cadeia nova, precisávamos de uma base de informação para dar qualquer passo. Então contratamos alguns estudos.

Fizemos a análise macro a partir da apresentação dos estudos, já com a participação ampla de outros atores.

Para identificar necessidades e pensar as ações, fomos ouvir o principal empreendedor e quais eram suas demandas.

No início é preciso ter uma visão macro da cadeia que possibilite tomar algumas decisões estratégicas para o direcionamento de todo

processo de articulação.

O grupo de coordenação provisória deve definir quem participa e o nível de profundidade do conteúdo abordado neste passo em função das particularidades de cada cadeia. O que se busca é uma visualização geral das necessidades e possibilidades de intervenção, sem o nível de detalhe para embasar o planejamento. Posteriormente, outros momentos de análise e construção de uma visão sobre a cadeia devem acontecer até se chegar à fase de definição da intervenção em si.

... sobre a definição do caráter do processo de governança

Tinha gente que achava que o grupo era para tomar decisão e outros que não. Na verdade nós nunca definimos isso claramente.

Não é espaço de tomar decisões. É para coletivizar discussões e vivência, o que ajuda as organizações de apoio a saberem mais sobre o que se passa na linha da produção e os empreendedores a saberem o que as instituições têm disponível para os problemas que estão colocados.

Para os apoiadores é importante que seja espaço de tomada de decisão, pois é uma forma de tentar influenciar em políticas públicas, contribuindo na definição das ações do governo e na cadeia através da influência e apoio aos empreendedores/operadores.

Limitar a governança ao convívio já é de bom tamanho. A socialização ou não das decisões deve ser feita caso a caso. O empreendedor deve ter a liberdade de decidir o que ele socializa e com quem. O que resulta desse convívio vai depender da interação entre as partes.

Havia diferentes visões quanto ao próprio conceito de governança e objetivo do grupo, especialmente quanto à sua atribuição

como espaço de tomada de decisão. Estas diferenças não foram identificadas ou tratadas no início do processo e ficaram implícitas, gerando conflitos e desgaste das relações de confiança, chegando a abalar em alguns casos a credibilidade e a motivação em participar.

Os grupos envolviam atores de naturezas distintas (produção, negócios, fomento, apoio e pesquisa), com múltiplos interesses, em posições diferentes de poder e autoridade, interagindo entre si e buscando exercer influência uns sobre os outros. Havia, portanto, expectativas diferentes quanto ao grau de influência que o processo de governança deveria possibilitar.

Um dos elementos chave do processo de governança é mediar esta correlação de forças. Para tal, é necessário criar espaço para que os atores expressem suas expectativas e interesses, que embasam a definição de objetivos, do caráter da governança e da forma de funcionamento e papéis.

Aprendizados

A fase preparatória já é parte do processo de governança e deve ser conduzida por uma organização ou pequeno grupo aqui denominado *coordenação provisória*, que ao decidir empreender uma ação articulada na cadeia de valor, assume a atribuição de sensibilizar e mobilizar um grupo maior de atores para tal. Esse grupo deverá construir uma primeira imagem tanto em relação à intervenção na cadeia quanto à interação entre os atores, a qual será partilhada e aprofundada com os demais atores nas fases seguintes.

Nesta fase é fundamental fazer duas perguntas que se articulam entre si e dizem respeito à amplitude e ao recorte do que se quer realizar em parceria:

- » Qual a profundidade da intervenção demandada pela cadeia e o que isso requer em termos de atuação de um grupo multi-institucional?
- » Que caráter nos interessa neste processo de governança?

A coordenação provisória (com outros atores ou não) deve começar a buscar as respostas a estas questões a fim de formar uma imagem inicial que permita preparar a fase seguinte de mobilização dos atores e pactuação para uma ação articulada. Para tal, é importante que esta conheça dois referenciais conceituais que podem apoiar os atores na tomada de decisão quanto à governança da cadeia de valor: o *nível de profundidade da intervenção* e o *caráter do processo de governança*.

Nível de profundidade da intervenção

Toda intervenção é realizada a partir do impulso de transformar algo na realidade e pode acontecer em dois níveis de acordo com a profundidade das ações e dos resultados que se espera: *melhoria ou desenvolvimento*.

Níveis de Intervenção – melhoria e desenvolvimento

Melhoria: O foco são ações pontuais cujos resultados permitem amenizar os sintomas dos problemas da cadeia de valor. Portanto não atuam sobre as causas e nem afetam padrões ou estruturas, mas um aspecto pontual da cadeia. Em geral é a porta de entrada para se intervir em uma determinada situação.

Desenvolvimento: Processo continuado de mudanças, onde a solução ou resultado que se busca depende de diversos fatores interligados. Em longo prazo, implica em transformações estruturais, com impacto significativo na cadeia como um todo.



Este conceito permite formular os seguintes aspectos essenciais para o processo de intervenção na cadeia de valor, que devem ser considerados desde a fase preparatória:

- » A intervenção para a melhoria da cadeia é cíclica e ascendente, iniciando com reflexões e ações mais pontuais, em geral de melhoria, que vão sendo aprofundadas conforme o grupo se fortalece e avança na compreensão sobre a situação
- » Os objetivos, resultados e ações devem ser bem dimensionados às condições do grupo, pois quando superestimados resultam em frustração e desmobilização.
- » A ação é planejada a partir de limitações e oportunidades elencadas e priorizadas pelos diferentes atores, o que os motiva para a implementação e aumenta a probabilidade de se alcançar resultados significativos, mobilizadores e integradores.
- » A adequação e ampliação das ações são feitas com base na experiência acumulada. O grupo deve, de forma contínua e gradativa, avaliar e aprender das ações e seus resultados, aprofundar a análise da cadeia e adequar a visão de futuro.

Definição do caráter do processo de governança

O caráter do processo de governança está diretamente relacionado ao nível de intervenção, à composição do grupo e a seu funcionamento. Portanto, cada caráter requer algumas condições relacionadas a esses elementos, sobretudo em termos dos atores que participam e da intensidade da relação que se busca estabelecer entre eles.

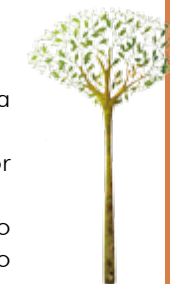
Para elucidar: se a decisão for pela criação de espaços de diálogo e troca de informações entre os diversos atores (*governança com caráter consultivo*) o funcionamento será mais simples. Já no caso de uma situação de *governança com caráter deliberativo*, o funcionamento é mais complexo e requer determinadas condições, como, por exemplo:

- » É fundamental contar com representantes autônomos na tomada de decisão sobre a cadeia de valor.
- » A dinâmica do processo deve criar um ambiente de maior conhecimento mútuo e confiança entre os atores.
- » Quando existe intenção de implementar um projeto integrado, torna-se necessário processo de gestão da ação em parceria.

A definição do caráter não deve engessar o processo de governança da cadeia. Ao longo da trajetória do grupo é possível combinar diferentes caracteres, conforme a necessidade que se apresenta, desde que se tenha clareza das implicações que isso trará para a dinâmica de funcionamento e sejam estabelecidos acordos.

Perguntas orientadoras para definição do caráter da governança

- Qual a motivação, expectativa e objetivo de cada ator em relação a um processo de governança e a uma ação integrada na cadeia de valor?
- Quais as capacidades dos atores a serem envolvidos em termos de condições de envolvimento, representatividade e poder de tomada de decisão sobre a cadeia?
- Qual o nível de relação que se busca entre os atores a serem envolvidos em um processo de governança na cadeia de valor?
- Qual o histórico, já realizaram alguma ação integrada? Se sim, que resultados geraram e que dificuldades enfrentaram? Existem conflitos entre os atores?





2. Fase de Mobilização e Pactuação

O objetivo desta fase é ampliar a participação dos atores da cadeia, constituir o grupo e definir os primeiros acordos para a intervenção. A partir da imagem inicial quanto ao nível de intervenção e caráter do processo de governança, a coordenação provisória mobilizará novos atores e com estes pactuará uma aliança para a continuidade do processo.

Mobilização de atores

Vozes da prática...

... sobre quem mobilizar, como e quando

Fizemos uma mobilização ampla, convidando todas as organizações que tinham relação histórica com a cadeia.

Convidamos aqueles atores que já atuavam com o principal empreendedor da cadeia. Nosso foco foi ouvir as necessidades e ver o que poderíamos oferecer de acordo com nossos planejamentos.

O seminário inicial foi um marco desse arranjo multi-institucional, porque permitiu aos atores expressar sua motivação e possível colaboração ("Estamos nessa! Queremos atuar nessa cadeia!"). Foi uma espécie de pacto coletivo, ainda que de forma ampla. Depois, o que este grupo gerou foi a base para iniciar o planejamento.

O momento adequado para ampliar a participação e envolver outros atores vai depender do contexto de cada cadeia. É importante assegurar que a decisão de quem mobilizar, como e quando seja tomada de forma consciente pela coordenação provisória do processo.



Aprendizados

O ponto de partida para a mobilização é a socialização da *análise geral* da cadeia de valor e dos indicativos que a coordenação provisória tiver quanto ao *nível de intervenção* e ao *caráter do processo de governança*.

Este momento cria espaço e condições para que cada ator:

- » Amplie seu conhecimento sobre a CdVSb, o que é essencial para a definição da estratégia de intervenção.
- » Conheça e adquira mais confiança nos outros atores, o que favorece a cooperação e a definição do caráter da governança.
- » Tenha suas visões e necessidades contempladas no processo de intervenção.
- » Se co-responsabilize pelo diálogo e ação conjunta ou complementar.

Elementos para definir a estratégia de mobilização de atores

- Quem mobilizar e para quê?
 - » Embora possa ser feita uma mobilização ampliada, é importante ter clareza de quem serão os possíveis colaboradores diretamente envolvidos na intervenção, que deverão ser mobilizados para o planejamento.
- Como mobilizar?
 - » A forma do primeiro contato é decisiva para criar um ambiente de motivação e compromisso para os próximos passos.
 - » Pode haver algumas formas articuladas entre si, como por exemplo: reuniões bilaterais, reuniões por segmento, seminários amplos, oficinas, entre outras.
 - » Utilizar métodos e instrumentos para garantir a participação efetiva e qualificada dos diferentes atores.

Pactuação

A pactuação diz respeito aos termos da aliança que se pretende ter em prol da CdVSb. Diz respeito a:

- » Nível de profundidade da intervenção
- » Caráter do processo de governança
- » Composição do grupo e perfil dos representantes
- » Estrutura do grupo
- » Papéis e atribuições

Estes termos podem ser revisados e reajustados nas fases seguintes, de planejamento e implementação. Mas é fundamental ter um *pacto inicial* que seja mobilizador e integrador e que oriente o posicionamento dos atores e evite criar falsas expectativas sobre os elementos acima.

Os referenciais sobre *nível de intervenção* e *caráter da governança* já foram abordados anteriormente. Neste item será dada atenção à *composição* e *estrutura do grupo* e aos *papéis e atribuições*.

Vozes da prática...

...sobre a composição e perfil dos representantes

Partilhar a visão macro da cadeia possibilitou que cada ator se posicionasse sobre como poderia apoiar. Com base nisso fechamos a composição do grupo.

O representante não tinha autonomia para falar em nome da organização.

A cada reunião o parceiro mandava uma pessoa diferente, que não estava acompanhando o processo e não tinha o histórico.

As reuniões são sempre na cidade e isso dificulta a participação de uma representação dos produtores.

Os seguintes desafios foram enfrentados em relação à composição do grupo, que poderiam em certa medida serem minimizados com uma base de acordos entre os atores:

- » O perfil de alguns representantes, que não tinham as capacidades necessárias para representar sua instituição no coletivo (como por exemplo, habilidades de trabalho em grupo e autonomia ou poder de tomada de decisão)
- » A rotatividade dos representantes de algumas instituições, dificultando sua participação e contribuição ativa no processo.

...sobre os papéis e atribuições

As visões diferentes sobre os papéis foram a fonte de muitos conflitos.

O mapeamento da cadeia foi importante para revelar e definir a área de atuação de cada um na cadeia.

As pessoas têm significados próprios sobre cada função na cadeia de valor e cada papel no grupo multi-institucional, e diferentes expectativas quanto às atribuições e responsabilidades de cada um. Quando estes significados e expectativas não estão explícitos, o grupo fica esperando uma atuação que acaba não acontecendo. Por isso é preciso construir e acordar uma visão comum ao grupo.

Aprendizados

Composição do grupo e perfil dos representantes

A composição do grupo - que organizações envolver e quem serão seus representantes - é estratégica para seu bom funcionamento, para a qualidade das relações e sobretudo para atingir os objetivos em relação a CdVSb. É definida com base no *nível de intervenção*,

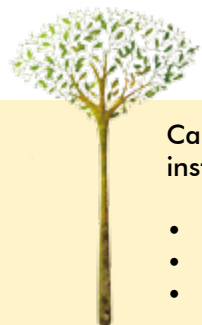
no caráter do processo de governança e no conhecimento que se tem dos atores. A depender destes elementos, um grupo pode ter uma composição mais ou menos multissetorial.

A participação dos diferentes operadores é fundamental para que o grupo ganhe representatividade e relevância como um fórum de articulação dos atores da cadeia de valor em torno daqueles que operam a atividade econômica. No entanto, tal participação está condicionada à limitação dos operadores de se ausentarem da linha de produção, trazendo um desafio a mais: como tornar a dinâmica dos grupos eficiente em lidar com um recurso tão escasso como o tempo.

A depender da diversidade de composição, os grupos vão lidar com outro desafio: o diálogo multissetorial. Segundo Bojer (2008), o diálogo multissetorial se assemelha à complexidade de um diálogo multicultural. Num contexto de visões de mundo e naturezas institucionais tão distintas (governo, comunidades, academia, empresas, ONGs), a autora afirma que um dos maiores desafios é lidar com o desejo velado de que “os outros pensassem igual a mim” e operassem na mesma lógica.

Segundo a mesma autora, o passo para superar o universo de percepções e julgamentos existentes e criar sinergia reside em entender que há complementaridade através das diferenças e como tirar o maior proveito delas na direção dos objetivos. Isto reforça que o diálogo multi-setorial requer uma intencionalidade e esforço na direção de possibilitar o atendimento das expectativas dos diferentes atores, o que gera motivação e mobilização.

Também é preciso lembrar que um grupo é composto não só por organizações, mas sobretudo por pessoas que se colocam a partir dos objetivos institucionais, mas também de sua personalidade, motivação e capacidades, as quais se revelam na interação social. As pessoas são diferentes em seus pensamentos, sua forma de agir e de se relacionar. Essas diferenças imprimem distintas qualidades, que quando reconhecidas, equilibradas e bem aproveitadas, podem estar a serviço do grupo.



Capacidades que os representantes das organizações no grupo multi-institucional devem reunir

- Visão da cadeia de valor e capacidade de análise da situação.
- Habilidades para trabalhar em grupo.
- Disposição e tempo para assumir as funções necessárias, participar das reuniões e se apropriar do conteúdo gerado pelo grupo.
- Clareza dos interesses e do papel de sua organização na cadeia.
- Autonomia na tomada de decisão e habilidades de diálogo e negociação para conciliar a agenda da organização que representa às necessidades do grupo.
- Habilidades para repassar para a instituição o essencial sobre as informações, decisões e encaminhamentos do grupo.

O grupo está sujeito a ajustes na sua composição de acordo com mudanças no caráter da governança e no processo de intervenção, assim como em função de fatores relacionados à interação entre as pessoas (capacidade de diálogo, por exemplo). Esses ajustes podem ser em termos de organizações envolvidas e/ou seus representantes.

Em relação aos representantes, o ideal é ter um representante fixo que possa se apropriar das discussões, decisões e demais conteúdos gerados pelo grupo. No entanto, isso nem sempre é possível, podendo haver certa rotatividade. Portanto, é preciso fomentar estratégias nas organizações e no grupo para que a efetiva participação dos atores tenha continuidade independente da troca de representantes.

Relação entre o caráter do processo de governança e o perfil dos representantes no grupo

- **Caráter Deliberativo:** incluir representantes com autonomia de tomada de decisão.
- **Caráter Consultivo:** incluir representantes com visão do contexto e da cadeia de valor e com capacidade de proposição.
- **Caráter Informativo:** incluir representantes com capacidade de comunicação e conhecimento do tema e das informações relevantes.

Estrutura do grupo

A estrutura diz respeito às instâncias de trabalho e tomada de decisão do grupo, a exemplo de coordenação geral, coordenação de frentes temáticas (relacionadas aos resultados operacionais), comissões, grupos de trabalho, entre outras. São definidas de acordo com o caráter da governança e tem relação direta com os papéis necessários ao funcionamento e intervenção na cadeia.

Papéis e atribuições

Para o bom funcionamento do grupo e a efetividade de sua intervenção, cada organização que o compõe deve ter clareza dos atores e suas funções na cadeia de valor e ser proativo em acordar os papéis no grupo e assumi-los com responsabilidade, cumprindo suas atribuições.

Função na CdV

Cada organização assume uma determinada **função na cadeia de valor**, conforme sua relação com o produto ou com os processos produtivos. São funções da cadeia: operadores, apoiadores, fomentadores

Papel na governança

Na governança da cadeia de valor através de grupos multi-institucionais, as organizações assumem diferentes papéis e atribuições. **Os papéis** são definidos a partir da compreensão das *necessidades do grupo* e das *capacidades de cada organização e de seus representantes*. Exemplos de papéis: líder da cadeia de valor, gestor do grupo, coordenador de grupo temático, técnico de implementação da ação, etc.

As **atribuições** determinam os direitos e deveres de cada papel - o que a pessoa deve/pode ou não em termos de decisões, de ações, de influência.



A definição dos papéis e atribuições no grupo depende dos seguintes elementos, que podem ser tratados na seguinte ordem:

- » Definição dos objetivos do grupo
- » Definição do caráter da governança
- » Clareza das funções que cada ator assume na cadeia de valor
- » Definição da composição e estrutura do grupo
- » Clareza das capacidades dos representantes de cada organização que podem atender às necessidades de promoção de diálogo e cooperação no grupo

Perguntas que podem ajudar na definição de papéis e atribuições

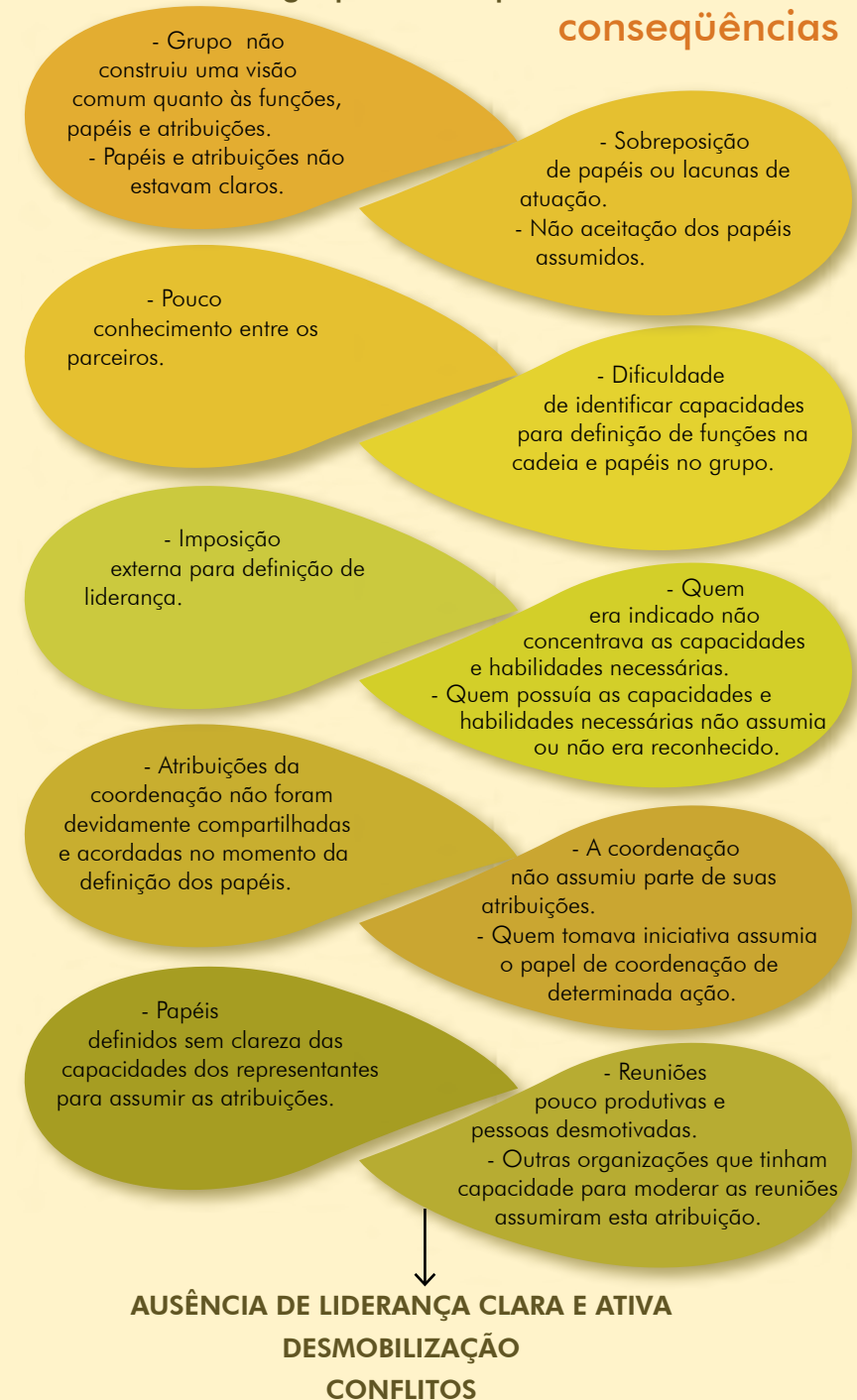
- Quais os papéis necessários para o funcionamento saudável do grupo?
- Quais as atribuições de cada papel?
- Que habilidades e capacidades cada organização e seus representantes trazem para exercer esses papéis?
- Que acordos precisam ser firmados sobre os papéis e atribuições? Esses acordos estão claros e satisfazem as partes envolvidas?

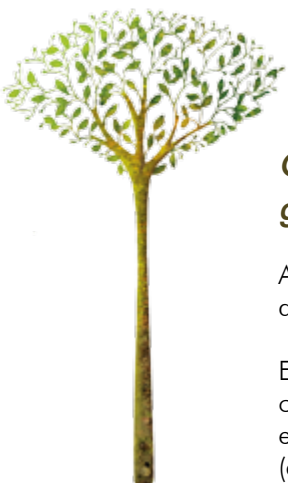
No contexto das CdVSb, muitas das quais num grau de estruturação inicial, outros atores podem assumir temporariamente papéis dos operadores (por exemplo governo e apoiadores), mas a estratégia de intervenção deve fortalecer a autonomia dos operadores e possibilitar que estes assumam gradativamente suas funções na cadeia.

Os membros do grupo podem ter concepções diferentes sobre o significado e implicações das funções, papéis e atribuições. A construção inicial de uma concepção mais nivelada e a avaliação e aprendizagem sobre estes aspectos embasam os ajustes que se tornam necessários ao longo da trajetória, assim como a renovação dos acordos para que cada ator aja com liberdade naquilo que lhe cabe.

Quando estes elementos não são cuidados, é comum impactar de forma negativa o funcionamento do grupo, podendo resultar em ausência de coordenação, desmobilização e conflito entre os atores. A figura abaixo ilustra problemas ocorridos nos grupos do Acre em relação aos papéis.

Problemas relacionados aos papéis no grupo e suas possíveis conseqüências





Coordenação e gestão do processo de governança

A seguir serão apresentados os aprendizados sobre os papéis e atribuições no exercício da liderança.

Em cadeias de valor, o conceito de liderança está associado à capacidade de exercer influência sobre as operações (ODI, 2011) e o papel de líder da cadeia é em geral assumido por um operador (a exemplo de uma empresa ou cooperativa), já que a governança está mais associada ao aspecto produtivo.

No caso das cadeias da sociobiodiversidade, a governança considera ainda aspectos mais amplos e por isso outros atores também podem exercer a liderança. Em relação ao exercício de liderança neste contexto existem três papéis a serem considerados: o de líder da cadeia de valor, o de coordenador do processo de governança para a melhoria da cadeia e o de gestor.

Líder da cadeia de valor: tem como atribuição dirigir as operações produtivas.

Coordenador: tem atribuição de dirigir o processo de governança, embora possa ser um papel desempenhado pela mesma organização líder da cadeia.

Gestor: pode ser o representante de uma organização membro ou um agente externo contratado pelo grupo com a atribuição de cuidar do processo de facilitação.

Em se tratando de cadeias de valor da sociobiodiversidade é importante que a coordenação considere e valorize os interesses e necessidades dos diversos atores, em especial das populações tradicionais.

A definição de quem exercerá a coordenação da governança deve

ser feita considerando as necessidades e grau de estruturação da cadeia de valor. Acima de tudo, deve-se ter clareza de que o processo de governança trata da articulação de diferentes ações em prol do todo da cadeia e, portanto, será exercida por quem tiver melhores condições para tal. Deve ser levado em conta a vigência, ou seja, se é uma coordenação provisória, durante determinada fase ou permanente, enquanto durar o processo de governança.

Perfil de quem exerce o papel de coordenação

A organização que assume o papel de coordenação da governança da cadeia de valor deve nomear um representante fixo que tenha, idealmente, algumas qualidades específicas.

- Compreensão do conceito e processo de governança de CdVSb.
- Conhecimento da cadeia de valor e experiência de atuação na mesma.
- Capacidade de articulação interinstitucional (de construir alianças e articular-se politicamente, interagindo com diversos atores da cadeia, dos produtores comunitários às empresas) e de mobilização do grupo multi-institucional.
- Capacidade de identificar limites, oportunidades e objetivos (nos campos econômico, político, socio-cultural e ambiental).
- Legitimidade e reconhecimento pelos demais atores.
- Compreensão da importância do desenvolvimento da cadeia, cuidando do alinhamento das intervenções e tendo compromisso com os resultados alcançados.

A coordenação deve garantir que a governança aconteça em todas as suas fases, criando condições para:

- » Promover o conhecimento mútuo e impulsionar o diálogo e a cooperação;
- » Definir conjuntamente os objetivos e a estratégia do grupo;
- » Construir uma visão compartilhada de futuro sobre os objetivos e a estratégia de melhoria da cadeia;
- » Promover a revisão e o ajuste dos papéis e dos elementos de funcionamento;

- » Permitir internalizar os avanços, aprendizados e decisões na ação do grupo;
- » Identificar conflitos e traçar estratégias para sua resolução.

Os grupos do Acre contaram com alguns gestores, o que possibilitou traçar um quadro das suas atribuições.

Perfil recomendado para o gestor

- Motivação com o assunto (produto) e comprometida com o resultado e com a solução de problemas.
- Reconhecido pelo grupo e ter uma postura de educador, ensinando aos demais como atuar em grupo.
- Trânsito nas organizações membro.
- Desejável experiência anterior em processos de governança.



Responsabilidades do gestor (ou facilitador)

Para atuar a serviço do grupo e da cadeia de valor de forma alinhada à coordenação, os membros dos grupos do Acre apontaram as seguintes atribuições a serem assumidas pelo gestor:

- Criar e implementar procedimentos durante o todas as fases do processo de governança
- Garantir o registro, memória e fluxo de informações entre os membros do grupo, mantendo os assuntos aquecidos com informes bem preparados.
- Planejar e organizar (em diálogo com a coordenação) as reuniões e encontros do grupo e reuniões externas, assim como moderar, garantindo o bom andamento dos seguintes elementos: Facilitar o planejamento e a tomada de decisão;
- Facilitar a implementação e o acompanhamento das decisões, das ações e do sistema de monitoramento (ver mais adiante), incluindo:
 - » organizar documentos e dados;
 - » resgatar a memória dos referenciais documentais e das decisões do grupo;
 - » facilitar a revisão dos documentos de referência.
- Facilitar procedimentos para resolução de conflitos.

Parte dessas atribuições podem ser assumidas pelo coordenador ou rotativamente pelo grupo, de acordo com as habilidades que seus membros já têm ou vão desenvolvendo ao longo dos trabalhos.

3. Fase de Planejamento da Ação

Com base nas experiências e nos aprendizados gerados, são propostos passos para um processo de planejamento num contexto multi-institucional. Nestes, os atores aprofundam conjuntamente a análise da realidade como ponto de partida para definir o conteúdo e a forma de intervenção na cadeia de valor – que mudanças queremos e como alcançá-las.

Vozes da prática...

...sobre a contribuição de cada ator nesta fase

“Elaboramos o projeto (da castanha-do-brasil) com base nas necessidades apresentadas pelo empreendedor (cooperativa). Mas poderíamos ter ampliado essa visão para identificar outras lacunas e oportunidades.”

“No seminário reunimos todas as organizações que tinham relação histórica com a cadeia de valor: movimento social, ONGs, governo, pesquisadores. Com isso, pudemos ter uma primeira análise, ainda que ampla, a partir de vários olhares.”

Os operadores são os atores principais na cadeia de valor, cumprindo um papel essencial na análise situacional e planejamento. No entanto, não é aconselhável embasar a análise e planejamento somente na perspectiva dos operadores. Diferentes atores da cadeia de valor devem ser envolvidos nesta fase a fim de enriquecer a análise situacional e o planejamento.





...sobre a definição das ações

O projeto de melhoria da cadeia de valor da borracha – FDL foi elaborado com base nos resultados de um seminário de nivelamento de informações com os atores. Neste seminário foi construída uma base comum para propor as ações e foram definidos seus líderes, os quais em seguida detalharam as ações, gerando assim os subprojetos que compunham o projeto como um todo.

“Após o seminário tivemos um consultor que, junto com a pessoa que liderava a iniciativa de estruturação da cadeia, apoiou as organizações no planejamento. Isso ajudou tanto na forma quanto no conteúdo das ações.”

“O projeto (da castanha) foi uma junção de atividades que cada organização já tinha planejado. Não sei se o objetivo gerou as ações ou se o conjunto de ações gerou um objetivo. As ações ficaram desconectadas e havia pouca disposição de alguns parceiros para uma ação mais integrada.”

Esta fase demanda um processo que visa a construção de uma visão minimamente compartilhada para a cadeia de valor, que será a base para a definição dos objetivos e das ações a serem realizadas, de forma complementar ou conjunta, para se chegar à mudança desejada na cadeia.

Este processo deve ser estruturado de acordo com as condições dos atores a serem envolvidos. Conhecer previamente estas condições evita que se alimente expectativas de uns sobre os outros que não podem ser atendidas e favorece a definição de objetivos e ações condizentes com as capacidades do grupo.

Aprendizados

Na preparação desta fase pelo(s) ator(es) que está(ão) liderando a articulação multi-institucional, os seguintes elementos devem ser considerados e socializados:

- » O que se quer analisar e para que? O que precisa ser aprofundado em relação à análise mais geral feita na fase preparatória?
- » Que dados, estudos e documentos já existem sobre a CdVSb que devem ser consultados previamente? Como podem ser validados pelo grupo? Que informações trazem que podem orientar a definição dos aspectos a serem caracterizados e analisados pelo grupo?
- » O que precisamos saber uns dos outros para definirmos objetivos e ações conjuntas ou complementares – conhecimento mútuo das necessidades e capacidades referentes ao planejamento e execução das ações (princípios metodológicos, objetivos estratégicos, ações já planejadas, prazos de execução e recursos existentes, entre outras)?

Uma vez conhecidos e discutidos estes elementos, os atores a serem envolvidos podem definir acordos para os seguintes pontos:

- » Como vai ser realizada - princípios metodológicos; método a ser utilizado; nível de detalhamento; encontros a serem realizados e frequência?
- » Quem é responsável por esta fase, mantendo a visão do todo e garantindo a realização e conclusão dos passos?
- » Quem vai facilitar o processo?
- » Quem deve participar e em que momento; como serão mobilizados; como sua participação efetiva será promovida?
- » Como será o registro e a divulgação dos resultados?

Cada ator tem seu método de planejamento e gestão da ação. O ideal é que sejam integrados em um método único a ser adotado pelo grupo, o qual deve considerar:

- » A capacidade do facilitador ou gestor em utilizá-lo;
- » O nível de complexidade da cadeia;
- » A quantidade de atores a serem envolvidos e as suas necessidades e capacidades de planejamento e gestão.



As experiências do Acre mostram que ter pessoas com dedicação exclusiva e habilidades para facilitar o processo de planejamento é um diferencial. Estes facilitadores são em geral viabilizados através das organizações de apoio, e tem o papel de conduzir o grupo através de passos e procedimentos definidos e registrar e encaminhar os conteúdos e decisões. Isso favorece a mobilização dos atores durante esta fase e imprime qualidade ao planejamento.

A figura a seguir mostra uma possível seqüência de passos para a condução da fase de análise situacional e planejamento, que pode ser ajustada conforme a necessidade, já que é preciso sempre buscar o equilíbrio entre o conteúdo (nível de profundidade da análise situacional e nível de complexidade do plano de ação) e a interação (condições do grupo).

Considerações para os grupos que estão em formação ou iniciando o processo de planejamento conjunto

- Realizar análises situacionais mais rápidas, a serem aprofundadas na própria ação (por exemplo, com a realização de um diagnóstico participativo e/ou um estudo sobre determinado aspecto da cadeia) ou em um novo ciclo de análise.
- Elaborar planos de ação mais enxutos, focados nas prioridades, com uma combinação de resultados e atividades de curto e médio prazo. As ações de curto prazo permitem que o grupo visualize já no início melhorias concretas na cadeia de valor, o que gera mais motivação e mobilização.

Análise Situacional

Retrato atual da cadeia de valor – onde estamos?



Planejamento da Ação



A *Análise Situacional* é a construção de um *retrato real* (não idealizado) de como a cadeia de valor está organizada e funciona.

Deve ser feita de forma participativa, com a utilização de técnicas de visualização que favoreça o envolvimento dos diferentes atores e sua contribuição e compreensão sobre os diversos aspectos da cadeia.

Aspectos a serem contemplados na Análise Situacional da cadeia de valor

- Seqüência, estágios (elos) e funcionamento das atividades produtivas e comerciais
- Recursos disponíveis em cada elo da cadeia (infraestrutura, recursos financeiros)
- Atores
 - » Quem são os atores chave? E os atores secundários?
 - » Funções, papéis e objetivos ao longo dos elos da CdVSb
 - » Capacidade e necessidades
- Desempenho econômico
 - » Volume produzido e preço
 - » Custos de produção e comercialização
 - » Capacidade produtiva
- Marco macroeconômico e legal para o desenvolvimento da CdVSb

O que se espera neste passo não é o consenso sobre todos os aspectos da cadeia, o que pode ser impossível, mas sim uma análise conjunta, agregando diferentes pontos de vista e expertises e enriquecendo a caracterização da realidade e a definição da visão de futuro, limitações e oportunidades.

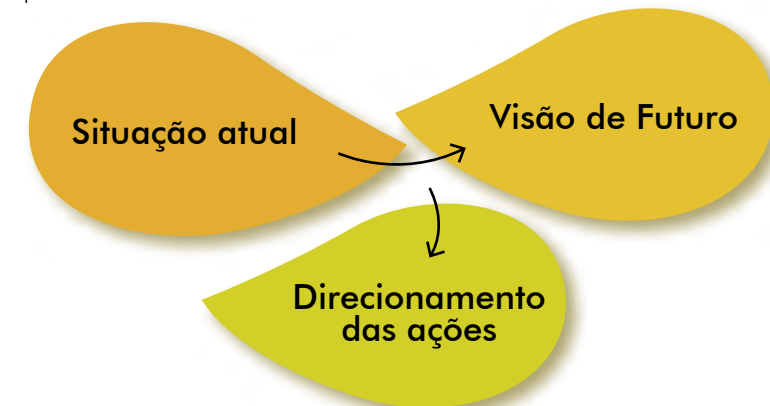
Cada organização - operadores e organizações de apoio, de fomento e de pesquisa - analisa a cadeia a partir da posição que nela ocupa, o que traz uma visão complementar sobre a situação.

O papel dos operadores na análise situacional é bastante significativo para as cadeias de valor já estruturadas, como no caso da castanha-do-brasil. Mas nas cadeias de valor em estruturação, como a da borracha-FDL, os operadores podem não ter experiência acumulada que lhes permita analisar a cadeia como um todo, pois

vários elos ainda nem sequer existem. Neste caso, as organizações de apoio, de fomento e de pesquisa têm uma contribuição importante no levantamento, elaboração e organização de informações e conhecimentos que embasam a análise situacional, a definição da visão de futuro e o planejamento da intervenção.

As informações e dados levantados e gerados na análise situacional e no planejamento, quando bem organizados e registrados, constituem a linha de base (situação atual ou marco zero) para o monitoramento e avaliação da intervenção e para a aprendizagem conjunta.

Uma vez concluído o retrato atual, se inicia o planejamento, que tem como base a clareza de cada ator e do grupo sobre a direção das ações em prol da mudança na cadeia de valor. Tal direção é em geral definida (mesmo que inconscientemente) a partir da visão que cada ator e o grupo têm sobre a situação atual e o futuro almejado para a cadeia.



Portanto, o primeiro passo do planejamento é *tomar consciência da visão de futuro* sobre a cadeia de valor que condiciona a ação de cada ator e *chegar a uma visão mais compartilhada*, que representa um norte inicial para o grupo e vai sendo aperfeiçoada no decorrer da ação e da aprendizagem a partir da prática.

Mesmo que não se chegue a uma visão comum no momento



de planejar a ação, o grupo deve identificar pontos comuns que podem favorecer a integração das ações e pontos divergentes ou conflitantes que devem ser objeto de negociação. Isso gera confiança no processo, favorece a negociação de interesses e a construção das relações e possibilita que cada ator identifique sua missão no processo de intervenção (aquilo que mais o motiva e em que ele tem mais a contribuir).

Em seguida, se definem os *objetivos de mudança* da cadeia de valor, que são mais gerais, indicando as mudanças necessárias para se chegar à visão de futuro. Tendo clareza da mudança desejada (expressa pelos objetivos de mudança), os atores identificam os *limites e oportunidades* para alcançá-la.

As seguintes perguntas podem ajudar neste passo:

Perguntas para ajudar na identificação das oportunidades

○ que está contribuindo no alcance da mudança desejada (elementos internos da cadeia de valor e elementos do contexto onde ela se insere)?

○ que tem funcionado?

Como os atores podem cooperar com o alcance da mudança desejada na cadeia e obter resultados institucionais?

- Quais as suas capacidades (recursos, expertises, informação e conhecimento, ações) que podem contribuir para a melhoria da cadeia?
- Quais as suas necessidades (objetivos, interesses) que podem ser atendidas pela melhoria da cadeia?

Existem ações de melhoria e ações de apoio? Onde estão concentradas e de que natureza são?

Perguntas para ajudar na identificação das limitações

○ que está limitando o alcance da mudança desejada (elementos internos da cadeia de valor e elementos do contexto onde ela se insere)?

○ que não tem funcionado?

Como os atores podem limitar o alcance da mudança desejada na cadeia?

- Quais as suas necessidades (recursos, expertises, informação e conhecimento) que podem limitar a melhoria da cadeia?
- Quais as suas capacidades (objetivos, interesses, ações) que podem ser contraditórias à melhoria da cadeia?



A partir da análise dos limites e oportunidades que contribuem ou não ao alcance dos objetivos de mudança, se prioriza os *pontos críticos*, se analisa suas *causas* e se define *caminhos para solucioná-los*. Com isso se elabora os *resultados estratégicos* para um determinado período de tempo (são as metas que têm mais relevância para os atores e que, portanto, geram mais motivação para a ação) e se constrói o *plano de ação*, que contém os *resultados estratégicos*, as *atividades* a serem realizadas para alcançá-los, o *prazo* e os *responsáveis*.

Nesta altura, o plano de ação está concluído e os atores terão aprofundado seu conhecimento mútuo durante o processo de planejamento. Com base em uma maior clareza do nível de relação entre os atores demandado para a implementação das ações, o grupo deve *revisitar, ajustar e re-acordar o caráter da governança* e definir *novos acordos sobre a estrutura, o funcionamento e os papéis no grupo*.





4. Fase de Implementação da Intervenção

Esta fase traz inúmeros desafios, pois é quando o conteúdo planejado será colocado em prática, demandando uma boa interação no grupo. Será desenvolvida com maior ou menor facilidade a depender de como foram conduzidas as fases anteriores no sentido de preparar o grupo para uma ação condizente com suas capacidades.

Vozes da prática...

...sobre a gestão do plano de ação

“Do planejamento até a realização se passa tanto tempo que a ação deixa de ser necessária, ou viabilizamos de outra forma.”

“Os operadores estão na dinâmica da produção e do mercado e têm limites em se dedicar ao grupo na intensidade que tem sido requerida para a gestão de projetos integrados.”

O foco dos operadores é o produto e dos apoiadores o processo.

Operadores dizem não ter tempo para conversar muito, precisam de ação.

Apoiadores querem refletir e aprender (o que demanda tempo, reunião, metodologias e planilhas), enquanto operadores querem agir e resolver problemas.

A realização de ações conjuntas ou complementares pelo grupo demanda processos de gestão da ação com participação dos atores, desenhados com base em suas condições e necessidades. Se isso não for considerado, corre-se o risco de criar processos complexos que desmobilizam e fragmentam o grupo.



...sobre as molduras de cada instituição e sua influência na ação

Quem representa a organização no grupo tem que ter autonomia e conhecimento para adaptar as regras institucionais à dinâmica de funcionamento do grupo.

As regras institucionais muitas vezes engessam a possibilidade de ajustes no planejamento. Para alterar uma atividade no planejamento interno da instituição, eu precisava de uma ata com a anuência do grupo. Gastou-se tanto tempo até reunir todos que a ação deixou de ser necessária.

Foram realizadas as ações, o planejamento foi cumprido, mas não se chegou aos resultados que se esperava. A metodologia não era adequada ao perfil dos comunitários. Ou seja, a atividade não teve o efeito esperado.

O recurso das organizações de apoio, mesmo sendo pequeno, é essencial porque viabiliza ações não previstas inicialmente, mas que se tornam necessárias no decorrer da intervenção. Se essas ações dependessem do recurso das organizações de fomento, cuja liberação é muito burocrática, não poderiam ser realizadas.

Não era o momento no grupo, mas o dinheiro estava disponível naquele prazo, então fizemos a atividade assim mesmo.

O conhecimento mútuo vai sendo aprofundado durante a implementação da ação e permite uma melhor compreensão das molduras de cada instituição, que podem ser referentes à visão de futuro, aos objetivos de mudança para a cadeia de valor, às diretrizes e procedimentos para a implementação do plano de ação, às regras de gestão dos recursos financeiros, entre outras.

Independentemente de serem contraditórias ou complementares, tais molduras precisam ser consideradas no estabelecimento de novos acordos para um melhor funcionamento do grupo e garantia da eficiência, eficácia e efetividade das ações.

...sobre o monitoramento e aprendizagem

Os operadores não respondem à demanda por informações para os relatórios dos apoiadores.

O monitoramento é uma preocupação maior dos apoiadores, que tem uma lógica de projeto.

Cada ator do grupo tem suas capacidades e necessidades em relação ao monitoramento e aprendizagem, que nem sempre são comuns ou complementares, podendo até ser contraditórias.

Isso traz implicações para a gestão da ação: pode haver uma desconexão ou sobreposição dos processos de monitoramento conduzidos pelos diferentes atores, sobrecarregando o grupo e comprometendo a aprendizagem a partir da ação e a qualificação da intervenção futura.

Aprendizados

Uma vez elaborados os projetos ou planos de ação para a CdVSb, se inicia a implementação e gestão da ação de forma a garantir sua efetividade, eficiência e eficácia. Esta fase compreende, entre outros, os seguintes elementos:

- Implementação das atividades planejadas, incluindo aquelas realizadas através da contratação de serviços externos;
- Monitoramento, avaliação e aprendizagem do grupo (MA&A);
- Ajuste das ações, identificação de ações complementares e articulação para realizá-las;
- Gestão financeira.

Esta fase será mais ou menos complexa a depender de como os seguintes aspectos foram trabalhados e acordados nas fases anteriores: composição e funcionamento do grupo, visão de futuro, ações planejadas, diretrizes e princípios metodológicos para sua implementação; papéis e atribuições de cada ator; gestão dos recursos.

Composição e funcionamento do grupo para implementação e gestão da ação:

- » A gestão pode acontecer através de encontros, reuniões, entrevistas, elaboração e partilha de relatórios, entre outros mecanismos.
- » Processos de gestão complexos são inadequados para grupos em formação, nos quais os atores ainda estão se conhecendo mutuamente e construindo relações de confiança e mecanismos de interação.
- » Também é preciso considerar que grupos novos tendem a ser mais ativistas e a investir menos no processo (são mais preocupados com o *que fazer* do que com o *como fazer*) e que os operadores têm em geral limitações para investir tempo e equipe nestes processos.

Visão de futuro sobre a cadeia de valor:

- » As diferenças de visão e objetivo, quando não tratadas na fase de planejamento, podem influenciar a ação e a interação entre os atores. Se por um lado podem se tornar fator de conflitos, por outro são oportunidade de crescimento do grupo quando tratadas com transparência levando ao enriquecimento da visão, revisão de acordos e de aprendizagem sobre a cadeia.

Ações planejadas (foco, volume e nível de integração e/ou interdependência das ações):

- » Planos com um volume muito grande de ações que precisam ser implementadas de forma interdependente demandam processos de gestão complexos com papéis bem definidos e acordados. E quando essa gestão não acontece, resulta em ações inacabadas ou implementadas de forma desconexa, sem priorização e integração para melhores resultados.
- » A realização de uma ação através de consultorias, assessorias ou serviços externos contratados por um ou mais atores do grupo traz o risco inerente de acontecer de forma desconexa às demais ações, já que os profissionais responsáveis nem sempre tem a visão do contexto, da cadeia de valor e da intervenção do grupo. Consultorias

precisam ser bem coordenadas e articuladas às demais ações.

Diretrizes e princípios metodológicos para a implementação das ações:

- » Alguns atores tem maior rigidez na implementação do plano de ação, permitem poucos ajustes nas atividades e metas e priorizam uma análise mais quantitativa que qualitativa dos resultados.
- » Outros atores têm maior flexibilidade e consideram que o ajuste das ações e metas é um elemento chave na implementação do plano. Consideram não só a realização das ações e seus resultados quantitativos, mas também aspectos qualitativos referentes ao processo (a forma de realizar as ações e seus resultados, assim como a aprendizagem a partir da ação).
- » O equilíbrio entre essas duas abordagens é importante: aqueles que priorizam a realização das atividades e seus resultados quantitativos imprimem mais objetividade ao grupo, mas se levados ao extremo sua ação pode se tornar burocrática e ineficaz; já aqueles que consideram a forma de realizar as ações e seus resultados qualitativos ajudam o grupo a ajustar sua intervenção às reais necessidades da cadeia de valor, mas trazem também o risco da morosidade e ineficiência.

Papéis e atribuições de cada ator na intervenção, incluindo o de gestão da ação:

- » Para os grupos mais novos e projetos que estão iniciando, é aconselhável ter um gestor exclusivo para o projeto. Esse pode ser representante de um dos atores ou não, desde que tenha motivação, disponibilidade e habilidades para se dedicar ao acompanhamento e coordenação da ação.
- » Nas cadeias de valor novas as funções de cada ator não estão devidamente estabelecidas, resultando em maior risco de conflitos de papéis que resultam em fragmentação das ações.



Gestão dos recursos financeiros e logísticos para realização das atividades:

- » Os atores têm diferentes procedimentos de gestão financeira, com níveis de flexibilidade variados. Em geral, instituições com maior volume de recursos financeiros (como os fomentadores) têm gestão mais complexa e burocrática. Já os apoiadores têm volumes menores e mais flexibilidade na sua aplicação.
- » Esta complementaridade é um potencial do grupo: não é só o volume de recurso que cada ator disponibiliza que importa, mas também a agilidade de sua aplicação para atender às necessidades em tempo real.
- » Regras mais rígidas trazem o risco de influenciar a ação negativamente, como por exemplo, quando o prazo de uso de um recurso não pode ser protelado, resultando em uma pressão de realizar a ação independentemente de sua necessidade.

Monitoramento, avaliação e aprendizagem (MA&A)

O MA&A é um elemento chave nesta fase. Dois desafios devem ser considerados na realização do MA&A no contexto dos grupos multi-institucionais que atuam para a melhoria da cadeia de valor:

- Entender e realizar o monitoramento e avaliação para além de uma simples prestação de contas, mas sim como forma de aprendizagem para aprimorar a intervenção.
- Integrar os processos de monitoramento e avaliação de cada ator.

A integração das ações de monitoramento e avaliação demanda um trabalho intenso de sensibilização e mobilização dos atores, que pode ser facilitado pelos seguintes elementos:

- Ter clareza das necessidades e capacidades de cada ator em relação ao monitoramento e avaliação.

- Partir de análise situacional e planejamento que consideram a perspectiva de monitoramento integrado e preparam os atores através do desenho de indicadores, definição de responsabilidades e estabelecimento de acordos.
- Promover o interesse e disponibilidade de cada ator para socializar seus dados e informações.
- Ter uma liderança ou um gestor que propõe e cuida do processo.

Dois perguntas podem ser o ponto de partida para trabalhar o MA&A no contexto dos grupos multi-institucionais: por que e para quem monitorar.

Por que é necessário monitorar, avaliar e aprender?

Esta é a primeira pergunta que o grupo deve fazer. Não se refere somente a definir objetivo e foco do MA&A, mas também a possibilitar que cada ator analise e explicita o contexto de sua organização onde a intervenção está inserida, vislumbrando os resultados do MA&A neste contexto e no grupo. É o momento em que o grupo alinha seus conceitos, compreende a intenção e a expectativa de cada ator e constrói uma visão sobre o sentido de monitorar, avaliar e aprender da ação.

Para quem deve servir?

Neste momento é importante se perguntar para quem deve servir o MA&A, pois isso possibilita identificar quem estará realmente vinculado com a realização do processo. Entre os possíveis interessados estariam:

- » Atores do grupo;
- » Integrantes da cadeia de valor;
- » Financiadores da ação;
- » Setores da sociedade civil.

Uma vez compreendido estes dois elementos, o grupo pode discutir e definir os outros aspectos relevantes para desenhar o processo de

MA&A e construir os acordos para realizá-lo:

Quais são os nossos princípios?

Os princípios do processo de MA&A estão alinhados aos princípios metodológicos da intervenção e devem ser definidos e acordados pelo grupo. Abaixo estão elencados alguns exemplos de princípios.

Princípios para o MA&A da intervenção do grupo multi-institucional na cadeia de valor

- Considerar as intenções, necessidades e capacidades de cada ator na definição do sistema de MA&A e na divisão de papéis.
- Ser flexível o suficiente para possibilitar o ajuste de seus passos e instrumentos e a renovação dos acordos após cada passo, conforme a necessidade.
- Respeitar o contexto cultural, social e político de cada ator e valorizar seu conhecimento e contribuição.
- Ser realista em termos de recursos financeiros e logísticos, equipe e tempo de execução.
- Ser analítico e gerar conteúdo para a aprendizagem do grupo – não identificar somente se a atividade e a meta planejada foram cumpridas, mas também entender o que aconteceu e o que não aconteceu e por que.
- Considerar as informações que revelem resultados tanto positivos como indesejados, as utilizando com cuidado a fim de imprimir ao processo um caráter de aprendizagem sem acusações, julgamentos ou interpretações negativas que prejudiquem as relações no grupo.
- Ter clareza do nível de participação dos atores da cadeia que deve ser promovido em cada passo do processo de MA&A para que este gere o empoderamento dos atores sem o risco de cair no participatório.

O que será monitorado e avaliado?

O foco do MA&A diz respeito tanto ao conteúdo do processo de intervenção como à interação do grupo:

- » Na interação, o foco de análise é o processo de trabalho conjunto, permitindo revelar de forma construtiva as intenções e novas necessidades e capacidades dos atores e do grupo, ampliando o conhecimento mútuo.
- » No conteúdo, a análise é focada nos resultados esperados e alcançados na cadeia de valor e o caminho percorrido (o processo de intervenção), apontando as necessidades de ajustes necessários nas ações futuras.

Quem realiza o MA&A?

O envolvimento, os papéis e responsabilidades em cada passo do MA&A são acordados no decorrer do processo conforme as necessidades e capacidades de cada ator, como os exemplos a seguir.

Capacidades e necessidades dos atores e do grupo para a realização do MA&A

As capacidades se referem àquilo que os atores têm e as necessidades se referem àquilo que eles precisam para realizar o monitoramento, avaliação e aprendizagem. Podem ser os seguintes elementos:

- Nível de compreensão sobre o conceito e o sentido da avaliação.
- Nível de entendimento da avaliação como um processo de empoderamento, que pode resultar em mais autonomia para cada ator intervir na cadeia, mas também em mais responsabilidade sobre seu papel.
- Nível de motivação para avaliar a ação a fim de aprender.
- Estratégias e métodos de MA&A internos à instituição.
- Conhecimento da realidade.
- Habilidades para caracterizar e analisar a realidade e para facilitar e gerir processos de avaliação e aprendizagem.
- Informações qualitativas e quantitativas.
- Existência de recursos financeiros e logísticos e de equipe para realizar o MA&A.
- Tempo a ser investido no processo de MA&A.

O MA&A deve ser conduzido de forma que atores aproveitem, desenvolvam e aprimorem suas capacidades e atendam suas necessidades.



Como será feito?

Os seguintes passos metodológicos são propostos:

1º Definição do foco

O foco é expresso na pergunta avaliativa, construída pelo grupo com base no planejamento. Tem relação com os objetivos de mudança e vai orientar todo o processo de MA&A.

2º Definição dos indicadores

Os indicadores definem o recorte sobre o que deve ser analisado, é um instrumento prático que reflete a experiência que o grupo carrega. Indicadores qualitativos e quantitativos devem ser usados de forma complementar para que uma melhor leitura da realidade seja obtida. Devem ser elaborados pelo grupo, envolvendo principalmente os atores que tem relação direta com o que será medido através do indicador. Depois de elaborados, podem ser priorizados, resultando nos indicadores-chave.

3º Definição das fontes de informação

A fonte de informação pode ser um ator social (por exemplo, uma organização, o produtor e sua família), um evento (por exemplo, uma determinada atividade onde fatos relacionados ao indicador podem ser observados) ou um objeto (por exemplo, estudo, material didático destinado aos produtores ou elemento da infra-estrutura de produção) através dos quais é possível verificar o indicador, seja observando um comportamento ou medindo determinada característica.

4º Definição da forma de coleta de informações

A forma de coleta depende da fonte de informação e deve considerar o contexto cultural e a viabilidade do processo de avaliação. Alguns exemplos mais utilizados nas experiências desenvolvidas no Acre: entrevistas telefônicas; entrevistas presenciais; aplicação de questionário com questões fechadas; análise de documentos e registros. Qualquer que seja a forma ou instrumento utilizado, deve ser cuidadosamente preparado e discutido com os atores.

5º Coleta de informações

Durante a coleta deve-se levar em conta alguns elementos essenciais: o cronograma precisa ser negociado com todos aqueles que serão envolvidos na coleta; os técnicos responsáveis devem ter as capacidades e o comprometimento para garantir a qualidade da coleta; as informações devem ser organizadas à medida que forem sendo recolhidas.

6º Análise de informações

As informações levantadas são apresentadas, discutidas e analisadas com os atores interessados através de momentos coletivos (reuniões, oficinas, etc.) ou individuais (conversas, visitas domiciliares aos produtores, etc.). Nesse passo se busca analisar a ação com profundidade para compreender seus porquês e seus resultados para a cadeia, para os outros atores e para si; aprofundar descobertas e levantar novas hipóteses.

7º Aprendizagem

O aprendizado acontece quando os atores, a partir da análise do que *aconteceu na situação*, conseguem generalizar para o que *tende a acontecer neste tipo de situação*, gerando orientações para o futuro. O gestor da ação ou outro ator definido no grupo deve mobilizá-lo para incorporar os aprendizados no planejamento e ajuste de ações futuras e na renovação de acordos referentes à interação entre os atores.



Como comunicar os resultados do MA&A, quando e para quem?

A transparência na comunicação no decorrer do processo de MA&A garante que todos os envolvidos tenham acesso aos resultados, possam debatê-los, reconhecer pontos fortes e limitações e aprender com a avaliação. Isso fortalece as relações de confiança no grupo e permite a socialização de informações que podem subsidiar a aprendizagem e a tomada de decisão dos atores.

O grupo deve acordar os seguintes pontos:

- » Os momentos no decorrer dos passos do MA&A em que os resultados devem ser comunicados. Por resultados entende-se os produtos e definições de cada passo (por exemplo, a pergunta avaliativa e os indicadores; as fontes de informação, as formas e os momentos de coleta; as informações coletadas; as descobertas e novas hipóteses; as lições aprendidas; etc.).
- » Para quem os resultados devem ser comunicados - depende do interesse e do papel de cada ator (interno ou externo ao grupo) em relação aos resultados do MA&A.
- » A forma de comunicar - depende das capacidades do grupo (pode ser através de relatórios parciais e finais, de boletins periódicos, de reuniões e seminários, etc.)

O que faremos com os resultados?

Os resultados do monitoramento e avaliação embasam a aprendizagem do grupo e de cada ator, assim como sua tomada de decisão sobre a intervenção na cadeia de valor e até sobre outros aspectos que extrapolam esse âmbito (por exemplo, na ação de um ator em outra cadeia de valor, em questões relacionadas ao desenvolvimento institucional de determinado ator, etc.).

No entanto, para serem enraizados e gerarem mudanças concretas na intervenção do grupo, é necessário que um ou mais atores se apropriem dos aprendizados e tomem a iniciativa de influenciar e mobilizar o grupo para considerá-los na readequação do planejamento e na implementação da ação.

Bibliografia

ACRE, GOVERNO DO ESTADO. **Acre em números 2011**. Rio Branco - AC: Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAN, 2011.

ALMEIDA, Débora. **Governança de Cadeias Produtivas da Sociobiodiversidade: apontamentos a partir da experiência da Borracha-FDL e Castanha-do-Brasil no Acre**. Rio Branco, AC: UICN, Núcleo Maturi, 2009.

ARNS, Paulo Cesar, *et al.* **Desenvolvimento Institucional e Articulação de Parcerias para o Desenvolvimento Local**. Recife: BNDES e PNUD, 2002.

BOJER, Mille. **We can't keep meeting like this: developing the capacity for cross-sector collaboration**. *The systems thinker*, vol. 19 n.9, 2008.

BRASIL - GOVERNO FEDERAL. **Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade : Agregação de Valor e Consolidação de Mercados Sustentáveis**. Subsídios para a Formulação de Políticas Públicas – Resultados dos Seminários Regionais. Brasília: 2008.

BRASIL. **Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade**. Brasília: MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME, 2009b.

BRASIL - GOVERNO FEDERAL. **Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade**. Brasília: 2009.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE. **Our Global Neighbourhood. The Basic Vision**. Geneva: The Commission on Global Governance, 1995.

DINIZ, Janaina Deane de Abreu Sá. **Avaliação-construção de projetos de desenvolvimento local a partir da valorização de produtos florestais da Amazônia Brasileira: caso da castanha-**



do-brasil. Tese de doutorado. Brasília: Centro de Desenvolvimento Sustentável/UnB, 2008.

FAO. **Framework for Assessing and Monitoring Forest Governance**. FAO/PROFOR: 2011.

GONÇALVES, Alcindo. **O conceito de governança**. In: XIV CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI. **Anais...** Fortaleza, 3, 4 e 5 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://www.conpedi.org/manuel/arquivos/Anais/Alcindo%20Goncalves.pdf>>. Acesso em 12 de agosto de 2011.

_____. **Regimes Internacionais como Ações da Governança Global**. Meridiano 47, v.12, n. 125, pág 40-45, mai-jun, 2011, disponível em <<http://www.red.unb/index.php/MED/article/viewfile/3311/3502>>. Acesso em: 01 setembro 2011.

GOTTRET, Maria Verônica. **Orientación estratégica para organizaciones de productores com enfoque de cadena de valor**. In CATIE, 2009. **Documento de trabalho**. Disponível em www.cadenasdevaloryppp.org. Acesso em 07 de agosto de 2011.t

GTZ. **Contribuições à Modelagem de Incubadoras para Economias**. Brasília: 2005. Disponível em www.cadenasdevaloryppp.org Acesso em 15 de agosto de 2011.

GTZ. **Guia Metodológico de Implementação das Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor**. Programa para Proteção e Gestão Sustentável das Florestas Tropicais do Brasil. Brasília: 2009.

GTZ. **Manual Value Links – A Metodologia de Promoção da Cadeia de Valor**. Brasília: 2007.

HOLLIDAY, Oscar Jara. **Para sistematizar experiências**. João Pessoa - PB: Ed. Universitária/UFPB, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos Empresariais**. São Paulo: 2009.

MEIJERINK, Hermanus (ORG). **Consórcio Amazoniar - Manual de Governança**. Rio Branco - AC: Núcleo Maturi, 2005.

MITCHELL, Jonathan; COLES, Christopher. **Markets and rural poverty: upgrading in value chains**. Overseas Development Institute and International Development Research Centre: 2011.

NÚCLEO MATURI. Artigos do acervo interno.

PROJETO COMPETIR. **Biodiversidade - Valor econômico e social. Cadeias Produtivas e Arranjos Produtivos Locais: Metodologia de Intervenção - Roteiro Básico**. GTZ; SENAI; SEBRAE.

RAMOS, Margarida Maria Martiniano. **Manual : Governança e Manejo de Recursos Naturais para o Desenvolvimento Territorial Responsável**. Brasília: GTZ, 2008.

ROS-TONEN, M. A.F.; VAN ANDEL, T.; MORSELLO, C.; OTSUKI, K.; ROSENDO, S.; SCHOLZ, I. No prelo. **Forest-related partnerships in Brazilian Amazonia: There is more to sustainable forest management than reduced impact logging**. Forest Ecology and Management.

SALDANHA, M.B. Relatório Final de Atividades Contrato CPS 309/2008. **Projeto FDL e a Borracha Nativa no Acre: Valorizando a Floresta na Contramão da Crise**. Rio Branco – AC: 2009.

SEBRAE. **Gestão Estratégica Orientada para Resultados. Projetos Finalísticos de Atendimento Coletivo. Manual de Elaboração e Gestão**. Brasília: 2009.

SIMONI, Jane. **A Revitalização do Extrativismo: Práticas de Economia Solidária e Sustentabilidade**. in IPEA, Economia Solidária e Políticas Públicas. Boletim Mercado de Trabalho no. 42. Brasília: 2010.

UICN. **Multi-stakeholder Dialogues – What role do they play in Forest governance reform?**. Forest Conservation Programme, 2009.

UICN. **Participatory Monitoring and Evaluation Guidelines**. 2008.

Para saber mais:

BARBANTI, Olimpio. **Manejo de Conflitos em Cadeias de Valor**. Brasília: GIZ, Ministério do Meio Ambiente, 2011.

KNEZ, Soraia. (org), **Técnicas Básicas de Moderação – Guia para Facilitadores de Value Links**. Brasil: GIZ, Ministério do Meio Ambiente, 2010.



Anexo - Plano de Sistematização

1. Quem sistematiza

Quem participa das experiências deve ser quem sistematiza.

Organizações de assessoria que atuam no estado do Acre e apóiam a estruturação de cadeias de valor da sociobiodiversidade como estratégia de conservação dos meios de vida das famílias que vivem na floresta: WWF-Brasil, GTZ, UICN, Núcleo Maturi.

A participação das demais organizações envolvidas nas estratégias de governança das cadeias se dará após um convite a ser feito por uma dessas organizações acima, na forma de entrevista e participação da oficina de aprendizagem.

Castanha: Cooperacre, SEBRAE, Embrapa, Seaprof
Borracha-FDL: Amopreab, Treetap, Seaprof

2. Objetivo da sistematização

Para que queremos sistematizar essas experiências?

Qual o sentido e utilidade? Qual o produto? E o resultado?

Obter, a partir dos sucessos e insucessos das experiências empreendidas, conclusões e recomendações quanto as estratégias utilizadas para a governança de cadeias de valor da sociobiodiversidade que possam melhorar a prática de atuação dos atores das cadeias e de outras iniciativas.

3. Delimitação do objeto a ser sistematizado

Experiências delimitadas no tempo e espaço

Estratégias de governança empreendidas pelas organizações nas cadeias da Borracha-FDL e Castanha-do-Brasil no estado do Acre de 2007 a maio de 2010. A saber:

Castanha – a partir do Projeto castanha
FDL – a partir do seminário de dezembro de 2007

1. Constituição de grupos multiinstitucionais
2. Elaboração e gestão de projetos e planos
3. Construção de um sistema de governança
4. Definição de liderança da cadeia
5. Definição e atuação de gestor da governança
6. Desenvolvimento de habilidades de governança
7. Experimentos de ação integrada como exercício de governança
8. Parceria com setor empresarial – PSE da borracha FD
9. Plano Nacional da Sociobiodiversidade

4. Eixo da sistematização

Que aspectos centrais dessas experiências nos interessa sistematizar?

Contribuição das estratégias de governança para o desenvolvimento de cadeias da sociobiodiversidade.

5. Procedimento

- Definição da metodologia de sistematização pelo Núcleo Maturi
- Descrição global das experiências
 - » Traçar a linha do tempo. Primeira visualização das etapas da experiência. A partir de entrevistas iniciais com GTZ, WWF e UICN e leitura de documentos.
- Consolidação do plano de sistematização. Oficina 1
- Análise crítica das experiências
 - » Entrevistas com atores da cadeia
 - Aprofundar descrição dos fatos dentro do eixo e roteiro de sistematização
 - Revisão do roteiro de análise
 - Análise individual: Porque aconteceu o que aconteceu?
- Síntese, abstração, elaboração
 - » Relatório preliminar. Leitura obrigatória por todos os envolvidos

- » Oficina 2 de aprendizagem
 - Conclusões e aprendizagem coletiva
- » Elaboração do documento final versão.1
- Revisão técnica:
 - » Elaboração do documento final versão.2. Leitura e revisão por todos
- Oficina 3
- Documento final

6. Roteiro de aspectos para ordenar e classificar as experiências

Elementos que dão forma a experiência, aqueles a serem analisados nas experiências de governança.

- Liderança (da cadeia e da governança)
- Composição do grupo, papéis, representação, dinâmica do grupo, habilidades e capacidades para atuação em grupos
- Integração entre as partes (entre atores, entre grupo e operador), comunicação e tomada de decisão (dentro e fora do grupo)
- Conceitos e métodos
- Visão compartilhada e visão de futuro da cadeia e da governança (o que se quer, prioridades, necessidades da cadeia, planejamento)
- Objetivos do momento do grupo
- Aprendizagem, memória, monitoramento do processo e dos resultados
- Forças impulsionadoras (motivação), interesses das instituições
- Forças detonadoras, contrárias
- Contexto da cadeia no momento (produção, comercialização, recursos, infra-estrutura, parcerias, organização social, identidade/conceito, forças políticas)
- Contexto e cultura institucional (metas, recursos, objetivos, razão de ser)
- Resultados na cadeia e na governança
- Escalas da cadeia: políticas (nacional, estadual), local de atuação das instituições, produtiva
- Níveis de participação, qualidade

7. Roteiro para interpretação crítica

Identificar os fatores essenciais que intervieram durante o processo e explicitar a lógica e o sentido da experiência. Encontrar a razão de ser do que aconteceu no processo.

Pergunta chave: *porque aconteceu o que aconteceu.*

- Quais os diferenciais de um processo de governança no contexto de cadeias da sociobiodiversidade?
- Qual a relação da governança com a gestão de conflitos na cadeia?
- Quais as diferentes situações de liderança que houve e suas implicações para a governança? Quem exerceu liderança da cadeia e da governança?
- Qual o papel dos diferentes atores num processo de governança? Qual a diferença do seu papel na produção?
- Em que medida a ação integrada e os coletivos multi-institucionais contribuem para o fortalecimento e funcionamento da cadeia?
- Qual o entendimento das organizações sobre o “atuar conjuntamente”. Quais as motivações? Quais as expectativas quanto aos espaços e sobre os outros atores?
- O que foi analisado no contexto para definir as estratégias de governança?
- Quais os custos e perdas quando um processo de governança não acontece?
- Como o componente de governança se expressa nas políticas publicas? Quais as recomendações?

Perguntas orientadoras para análise das experiências e aprendizagem

- Qual a intenção, hipótese, objetivo?
- O que nos embasou, quais eram nossos referenciais?
- O que foi feito?
- Qual o resultado? Onde chegamos, como o grupo respondeu?
- Opinião: O que percebemos sobre o processo hoje?
- Quais os aprendizados, conclusões e recomendações para sua organização, para a cadeia, para outras experiências?



8. Formulação de conclusões

Expressar as principais respostas às perguntas formuladas no guia de reflexão crítica tomando como referências o eixo de sistematização e objetivos propostos.

- Formular conclusões que reorientem a atuação das organizações que apóiam e participam de processos de governança de cadeias;
- Desenvolver conceito de governança no contexto específico de cadeias da sociobiodiversidade;
- Formular recomendações quanto aos procedimentos na condução de processos de governança;

9. Produtos de comunicação

Instrumentos de divulgação da sistematização.

Publicação de um livreto que contextualize as experiências e relate os conceitos, aprendizados, conclusões e recomendações definidos pela equipe de sistematização.

Seminário sobre governança em cadeias da sociobiodiversidade (Rio Branco).

Acrônimos

AMOPREAB	Associação dos Moradores e Produtores da Reserva Extrativista Chico Mendes em Assis Brasil
CDV	Cadeias de Valor
CdVSB	Cadeias de Valor da Sociobiodiversidade
COOPERACRE	Cooperativa de Comercialização Extrativista do Acre
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FDL	Folha Defumada Líquida
GEOR	Gestão Estratégica Orientada por Resultados
GIZ	Agência de Cooperação Alemã
Pró-florestania	Programa Estadual de Apoio às Populações Tradicionais e Pequenos Produtores (Pró-Florestania)
PSE	Parceria com o Setor empresarial
SEAPROF	Secretaria Estadual de Produção Familiar
RESEX	Reserva Extrativista
MAPA	Ministério da Agricultura
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MMA	Ministério do Meio Ambiente
UICN	União Internacional para Conservação da Natureza



Ouríço de Castanheira



Fruto da Seringueira



Folha da Seringueira



Castanheira

