

Programa Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura no Semi-árido

Relatório Final



PROJETO 8947 – DELINEAMENTO E CONSTRUÇÃO DO PLANO DE
AÇÃO DO PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA INTEGRADA E
SUSTENTÁVEL DA OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO

PROGRAMA INCLUSÃO DA OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO

Relatório Final

**PROJETO 8947 – DELINEAMENTO E
CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DO
PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA INTEGRADA
E SUSTENTÁVEL DA OVINOCAPRINOCULTURA
NO SEMI-ÁRIDO**



**PROJETO 8947 – DELINEAMENTO E CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DO PROGRAMA
INCLUSÃO PRODUTIVA INTEGRADA E SUSTENTÁVEL DA OVINOCAPRINOCULTURA NO
SEMI-ÁRIDO**

EQUIPE

Coordenação Geral
Paulo Sandoval Júnior

TÉCNICA

Emiliano Milanez Graziano da Silva
Luís Eduardo Galletti
Rodrigo Vidal Oliveira



PROGRAMA INCLUSÃO DA OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO

Relatório Final

**PROJETO 8947 – DELINEAMENTO E
CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO DO
PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA INTEGRADA
E SUSTENTÁVEL DA OVINOCAPRINOCULTURA
NO SEMI-ÁRIDO**

EMILIANO MILANEZ GRAZIANO DA SILVA
LUÍS EDUARDO GALLETTI
PAULO SANDOVAL JÚNIOR

Brasília-DF, 2011



PROJETO 8947 – DELINEAMENTO E CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO
DO PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA INTEGRADA E SUSTENTÁVEL DA
OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO

Capa: Alberto de Souza Prado Valladão

Revisão, padronização e edição final: Editorial IABS

Ficha Catalográfica

Programa Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura no Semi-
árido

Da Silva, Emiliano Milanez Graziano; Galletti, Luís Eduardo; Sandoval Junior, Paulo.

Programa Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura no Semi-
árido. Da Silva, Emiliano Milanez Graziano; Galletti, Luís Eduardo;
Sandoval Junior, Paulo. Editora IABS, Brasília, DF, Brasil: 2011.

ISBN: 978-85-64478-02-2

101p.

1. Ovinocaprinocultura. 2. Zootecnia. 3. Agronegócio. 4. Inclusão
Produtiva I. Editora IABS. II. Título.

CDU 590

Sumário

Introdução	7
Primeira etapa: Definição de equipe e forma de governança	9
Segunda etapa: Definição de cronograma de trabalho	13
Terceira etapa: Dos objetivos já apresentados	17
Etapa 1: Análise swot dos estados visitados	39
Análise dos resultados da swot sob ótica do eixo de assistência técnica & pesquisa.....	43
Etapa 3: Análise dos resultados da swot sob ótica do eixo de comercialização.....	51
Etapa 4: Análise dos resultados da swot sob ótica do eixo de gestão & meio ambiente	57
Quarta etapa: Elaboração do planejamento estratégico	63
Quarta etapa: Elaboração do planejamento estratégico	67
Quinta etapa: Elaboração do plano de ação.....	71
Quinta etapa: Elaboração do plano de ação.....	75
Sexta etapa: Teste de campo da metodologia	77



INTRODUÇÃO

O projeto Delineamento e Construção do Plano de Ação do Programa Inclusão Produtiva Integrada e Sustentável da Ovinocaprinoicultura no Semi-Árido teve seu início em meados de 2008 quando alguns parceiros reuniram-se afim de apoiar a iniciativa do Banco do Brasil através de sua estratégia de DRS – Desenvolvimento Regional Sustentável.

Inicialmente este grupo abrigava instituições nacionais e internacionais de cooperação que aportavam recursos e expertises distintas em torno do tema do fortalecimento e organização da Cadeia de Valor da Ovinocaprinoicultura nos Territórios da Cidadania onde as agências do Banco do Brasil tivessem a atividade incluída em seus Planos de Ação.

Os Planos de Ação das Agências do Banco do Brasil para o DRS são resultado de demandas e de atividades propostas pelos gerentes ou clientes que têm entre si alguma atividade comum da Cadeia de Valor. A partir deste interesse comum as agências e Superintendências Estaduais encarregam-se de alinhar e traçar uma estratégia comum de fortalecimento e apoio para os diferentes elos e as atividades desta – a chamada Consertação dos Planos de Ação.

Os resultados das Oficinas de Consertação são os Planos de Ação Estaduais onde cada Superintendência organiza as demandas e identifica oportunidades de atuação organizada em mais de um Território, tornando as ações locais parte de um Plano maior, com maior alcance mas que também reflete a maior potencialidade de interferência na dinâmica sócio-econômica local de determinadas atividades, como é o caso da Ovinocaprinoicultura.

Seguindo esta lógica de construção de estratégias globais com ações locais para a promoção do verdadeiro desenvolvimento sustentável, o Banco do Brasil decide criar o Programa Inclusão Produtiva Integrada e Sustentável da Ovinocaprinoicultura no Semi-Árido, delinear e construir um Plano de Ação para toda a Cadeia de Valor

existente em todo o Bioma da Caatinga (ou Semi-Árido brasileiro, como também podemos identificar a região).

Esta ousada e importante iniciativa é levada a cabo através exatamente de parcerias e, principalmente, do empoderamento das Associações e Cooperativas de produtores que como agente econômico da Cadeia, acredita que não há desenvolvimento local sem o fortalecimento e empoderamento das organizações de produtores que cotidianamente vivenciam e reproduzem a atividade de interesse.

PRIMEIRA ETAPA: DEFINIÇÃO DE EQUIPE E FORMA DE GOVERNANÇA

- GOVERNANÇA DO PROGRAMA

Todo programa de sucesso tem em sua base, além de parceiros competentes e com alto comprometimento, uma estrutura de governança sólida e claramente definida.

De acordo com este preceito, o Comitê Institucional Estratégico elaborou e definiu uma governança central com total empoderamento e subvenção aos Estados participantes do Programa para o desenvolvimento das atividades e a busca dos resultados desejados.

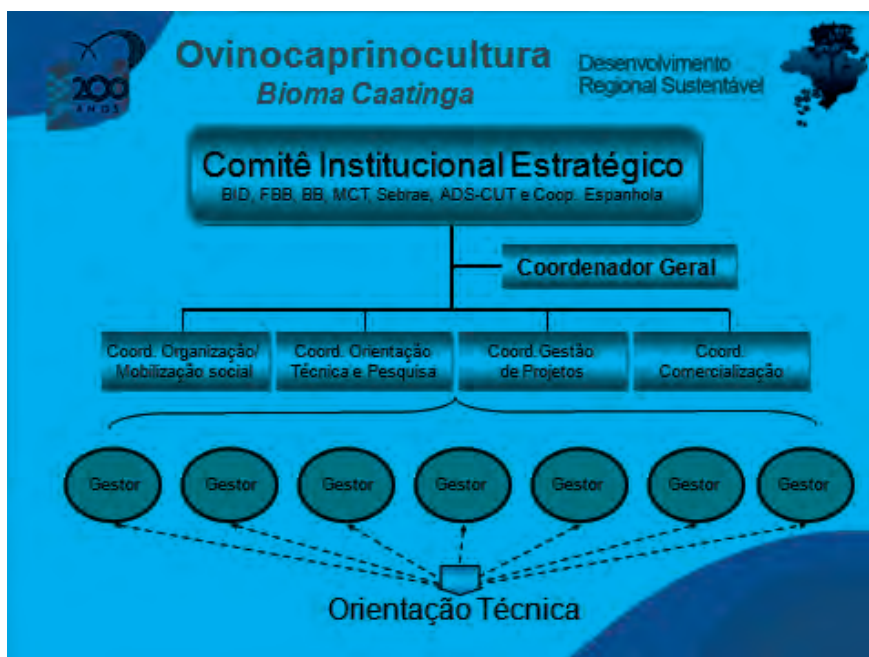


Figura 1 – Modelo de Governança do Programa Bioma

Para que esta estrutura tivesse funcionalidade e agilidade em suas ações, dentro de cada estado foi pensada uma base de atendimento e relacionamento com o principal interessado no desenvolvimento da Ovinocaprinocultura no Semi-Árido – o produtor rural.

Foram selecionados 600 produtores em cada estado que se engajou no Programa e para cada grupo de 30 foi selecionado um ADRS (Agente de Desenvolvimento Regional Sustentável) para seu atendimento e acompanhamento ao longo de um ano de atividade inicialmente.

Desta forma, a governança do Programa tem hoje o seguinte formato:

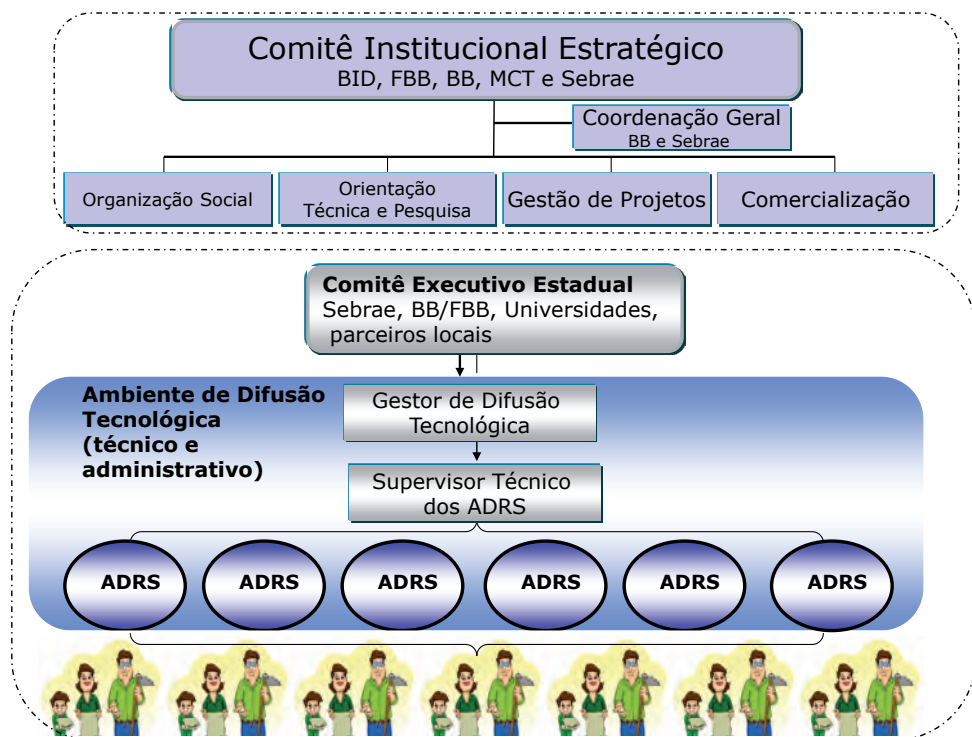


Figura 2 – Estrutura de Governança do Programa Bioma

A definição desta estrutura, a partir do modelo desenhado, proporcionou a alguns estados mais avançados no processo de organização, o início das atividades do programa com a seleção e contratação de ADRS para organização e atendimento dos grupos de produtores selecionados.

• CONTRATAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO

Sendo um Programa inovador e ousado em seus objetivos, houve a necessidade de início imediato em algum estado para teste e ajuste fino das ferramentas de gestão e dos instrumentos de comunicação disponibilizados pelo Banco do Brasil aos parceiros.

Assim sendo, foram selecionados e contratados ADRS no estado do Rio Grande do Norte para início das atividades ao longo do mês de Janeiro de 2009.

Ao mesmo tempo, foi iniciado o processo de seleção para contratação de consultores externos especializados em cada um dos Eixos Temáticos determinados:

- Organização Social;
- Orientação Técnica e Pesquisa;
- Gestão de Projetos e
- Comercialização.

Para o Eixo Temático de Organização Social, foi identificada a necessidade de atuação em campos específicos cujo domínio do conhecimento não era parte da expertise de nenhum dos parceiros do Programa, o que dificultaria sua avaliação e acompanhamento pelo Comitê Institucional Estratégico.

Para atendimento dos objetivos deste Eixo foi então feita uma parceria com uma organização não-governamental selecionada pela sua atuação histórica e seu potencial de contribuição nesta área do conhecimento específica. O trabalho foi proposto inicialmente, para teste de metodologia e também da atividade em si, também para o Estado do Rio Grande do Norte.

Para os demais Eixos Temáticos, foi conduzido um processo de seleção de consultores especialistas que alongou-se demasiadamente.

O resultado deste processo foi a contratação de três consultores para os Eixos restantes, porém em tempos diferentes, o que tornou o processo de integração entre eles moroso e repetitivo.

A contratação inicial foi do Consultor de Gestão de Projetos que apontou uma falha no modelo de gestão proposto identificando a ausência do Eixo de Meio Ambiente em um Programa de Inclusão Produtiva Integrada e Sustentável. Com a proposta da inclusão deste tema em seu Eixo de atuação também este passou a ser chamado Eixo de Gestão e Meio Ambiente.

No mês seguinte foi formalizada a contratação de um consultor para o Eixo de Comercialização e no mês consecutivo o consultor para o Eixo de Assistência Técnica e Pesquisa.

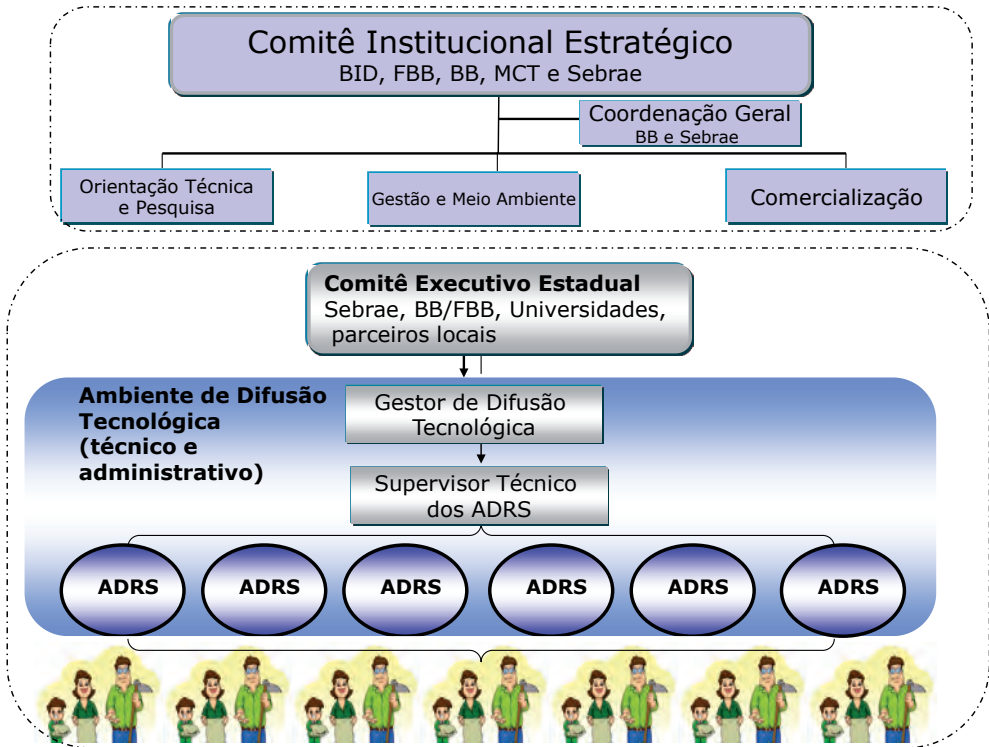


Figura 3 – Estrutura de Governança do Programa Bioma após contratação de Consultorias para os Eixos Temáticos

Formada a equipe de consultores especialistas que daria suporte ao Comitê Institucional Estratégico, foram iniciados efetivamente os trabalhos de delineamento e construção do Plano de Ação do Programa Inclusão Produtiva Integrada e Sustentável da Ovinocaprinocultura no Semi-Árido.

SEGUNDA ETAPA: DEFINIÇÃO DE CRONOGRAMA DE TRABALHO

- CONHECIMENTO E AJUSTE DO CRONOGRAMA PROPÓSITO EM CONVÊNIO

Como a contratação da equipe de consultores tomou mais tempo do que o previsto inicialmente o Cronograma de trabalho teve que ser revisto em suas datas de entrega, resultando no adiamento em 6 meses da entrega de cada um dos produtos.

Termos do convênio

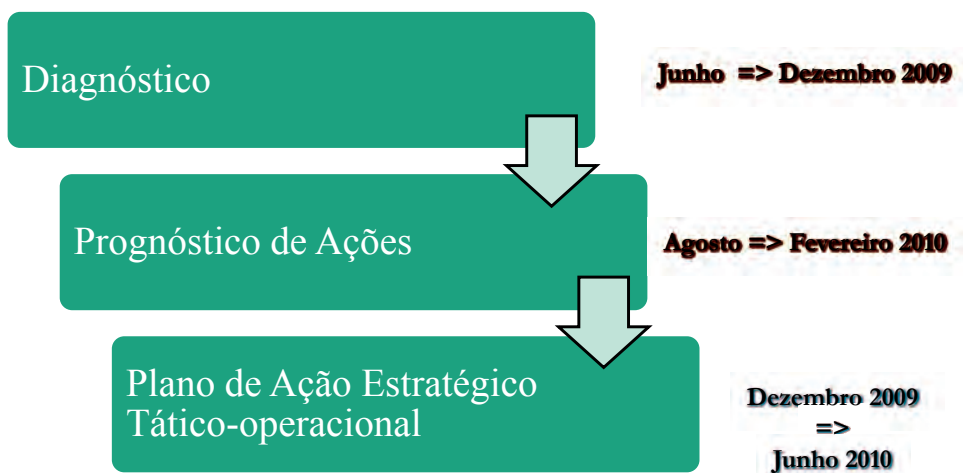


Figura 4 – Produtos e Prazos revisados de entrega

Este atraso no início das atividades foi compensado com a agilidade e eficiência dos trabalhos da equipe de consultores que contou com o valioso apoio de funcionários do Banco do Brasil que se engajaram pessoalmente no projeto e desempenharam funções de apoio e acompanhamento das atividades.

O engajamento da equipe de DRS foi importante para a facilitação do diálogo entre o Comitê Institucional Estratégico e os Comitês Estaduais, bem como no subsídio de informações e materiais de pesquisa internos para a definição de linguagem de trabalho ou o entendimento dos diferentes setores e áreas foco dentro do próprio Banco.

Desta forma foi possível estabelecer um Ciclo Contínuo de Monitoramento e Avaliação do Programa para que o grau de sucesso possa ser determinado e seus defeitos mais facilmente identificados, o que inicia um processo de melhoramento e aprimoramento das atividades antes estabelecidas e completa o Ciclo de Vida de um Projeto..

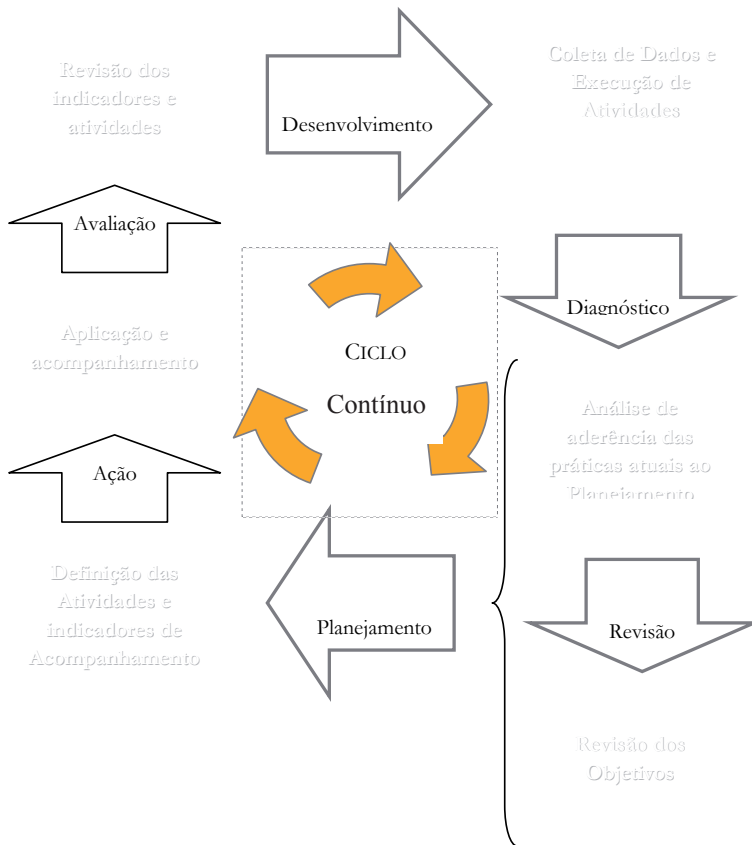


Figura 4 – Ciclo de Vida do Projeto (adaptado de PMBok)

Desta forma, alguns indicadores de acompanhamento serão aqui listados, mas foi atividade primordial e primária o seu estabelecimento, complementação e interligação em trabalho colaborativo com parceiros do Programa.

TERCEIRA ETAPA: DOS OBJETIVOS JÁ APRESENTADOS

- MAPEAMENTO DOS OBJETIVOS JÁ APRESENTADOS

Com o início defasado das atividades entre os Estados participantes e a equipe de Consultores - além da própria defasagem de adesão de cada um dos estados ao Programa em função da sua realidade local, arranjo de forças políticas locais e nível de organização social apresentados - o Programa acumulou uma série de diferentes apresentações sobre seus objetivos e forma de trabalho.

Este material foi sendo produzido pelos membros do Comitê Institucional Estratégico ao longo dos meses de indefinição da equipe de consultores em função da necessidade de apresentação do Programa aos diferentes interlocutores que se apresentavam, sejam na qualidade de potenciais parceiros, sejam na qualidade de potenciais beneficiários.

Desta forma, os Objetivos Primários e Secundários do Programa não haviam ainda sido trabalhados pelos consultores mas já haviam sido apresentados a diferentes stakeholders.

Para iniciar o processo de estudo e elaboração de um Plano de Ação como era o Objetivo do Projeto, foi necessário que os materiais fossem compilados e ordenados para esclarecimento ao próprio Comitê Institucional Estratégico das expectativas geradas e um ordenamento inicial dos mesmos.

Com o trabalho de Equalização das Expectativas foi possível aos Consultores a sugestão de um conjunto inicial de indicadores de acompanhamento para o Programa, que mais tarde seriam desenvolvidos por uma equipe própria do IABS, retirando esta atribuição do Eixo de Gestão e Meio Ambiente.

- **SUGESTÃO DE INDICADORES E ACOMPANHAMENTO**

Assim como os Objetivos, alguns indicadores de acompanhamento já haviam sido sugeridos ao longo do processo de construção coletiva do Programa e foi possível aos Consultores sistematizar alguns deles na forma de sugestão para desenvolvimento posterior por uma equipe especializada a ser contratada pelo IABS, o que infelizmente não foi feito com competência.

Foram sugeridos os seguintes indicadores:

1. Quantidade de produtores na atividade – à partir das quantidades iniciais de produtores envolvidos nos DRS selecionados, deve ser acompanhado o número de novos e também o de produtores que desistem do Programa.
2. Quantidade de animais comercializados – coletado junto às unidades de comercialização estabelecidas e também por meio de relatórios dos ADRS.
3. Quantidade de animais abatidos sob inspeção – coletado junto às unidades de comercialização estabelecidas e também por meio de relatórios dos ADRS.
4. Quantidade de carne comercializada por cooperativas(s) – pesquisa junto à(s) cooperativa(s) participante(s) do Programa.
5. Volume de leite produzido – coletado junto às unidades de comercialização estabelecidas e também por meio de relatórios dos ADRS.
6. Volume de leite beneficiado sob inspeção – coletado junto às unidades de comercialização estabelecidas e também por meio de relatórios dos ADRS.
7. Volume de leite comercializado por cooperativa(s) – pesquisa junto à(s) cooperativa(s) participante(s) do Programa.
8. Taxa de mortalidade do rebanho (%) - coletado por meio de relatórios dos ADRS.
9. Rendimento de carcaça (%) - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

10. Produtores que fazem conservação de forragem (%)- coletado por meio de relatórios dos ADRS.

11. Produtores que adotam práticas de conservação ambiental (%)- coletado por meio de relatórios dos ADRS.

12. Recursos liberados para custeio/investimento por produtor - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

13. Número de capacitações desenvolvidas durante cada período – coletado por meio de relatórios do Coordenador Técnico.

14. Aumento do número de produtores na atividade (%) - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

15. Aumento do número de animais comercializados (%) - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

16. Aumento do número de animais abatidos sob inspeção (%) - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

17. Quantidade de carne comercializada por cooperativa - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

18. Aumento do Volume de leite produzido - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

19. Aumento do Volume de leite beneficiado sob inspeção - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

20. Aumento do Volume de leite comercializado por cooperativa - coletado por meio de relatórios dos ADRS.

- **DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO**

A partir do material reunido e dos estudos realizados pelos consultores em seus Eixos específicos, foi desenvolvido um material de apoio e orientação para replicação e distribuição aos Comitês Estaduais como forma de estabelecimento de um processo de gestão monitorada e que possibilitasse um acompanhamento futuro do sucesso ou insucesso através do estabelecimento de Objetivos Primários e Secundários para o Programa.

Para tanto, foi necessário que a linguagem de trabalho utilizada também fosse padronizada e bem esclarecida para a eliminação de desvios de atividade em função de não entendimento ou interpretação de ordens, fatos ou nomenclaturas.

Uma primeira atividade neste sentido foi a definição das nomenclaturas e dos diferentes elos da Cadeia de Valor da Ovinocaprinocultura em forma genérica e idealizada.



Figura 6 – Cadeia de Valor da Ovinocaprinocultura

Juntamente com os estudos para definição destes elos foi possível a elaboração de uma lista de Objetivos Primários e Secundários para cada um deles, que seriam repassados aos Comitês Estaduais para equalização da linguagem de trabalho e estabelecimento de prioridades de atuação destes.

A principal utilidade desta lista foi a de colocar de forma concreta o que é necessário ser obtido como resultados para o Programa e o que é desejável que se atinja como resultado ao longo do desenvolvimento dos trabalhos.

Para facilitar a comunicação e compreensão do que é indicado, os objetivos são classificados em suas respectivas etapas da Cadeia de Valor, de acordo com a figura apresentada.

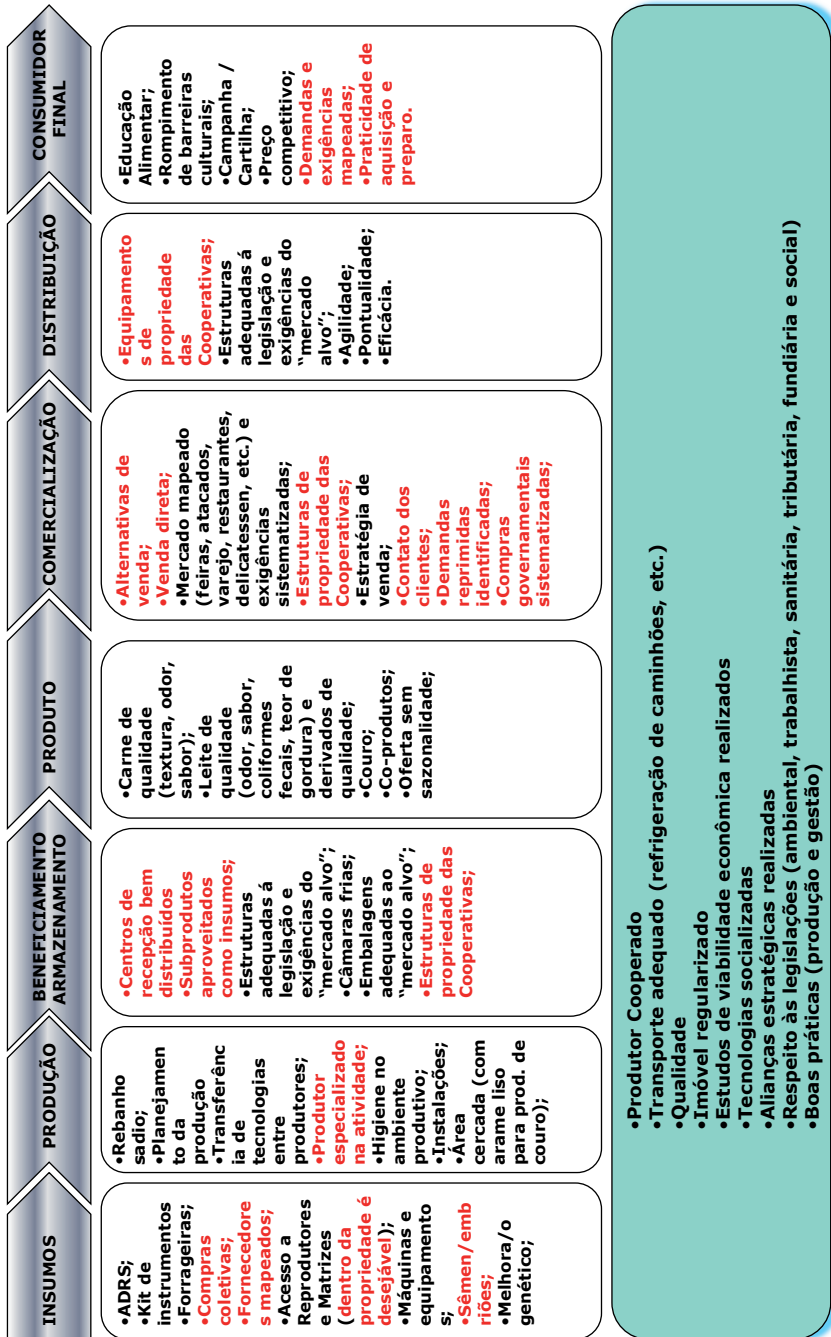


Figura 7 – Objetivos Primários e Secundários

PRODUÇÃO / MANEJO / INSUMOS

São objetivos primários (assinalados em preto no quadro (Figura 7)):

- √ Kit de instrumentos
 - o Balança.
- √ Produtos veterinários
 - o Vacinas;
 - o Casqueador;
- √ Forrageiras.

São Objetivos Secundários (assinalados em vermelho no quadro):

- √ Acesso a Reprodutores dentro da propriedade;
- √ Compras coletivas customizadas;
- √ Fornecedores mapeados;
- √ Sêmen/embriões.
- √ Máquinas e equipamentos;
- √ Pasto irrigado.

PRODUÇÃO / MANEJO / ATER (ASSISTÊNCIA TÉCNICA)

São objetivos primários:

- √ Ater sistemática e contínua;
- √ Planejamento mínimo e acompanhamento da produção;
- √ Gerenciamento da propriedade (registro de despesas e receitas);
- √ Transferência de tecnologia entre produtores (intercâmbio local).

São Objetivos Secundários:

- √ Participação dos produtores em palestras, “dia de campo”, simpósio, excursão, feiras, congresso;

- √ Acesso a computador e programas de gerenciamento da atividade/propriedade.

PRODUÇÃO / MANEJO / INFRA-ESTRUTURA

São objetivos primários:

- √ Moradia;
- √ Cercas;
- √ Fonte de água.

São Objetivos Secundários:

- √ “BENFEITORIAS ESPECIAIS”
 - o Sala de Ordenha/Plataforma;
 - o Bebedouros e saleiros nas pastagens;
 - o Cercas elétricas;
 - o Piquete maternidade;
 - o Baia do reprodutor;
 - o Brete.

PRODUÇÃO / MANEJO / ALIMENTAR

São objetivos primários:

- √ Manejo das pastagens nativas (caatinga);
- √ Mineralização (uso de sal mineral o ano todo);
- √ Produção de forragens/volumosos;
- √ Silagem;
- √ Água de qualidade.

São Objetivos Secundários:

- √ Uso de ração concentrada e farelos alternativos;

- √ Uso de feno;
- √ Uso de mistura múltipla;
- √ Uso de blocos multifuncionais.

PRODUÇÃO / MANEJO / REPRODUÇÃO

São objetivos primários:

- √ Acesso aos reprodutores (monta natural);
- √ Anotações e registros;
- √ Evitar consaguinidade.

São Objetivos Secundários:

- √ Monta controlada;
- √ Anotações e registros, assegurando o nascimento das crias dentro do objetivo (carne ou leite).

PRODUÇÃO / MANEJO / SANIDADE

São objetivos primários:

- √ Limpeza diária e desinfecção mensal das instalações;
- √ Animais vacinados contra aftosa e raiva;
- √ Animais vermifugados (controle estratégico combinado: 2 x nas “secas” e 1 x “chuvas”);
- √ Controle de:
 - o Carrapato e sarna;
 - o Mastite;
 - o Linfadenite caseosa (“mal do caroço”);
 - o Podridão dos cascos;
 - o Clostridiose.
- √ Corte e cura do umbigo.

São Objetivos Secundários:

- √ Prática corrente do exame do tipo OPG (ovos por grama).

BENEFICIAMENTO E ARMAZENAMENTO

São objetivos primários:

- √ Estruturas adequadas à legislação e exigências do “mercado alvo” (SIM, SIE e/ou SIF);
 - o IN 51;
- √ Embalagens adequadas ao “mercado alvo”;
- √ Abate legalizado;
- √ Abate de animais com menos de 150 dias;
- √ Gestão cooperativa das atividades.

São Objetivos Secundários:

- √ Centros de recepção bem distribuídos;
- √ Estruturas físicas de propriedade das Cooperativas;
- √ Subprodutos aproveitados como insumos (ex. ração);
- √ Câmaras frias.

PRODUTO

São objetivos primários:

- √ Carne de qualidade
 - o Sem odor e com boa textura;
- √ Abate com 150-180 dias, com peso de 30-40 kg (cordeiros e cabritos);
- √ Respeito à carência quando usar antibióticos e vermífugos nos animais;
- √ Composição do leite sem alteração;
- √ Características de carcaça aceitas pelo mercado;

√ Derivados de qualidade.

São Objetivos Secundários:

- √ Geração de co-produtos
 - o Farinha de sangue;
 - o Farinha de osso;
 - o Cérebro para enlatados;
 - o Visceras brancas;
- √ Cortes especiais;
 - o Étnicos;
- √ Oferta sem sazonalidade.;
- √ Pele;
- √ Produção de “leite orgânico”;
- √ Cordeiro/cabrito abatido com 120 dias, pesando 28-30 kg;
- √ Produção de “cordeiro mamão”.

COMERCIALIZAÇÃO

São objetivos primários:

- √ Demandas reprimidas identificadas;
- √ Sistematização da oferta e periodicidade;
- √ Mercado mapeado (feiras, atacados, varejo, restaurantes, delicatessen, etc.) e exigências sistematizadas;
- √ Venda em feiras-livres locais;
- √ Levantamento dos custos das etapas de comercialização (transporte, armazenamento, beneficiamento, distribuição e venda);
- √ Estratégia de venda;
- √ Estruturas adequadas á legislação e exigências do “mercado alvo”;
- √ Contato dos clientes;

- √ Sistematizar compras governamentais;
- √ Alternativas de venda.

São Objetivos Secundários:

- √ Estruturas físicas de propriedade das Cooperativas;
- √ Centralização das ações de comercialização nas Cooperativas;
- √ Venda direta de animal vivo.

CONSUMO

São objetivos primários:

- √ Educação Alimentar;
- √ Rompimento de barreiras culturais
 - o Sensibilização;
 - o Desmistificação;
 - o Informação sobre qualidades dos produtos.
- √ Nutricionais;
- √ Funcionais;
- √ Campanha / Cartilha;
- √ Regularidade;
- √ Demandas e exigências mapeadas.

São Objetivos Secundários:

- √ Praticidade de aquisição e preparo.

TRANSVERSAIS À TODA A CADEIA:

São objetivos primários:

- √ Transporte adequado
 - o Caminhão refrigerado.

- √ Estudos de viabilidade econômica realizados;
- √ Identificação de mercados;
- √ Respeito às legislações (ambiental, trabalhista, sanitária, tributária, fundiária e social);
- √ Qualidade;
- √ Boas práticas.
 - o Produção;
 - o Gestão.
- √ Controle Financeiro (sistematização de receitas e custos).
- √ Sistematizar custos de cada etapa;
- √ Crédito;
- √ Alianças estratégicas realizadas.

São Objetivos Secundários:

- √ Produtor Cooperado;
- √ Tecnologias socializadas.



Instalações de um aprisco típico aos produtores selecionados

- **ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE TEMPO ZERO E INÍCIO DE ACOMPANHAMENTO**

Após o estabelecimento dos Objetivos Primários e Secundários de maneira clara e objetiva era possível que se iniciasse um processo de acompanhamento dos mesmos. Para isso seria necessário o estabelecimento de metas e instrumentos de acompanhamento.

A equipe de Consultores dedicou-se então ao estudo e elaboração de uma ferramenta de trabalho útil a este objetivo de gestão mas que fosse de fácil utilização e não apresentasse custos adicionais para implementação ou acompanhamento.

Desta forma, foi elaborado um Questionário de Tempo Zero (T0) para estabelecimento de um retrato inicial da situação encontrada. Com linguagem simples e precisa e abrangência de informações desde dados da propriedade e da família do produtor até dados técnicos de produção (como preço médio de venda de animais praticado) foi pensada e estudada para aplicação por profissionais com o perfil dos ADRS.

Este profissional tem o perfil de técnico de campo, membro das comunidades trabalhadas e, portanto, ligado à atividade da ovinocaprinocultura por laços familiares ou produtivos deve ter mais facilidade com a coleta e observação dos dados requisitados, assim como com a aproximação com os produtores.



Foto: Luisa Sabóia

ADRS ao lado de funcionário do Banco do Brasil

Sendo assim, o Questionário é uma ferramenta de trabalho deste profissional integrante do Programa Inclusão Produtiva da Ovinocaprinocultura no Semi Árido que garante a padronização da informação coletada e também da sua forma de apresentação, o que possibilita seu agrupamento e avaliação futuros.

PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO

MUNICÍPIO/ESTADO: _____	
1. DADOS PESSOAIS	
Nome:	Nº da DAP:
CPF:	Data de Nascimento:
	Telefone:
Nome da Esposa:	Nº de filhos:
Associado: () Não () Sim - Nome da(s) entidade(s):	
Escolaridade: () Analfabeto () Alfabetizado () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior	
2. DADOS DA PROPRIEDADE RURAL	
Denominação:	Área (ha):
Comunidade:	Distância da sede do município:
Nº INCRA:	Nº Receita Federal:
Situação: () Própria - Título de propriedade:	() De terceiros
Mão-de-obra utilizada: () Cônjuge () Filhos - Quantos?	
() Empregados fixos - Quantos? () Empregados Temporários (cerqueiros, etc.) - Quantos?	
3. INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL	
Água - Tipos de reservatórios:	
Suficientes para manutenção da propriedade: () Sim () Não	Qualidade: () Boa () Salobra
Energia elétrica: () Monofásica () Trifásica () Não possui	
Acesso: () Estrada vicinal () Estrada estadual ou BR	Condições de trafegabilidade:
() Secador solar de piso (para produção de feno)	
Armazenamento de forragem: () Feno () Silagem () Não armazena	
Identificação dos animais () Brinco () Tatuagem () Outro	
Possui cercas e divisões na propriedade? () Não () Sim - Tipo de arame: () Liso () Farpado	
Meios de comunicação: () Rádio () Televisão () Telefone Fixo () Celular () Internet	
4. DISCRIMINAÇÃO DO IMÓVEL	Área - ha
4.1. RESERVA LEGAL () Sim () Não - Averbada em Cartório () Sim () Não	
4.2. ÁREA DE APP (Área de Preservação Permanente) () Sim () Não	
4.3. Outorga D'Água () Não () Sim - Número _____	XXXXXX
4.4. Terras - Ocupação/atividade	Área - ha
- Pastagem Nativa	
- Pastagem Cultivada	
- Cana-de-açúcar	
- Capineira	
- Palma Forrageira	

Carne/carcaça					
Leite					
Faturamento bruto anual - R\$ / ano					
8. SANIDADE / MORTALIDADE ANUAL					
Discriminação	Idade média	Possível causa da(s) morte(s)		Forma de Descarte	
Ovinos					
Caprinos					
Bovinos					
Aves					
9. ALIMENTAÇÃO DO REBANHO					
Algum animal recebe alimentação complementar? () Não () Sim - Quais? _____					
Compra Ração Balanceada? () Não () Sim - Marca _____					
Sal Mineral? () Não () Sim - Marca _____ Uréia () Sim () Não					
Cultura para cultivo de Feno / Silagem			Área - ha *	Quantidade - t *	
Suficiente para manutenção/ampliação do(s) rebanho(s)? () Sim () Não					
* Informar as áreas das forrageiras (discriminando a espécie) ou a quantidade armazenada (feno/silagem)					
10. DADOS SOBRE CRÉDITO					
Agente	Tipo de PRONAF	Finalidade	Saldo Devedor - R\$	Prest. Anual - R\$	Venc. Final
BB		Custeio			
		Investimento			
Local e Data:					
ADRS (Nome e Assinatura):					

Figura 8 – Questionário de T0 sugerido

Neste momento do Programa, nem todos os estados que haviam feito a adesão já tinham seus ADRS contratados, muito embora outros já tivessem alguns meses de contrato percorridos e até mesmo realizado o levantamento de algumas destas informações através de outros materiais desenvolvidos internamente. Muitos ainda estavam finalizando o processo de diálogo e sensibilização da comunidade local.



Representantes de produtores e da comunidade local reunidos no PI com a presença de funcionários e consultores do Banco do Brasil

• **ELABORAÇÃO DO MAPA DE ATORES**

A partir do modelo de Cadeia de Valor e de posse dos Planos de Ação propostos em cada estado, foi possível aos Consultores elaborar o Mapa de Atores nacionais da atividade da Ovinocaprinocultura que tem a principal utilidade de identificar os principais stakeholders a serem considerados no Programa.

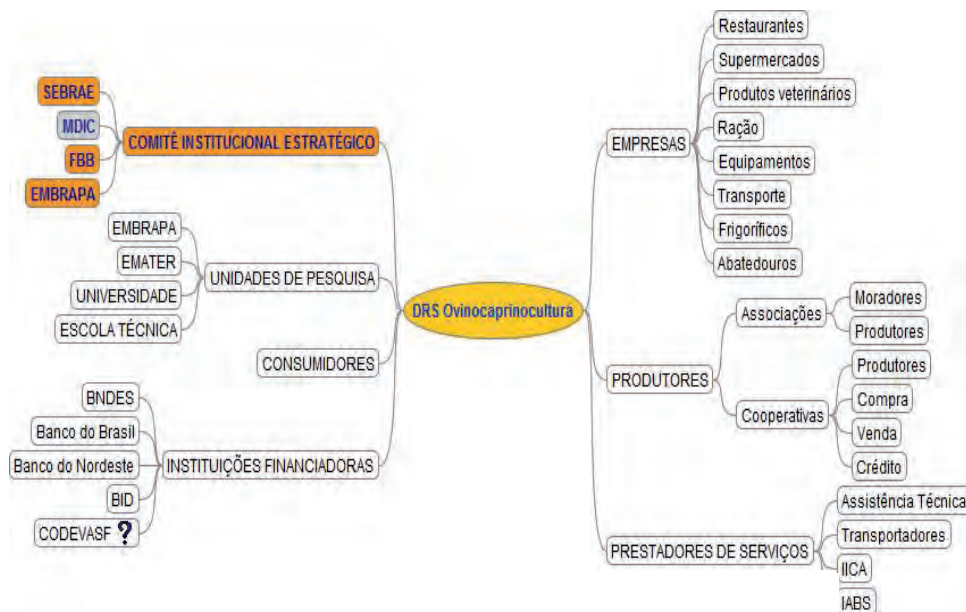


Figura 9 – Mapa de Atores nacional

Esta ferramenta de trabalho serviu de apoio para o desenvolvimento de mapas de atores locais que visam a identificação precisa dos stakeholders de interesse para cada realidade local.

Outro uso importante é como um indicador do potencial de parcerias possíveis para a atividade, independente do conhecimento de parceiros com o mesmo perfil presentes no local ou não. Ou seja, parceiros locais mapeados aqui podem se interessar em desenvolver atividades locais em diferentes estados em função das propostas a eles apresentadas.

PRODUTO 1 – DIAGNÓSTICO DOS ESTADOS SELECIONADOS PARA IMPLANTAÇÃO DO DRS DE OVINOCAPRINOCULTURA ATRAVÉS DO PROGRAMA BIOMA

ETAPA 1: ANÁLISE SWOT DOS ESTADOS VISITADOS

INTRODUÇÃO

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

A Análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog até a gestão de um Programa como é o caso.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da ação considerada no ambiente em questão para aquele momento temporal definido.

Estas análises de cenário se dividem em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e aspectos positivos (Forças e Oportunidades) e negativos (Fraquezas e Ameaças), conforme figura abaixo:



Figura 10 – Quadrantes da Análise SWOT

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual do Programa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos coordenadores do Programa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da coordenação. Mas, apesar de não poder controlá-lo, o Comitê deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

A aplicação da Análise SWOT num processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização e tem o papel fundamental de agregar em uma única ferramenta informações da situação atual e indicativos de caminhos a serem seguidos.

Como apresenta os resultados de uma forma visual e de fácil entendimento, foi escolhida pelos Consultores para a apresentação do Diagnóstico inicial dos estados visitados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SWOT SOB ÓTICA DO EIXO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA & PESQUISA

- ESTADO DE ALAGOAS

		POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS		Apoio das Prefeituras Produtor articulador FRIGOAL - Frigorífico escola ADRS com motos ADRS contratados em julho de 2009 SEBRAE Estruturas de processamento e beneficiamento existentes Acompanhamento do Projeto	Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente Articulação precária com MDA Não-Articulação com CODEVASF Extração predatória de madeira Gestão pública do Abatedouro Municipal de Delmiro Gouveia Diretores da COOFADEL desconhecem o Projeto ADRS Atraso na liberação de recurso da FBB
		Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos Terceirização da gestão do abatedouro de Delmiro Gouveia Usina de Beneficiamento de Leite junto ao FRIGOAL Parceria UNEAL e UFAL (ensino e Pesquisa) Matadouro da Prefeitura de Delmiro Gouveia Centros de Recepção Laboratório de análise de leite	Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Marchantes locais Descrédito ATER FRIGOAL
EXTERNOS		Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos Terceirização da gestão do abatedouro de Delmiro Gouveia Usina de Beneficiamento de Leite junto ao FRIGOAL Parceria UNEAL e UFAL (ensino e Pesquisa) Matadouro da Prefeitura de Delmiro Gouveia Centros de Recepção Laboratório de análise de leite	Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Marchantes locais Descrédito ATER FRIGOAL
		Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos Terceirização da gestão do abatedouro de Delmiro Gouveia Usina de Beneficiamento de Leite junto ao FRIGOAL Parceria UNEAL e UFAL (ensino e Pesquisa) Matadouro da Prefeitura de Delmiro Gouveia Centros de Recepção Laboratório de análise de leite	Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Marchantes locais Descrédito ATER FRIGOAL

Figura 11 – Análise SWOT do Estado de Alagoas

Com um supervisor e 20 ADRS – Agentes de Desenvolvimento Regional Sustentável em campo trabalhando, inclusive com motocicletas disponibilizadas pela FBB (Fundação Banco do Brasil) para o transporte o estado de Alagoas encontra-se em ritmo acelerado de trabalho. Uma estratégia que se mostrou viável e facilitadora na execução das ações foi a identificação de um PRODUTOR ARTICULADOR LOCAL, em cada comunidade rural de atuação dos ADRS. A Entidade executora do Projeto é a COOFADEL – Cooperativa dos Agricultores

Familiares de Delmiro Gouveia, que possui em fase de instalação o FRIGOAL – Frigorífico Escola, que possibilitará uma abate, classificação e comercialização com qualidade das carnes de ovinos e caprinos produzidos no Alto Sertão Alagoano, junto com estes pontos fortes, somam-se as parcerias construídas com o SEBRAE, Governo Estadual e Instituições de ensino.

Duas grandes oportunidades se apresentam para o eixo Orientação Técnica e Pesquisa no estado de Alagoas, a primeira é a existência de um projeto e o espaço garantido para a instalação de uma Usina de Beneficiamento de leite, no mesmo terreno do Frigorífico Escola e segunda é a parceria com a UNEAL – Universidade Estadual de Alagoas para manutenção e operação do Bode Móvel. Oportunidades que garantem diversificação da produção e garantia de sanidade e qualidade dos produtos ofertados: carne e leite.

Um único ponto fraco apontado na análise SWOT, que prejudica o andamento do projeto é a pouca interação dos diretores da COOFADEL com o projeto, ficando a cargo do presidente toda a responsabilidade de condução do processo e dificultando a implementação de ações coletivas.

A confiabilidade dos produtores no Programa é uma grande ameaça, diante as experiências de assistência técnica não terem pautado em uma continuidade sistemática. E o Projeto Bioma Caatinga tem somente um ano de vigência.

• **ESTADO DE SERGIPE**

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Apoio das Prefeituras</p> <p>Produtor ponto-focal</p> <p>Clube de Compras Coletivas</p> <p>Abatedouro Público de Poço Verde</p> <p>Produção de derivados de leite</p> <p>(S)</p>	<p>Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente</p> <p>Articulação precária com MDA</p> <p>Não-Articulação com CODEVASF</p> <p>Extração predatória de madeira</p> <p>(W)</p>
EXTERNOS	<p>Convênio com MMA</p> <p>Aprendizado no processo de obtenção de SIE</p> <p>Articulação com CODEVASF</p> <p>Festival Gastronômico de Canindé do S. Francisco</p> <p>Lei 11.947</p> <p>Entidades de Ensino e Extensão</p> <p>Aproveitamento de sub-produtos</p> <p>Embrapa: Caprinos e Tabuleiros Costeiros</p> <p>EMDAGRO</p> <p>NEAPL - Núcleo Estadual de APLs</p>	<p>Fiscalizações Ambientais</p> <p>Exigência de SIF para vendas ao PAA</p> <p>Descrédito ATER</p> <p>Ameaças</p> <p>(T)</p>

Figura 12 – Análise SWOT do Estado de Sergipe

Para o eixo Orientação Técnica e Pesquisa o estado do Sergipe apresenta de positivo os ADRS possuírem motocicletas próprias (apesar de 07 estarem retidas por falta de habilitação dos ADRS). O trabalho de campo já está sendo realizado e os produtores assistidos dedicarem às atividades de produção de ovinos e caprinos, com para abate e para produção de leite de cabra.

A descontinuidade da Assistência Técnica, com o recorrente atraso de salários dos ADRS, prejudica a implementação das ações pactuadas é o principal ponto fraco apontado na análise SWOT.

As oportunidades para transferência de tecnologia passa pelas parcerias com a EMBRAPA Tabuleiros Costeiros e com a EMDAGRO (Antiga EMATER-SE), que possuem boas estruturas físicas e trabalhos em andamentos específicos para atividade da ovinocaprinocultura.

O descrédito dos serviços de Assistência técnica rural é apontado como o principal entrave para o sucesso do programa no Estado do Sergipe.

• **ESTADO DO CERÁ**

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Apoio das Prefeituras Gerente DRS de Quixadá Proximidade com Centro especializado da EMBRAPA Caprinos Participação do governo do estado Alta qualidade do capital social Frigorífico Pé de Serra com restaurante em Quixadá Feira de Quixadá 	<ul style="list-style-type: none"> Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente Articulação precária com MDA Não-Articulação com CODEVASF Extração predatória de madeira Baixa Organização Comunitária Preços baixos e intermediários na Feira de Quixadá Descontinuidade dos Trabalhos de ADRS Falta de Planejamento para 2010
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos Feira de Quixadá Articulações para Comercialização EMBRAPA Caprinos e EMATER/CE Centro de Treinamento - Quixeramobim(Fz.Normal) CEFET/CE, UFC, UECE e ONG Esplar Frigorífico Caprino 	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Descrédito ATER Barreira cultural para leite e derivados Articulações para Comercialização

Figura 13 – Análise SWOT do Estado do Ceará

Um ponto forte no Estado do Ceará é que os produtores já estão recebendo animais de alto valor genético para melhoria dos seus rebanhos (são 1.750 animais para 350 famílias de produtores).

A presença no estado da sede do Centro Nacional da EMBRAPA para pesquisa de ovinos e caprinos, em Sobral, próximo ao território trabalhado pelo Programa Bioma Caatinga fortalece as possibilidades de transferência de tecnologias para ovinocaprinocultura.

As oportunidades estão em consolidar as parcerias com a EMBRAPA, EMATER-CE, CEFET, UFC, UECE, Ong Esplar e criar uma capacitação continuada para os ADRS.

Figura como ameaça ao Programa no estado a falta de planejamento das ações coletivas e descrédito dos produtores nos serviços de assistência técnica e extensão rural.

ESTADO DA PARAÍBA

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>CAPRIBOM</p> <p>Cultura Associativista</p> <p>Parceria com Universidade</p> <p>SIF em todas as UBL</p> <p>Frigorífico exclusivo para Ovinos e Caprinos - CENDOV</p> <p>SENAI</p> <p>Mercado Institucional para leite de cabra</p> <p>Produção de Leite organizada</p> <p>UBL com SIF em Sumé</p>	<p>Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente</p> <p>Articulação precária com MDA</p> <p>Extração predatória de madeira</p> <p>Frigorífico exclusivo para Ovinos e Caprinos em deterioração</p>
EXTERNOS	<p>Convênio com MMA</p> <p>Lei 11.947</p> <p>Aproveitamento de sub-produtos</p> <p>Feira de animais em Sumé</p> <p>Supermercado Bom Preço</p> <p>Entidades de Pesquisa</p> <p>Frigorífico exclusivo para Ovinos e Caprinos</p>	<p>Fiscalizações Ambientais</p> <p>Exigência de SIF para vendas ao PAA</p> <p>Descrédito ATER</p> <p>Barreira cultural para leite e derivados</p> <p>Venda exclusiva para programas públicos</p> <p>Frigorífico exclusivo para Ovinos e Caprinos em deterioração</p>

Figura 14 – Análise SWOT do Estado da Paraíba

Para o estado da Paraíba os pontos fortes dentro do eixo Orientação Técnica e Pesquisa é a cultura associativista presente nas comunidades rurais trabalhadas e o trabalho da EMEPA – Empresa de Pesquisa Agropecuária da Paraíba com várias fazendas experimentais distribuídas pelas regiões produtoras de ovinos e caprinos do estado e de muitos produtores já especializados na produção de leite de cabra.

Uma oportunidade que se apresenta é a parceria com o INSA – Instituto Nacional do Semi-Árido, com sede em Campina Grande e com as universidades regionais: UFPB – Universidade Federal da Paraíba, UFCG – Universidade Federal de Campina Grande e com o PAQTEC - Parque Tecnológico.

Uma ameaça apontada no estado da Paraíba, é que todo volume de leite de cabra produzido é comercializado junto ao governo estadual (dependência de um único comprador).

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Apoio das Prefeituras CEDOCA Alta produção de Leite	Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente Articulação precária com MDA Não-Articulação com CODEVASF Extração predatória de madeira CEDOCA funciona só com a Usina de Leite Preço pago ao produtor pelos programas Estaduais Baixo estímulo ao associativismo Projeto ADRS em análise
EXTERNOS	Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos CEDOCA funciona só com a Usina de Leite atualmente Alto índice de aceitação de leite em teste cego Programa de Educação Alimentar Mini indústria de leite instalada em Igaraci Entidades de Pesquisa e ONGs do Vale do Pajeú Empresas especializadas em ovinocaprinocultura	Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Descrédito ATER Cultura popular sobre leite de cabra

Figura 15 – Análise SWOT do Estado de Pernambuco

A presença do CEDOCA – Centro de Excelência de Carne e Leite de Sertânia possibilita o direcionamento do Programa no estado para a produção de leite de cabra, o território a ser trabalhado pelo Programa Bioma é vizinho da região produtora no Estado da Paraíba. Ainda não foram selecionados o Supervisor e os ADRS para o estado do Pernambuco.

O preço pago pelo litro de leite de cabra pelo Programa do Governo Estadual é muito baixo, em relação aos estados vizinhos, o que leva a um desestímulo da produção.

Uma oportunidade no estado do Pernambuco é ampliar a parceria com os trabalhos desenvolvidos pelo SEBRAE no estado e trabalhar em comum acordo com a comissão estadual da ovinocaprinocultura da FAEPE – Federação da Agricultura do Estado de Pernambuco.

Uma ameaça ao Projeto é o atraso de implementação do Programa Bioma Caatinga em relação aos outros estados nordestinos.

• ESTADO DO PIAUÍ

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Apoio das Prefeituras Rebanho Cabra Forte do PI FRIGOBODE Feira de Paulistana Experiência ADRS - Casa Apis Divisão em 20 núcleos de produtores Participação do Analista DRS Produção de Carne	Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente Articulação precária com MDA Não-Articulação com CODEVASF Extração predatória de madeira Rotatividade de gerentes no BB FRIGOBODE Sobreposição de trabalhos com os realizados pelo SEBRAE
EXTERNOS	Convênio com MMA Articulação com CODEVASF Lei 11.947 Aproveitamento de sub-produtos Biodigestor CARE COOMAJ Envolvimento CONAB Projeto de Frigorífico em Paulistana Mercados Consumidores de Petrolina e Juazeiro Experiência com êxito dos ADRS da Apicultura	Fiscalizações Ambientais Exigência de SIF para vendas ao PAA Descrédito ATER Barreira cultural para leite e derivados Gestão FRIGOBODE Domínio dos Intermediários Perda de investimentos no FRIGOBODE

Figura 16 – Análise SWOT do Estado do Piauí

O estado do Piauí é pioneiro, junto com a Paraíba, no Projeto dos ADRS. A experiência dos ADRS ligados a atividade da Apicultura, conduzido pela Casa Apis, na região de Picos é um caso de sucesso de uma proposta inovadora de assistência técnica.

Como já foi definido a Entidade Executora, selecionado o Supervisor e os ADRS, os municípios e núcleos a serem trabalhados, faltando somente o início dos trabalhos com os cadastramentos das famílias a serem acompanhadas.

Uma oportunidade que se abre no Piauí no eixo da orientação técnica e pesquisa é a troca permanente de informação com os ADRS da apicultura. Como ameaça se apresenta a indefinição da entidade e/ou modelo de gestão do empreendimento chamado de FRIGOBODE, que está localizado no município de Jaicós, construído com recursos públicos, mas sem definição de como adequá-lo e como será sua administração.

ETAPA 3: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SWOT SOB ÓTICA DO EIXO DE COMERCIALIZAÇÃO

- ESTADO DE ALAGOAS

As forças descritas como FRIGOAL e Estruturas de Processamento e Beneficiamento Existentes são relevantes para o Eixo de Comercialização porque demonstram que o Estado já possui uma estrutura mínima de processamento de diferentes produtos da ovinocaprinocultura, o que o coloca em posição privilegiada para já receber apoio na articulação de venda destes produtos.

Neste sentido, as oportunidades descritas como Centros de Recepção, Usina de Beneficiamento de Leite junto ao FRIGOAL e Matadouro da Prefeitura de Delmiro Gouveia são importantes para o Eixo de Comercialização porque podem se bem desenvolvidas e articuladas entre si, elevar o status produtivo do estado de Alagoas, fazendo com que seus produtos tenham maior regularidade de oferta, fator fundamental para o estabelecimento de acordos comerciais com grandes compradores dentro e fora do país.

Porém, são ameaças importantes, sob o ponto de vista do Eixo de Comercialização, a presença forte dos marchantes locais e a pouca experiência da COOFADEL em administração de empreendimentos comerciais, que está colocada na SWOT como FRIGOAL, pois isso pode colocar este empreendimento como um instrumento de importância secundária no cenário produtivo estadual por falta de habilidade de seus diretores de compreender o mercado.

Neste mesmo sentido, a administração pública do Abatedouro de Delmiro Gouveia pode ser colocada como uma das fraquezas do estado, pois, nem sempre os objetivos de uma administração pública são voltados para o sucesso comercial.

- ESTADO DO CEARÁ

As forças descritas como Frigorífico Pé de Serra em Quixadá, sua Feira local de animais vivos a maturidade e clareza dos parceiros são, sob o ponto de vista do Eixo de Comercialização importantes para o Programa Bioma porque constituem um sistema produtivo semi-pronto e com grande possibilidade de articulação em seu elemento fundamental que é a produção voltada para o mercado.

Em oposição a isso, os baixos preços praticados na feira de animais vivos de Quixadá é a maior fraqueza, pois não oferece estímulo econômico aos produtores locais para investirem em melhoramento genético ou de manejo de seus animais.

Isso, porém pode ser visto também como uma importante oportunidade, pois há uma concentra'ção natural de compradores e produtores em um único local – feira de animais de Quixadá – facilitando o acesso a estes e seu envolvimento em qualquer estratégia comercial.



Luís Galletti observa comerciante local embarcando animais comprados na Feira

Contudo, como ameaças mais importantes sob o ponto de vista do Eixo de Comercialização estão a barreira cultural para leite e derivados se pensarmos em traçar uma estratégia para estímulo dos mercados locais. E também as articulações para comercialização, que geram poucos resultados tangíveis no estado permitindo que o Galpão da Agricultura Familiar de Quixadá seja ocupado em sua maioria por intermediários.

- **ESTADO DA PARAÍBA**
.....

O estado da Paraíba apresenta uma força muito importante para o Eixo de Comercialização porque é onde se encontra localizado Centro de Tecnologia do Couro e do Calçado do SENAI. Este Centro é referência nacional em processamento de peles exóticas e, ao longo de seus diversos anos de atividade, já recebeu muitos pedidos de compradores e processadores nacionais e internacionais para peles de ovinos e caprinos, o que faz de seu banco de dados de contatos uma fonte importantíssima para o estabelecimento de uma estratégia de beneficiamento adequado e venda deste produto. Além disso, o Frigorífico exclusivo para caprinos e ovinos com capacidade de abater 130 animais / dia e atender a produção num raio de 150 km, aliado ao fato de existir SIE em todas as UBL (Usinas de Beneficiamento de Leite) e existir uma cultura associativista no estado são forças importantes para o Eixo de Comercialização.

A deterioração observada no Frigorífico, porém é uma fraqueza muito grande do estado que pode perder todo o investimento financeiro e social deste empreendimento, além do efeito demonstrativo negativo que esta falência pode gerar.

Contudo, a presença de uma feira de animais vivos na cidade de Sumé e um contato anterior feito pela rede de Supermercados Bom Preço com o interesse em adquirir leite de cabra demonstram que há grandes oportunidades no estado.

Além da ameaça do efeito demonstrativo negativo da deterioração do Frigorífico, a dependência dos programas públicos como mercados para os produtos do Programa é uma ameaça muito importante para a sustentabilidade financeira de toda a Cadeia, uma vez que as decisões políticas podem mudar de acordo com as prioridades dos grupos que se sucedem no poder.

- **ESTADO DO PERNAMBUCO**

O CEDOCA – Centro de Excelência de Derivados de Carne e Leite de Sertânia e a grande produção de leite do estado de Pernambuco são forças muito importantes para o Eixo de Comercialização, pois cobrem as duas etapas primordiais para o estabelecimento de um Plano de Ação para o desenvolvimento de uma estratégia comercial para o estado. Com a presença de produção e um local de processamento desta com a qualidade e potencial do CEDOCA, fica muito mais fácil combater as fraquezas identificadas no estado.

Como principais fraquezas estão o preço baixo pago pelos programas públicos de compra de leite e a opção do CEDOCA por funcionar apenas com o processamento de leite, deixando de lado o processamento de carnes.

Estas fraquezas podem ser revertidas em oportunidades com o aproveitamento do potencial de aceitação do leite identificado em teste cego e a articulação com outras empresas especializadas em ovinocaprinocultura do estado, conforme demonstrado na Análise SWOT.

Este potencial de aceitação do leite tem que superar, porém a cultura popular local que coloca este produto em um patamar inferior ao leite bovino.

- **ESTADO DO PIAUÍ**

O rebanho do estado do Piauí pode ser considerado como uma importante força para o Eixo de Comercialização porque é tradicionalmente voltado para a produção de carne. Isso aliado ao fato de estar sendo concluída a instalação do Frigobode e existir a feira de animais vivos em Paulistânia configuram a existência das etapas básicas do ciclo produtivo para fins de comercialização. Com isso resta apenas a necessidade de articulação com mercados consumidores e da qualificação desta produção.

Isto, porém está ameaçado atualmente pelo fato de o Frigobode estar equipado, mas inoperante devido à falta de pessoal ou de um acordo para sua gestão. O que, sob o ponto de vista do Eixo de Comercialização, é a maior fraqueza do estado.



Foto: Luisa Sabóia

Instalações do “Frigobode”

Todavia, há grande interesse da prefeitura de Paulistana em instalar uma unidade de abate e processamento de carnes para atender a ofertas de animais comercializados na feira local, visando o escoamento para os mercados de Juazeiro e Petrolina.

Contudo, o domínio dos intermediários das etapas de comercialização e a indefinição do MDA sob a gestão do Frigobode ameaçam fortemente qualquer Plano de Ação para comercialização envolvendo as estruturas atuais do estado do Piauí.

- **ESTADO DO SERGIPE**

A presença de um abatedouro público bem higienizado e organizado em Poço Verde, junto com o embrião organizacional de um Clube de Compras Coletivas configuraram-se nas maiores forças do estado de acordo com o Eixo de Comercialização.

Porém, o baixo nível de interação com Articulador Territorial do MDA reduz o potencial de ampliação dos resultados dos Programas, fundamentalmente nos aspectos da comercialização onde a escala é fator de grande importância.

Esta escala produtiva precisa ser atingida para que oportunidades como o Festival Gastronômico de São Francisco sejam aproveitadas para que sejam demonstrados produtos de qualidade com produção organizada e volumosa no estado.

Toda esta organização é ameaçada, contudo pelo descrédito do serviço de Assistência Técnica Rural, o que fragiliza a atuação do DRS junto aos produtores locais.

ETAPA 4: ANÁLISE DOS RESULTADOS DA SWOT SOB ÓTICA DO EIXO DE GESTÃO & MEIO AMBIENTE

- ESTADO DE ALAGOAS

As forças descritas como SEBRAE, apoio das prefeituras e Produtor Articulador são importantes para o Eixo de Gestão & Meio Ambiente porque formam um modo de acesso e contato positivo com os grupos produtivos locais que facilita o trânsito de informações em ambos os sentidos e possibilita tanto qualificar a produção como receber as demandas qualificadas.

Internamente, porém, o Programa demonstra fragilidade nos aspectos de articulação com órgãos ambientais, MDA e CODEVASF que podem ser importantes parceiros locais para fortalecimento e apoio nas ações pretendidas. Isso aliado ao fato de existir extração predatória de madeira nas propriedades são importantes fraquezas do Programa sob o olhar do Eixo de Gestão & Meio Ambiente.

Como oportunidades são vislumbradas as possíveis articulações com os parceiros citados e a consequente qualificação dos grupos produtivos em função destas alianças estratégicas.

Já como ameaças, os marchantes locais e a possibilidade de fiscalizações ambientais com a aplicação das multas e sanções previstas em Lei, tornam o desafio de articular e qualificar a produção estadual de modo organizado ainda maior.

- **ESTADO DO CERÁ**

A figura de um gerente de DRS ativo e empenhado como é o caso em Quixadá tornam esta particularidade como um grande força do ponto de vista do Eixo de Gestão & Meio Ambiente porque é uma pessoa que agrega e motiva a ação organizada local com objetivos comuns e coletivos.

Este trabalho do gerente de DRS fica prejudicado pela baixa organização comunitária, que é identificada como a maior fraqueza do Programa no estado.

Fraqueza esta que pode ser superada com o aproveitamento das oportunidades como as articulações para comercialização com o Galpão da Agricultura Familiar, a Agência de Comercialização do MDA, os Centros de Negócios e a intenção de implantação de uma Rede de Comercialização no estado.

Tudo isso, porém é ameaçado atualmente pelos poucos resultados tangíveis para ser demonstrados.

- **ESTADO DA PARAÍBA**

A forte cultura Associativista e pode ser colocada como a maior força do estado da Paraíba sob a ótica do Eixo de Gestão & Meio Ambiente.

Esta cultura, porém pode não ser suficiente para a superação da deterioração do Frigorífico exclusivo para Caprinos e Ovinos existente ou para o estabelecimento de parcerias com os órgãos de meio ambiente e a CODEVASF, que são atualmente as maiores fraquezas do Programa no estado.

Caso estes parceiros venham a firmar convênios com o Programa Bioma os produtores articulados podem ser beneficiados com a transferência de tecnologia e também de recursos.

Todavia, estes recursos podem ser perdidos da mesma maneira que pode acontecer com o Frigorífico já existente que corre o risco de ficar sucateado antes mesmo de entrar em operação.



Sistema de tratamento de resíduos desativado de Abatedouro

- **ESTADO DO PERNAMBUCO**

A presença do CEDOCA e o apoio das prefeituras são forças importantes para o Eixo de Gestão & Meio Ambiente porque podem facilitar a comunicação e o diálogo com produtores e os diversos órgãos e entidades envolvidos nos processo produtivos.

Porém, o estímulo ao associativismo no estado é muito baixo, assim como os preços pagos aos produtores pelo leite, o que se configura em grandes fraquezas do Programa no estado de Pernambuco. Isto porque sem o retorno econômico que viabilize a atividade no estado, cada vez mais produtores podem deixar a produção.

Contudo, o alto índice de aceitação de leite em testes cegos oferece uma importante oportunidade de implantação de um Programa de Educação Alimentar para a população que, juntamente com o apoio das prefeituras, pode ser importante fator de mudança na cultura local.

A cultura popular, contudo, é a maior ameaça ao Programa Bioma, sob a ótica do eixo de Gestão & Meio Ambiente. Isto porque a crença de que leite de cabra é ruim e fedido e a associação com outros produtores não traz benefícios é parte da cultura local que será combatida com o Programa de Educação Alimentar.

- **ESTADO DO PIAUÍ**

O Programa Cabra Forte do Piauí e a divisão em 20 núcleos de produtores são forças importantes sob a ótica do Eixo de Gestão & Meio Ambiente porque apóiam e facilitam a transmissão de informações e qualificam as atividades previstas no Programa.

Contudo, a sobreposição de atividades entre SEBRAE e Banco do Brasil aliada à alta rotatividade de gerentes das agências do Banco são fraquezas do Programa que geram desperdício de tempo e dinheiro de todos os parceiros envolvidos.

A agregação de novos parceiros com a Conab, o MMA e a CODEVASF podem ser importantes oportunidades para o Programa porque podem qualificar e potencializar as ações pretendidas em suas áreas de atuação específicas.

Mas, o risco das fiscalizações ambientais, junto com o domínio da comercialização pelos intermediários ameaçam o sucesso destas eventuais parceiras e do Programa em geral porque oferecem dificuldades pontuais e reais ao avanço da atividade sem que seja feito um mínimo de esforço por parte dos produtores.

- **ESTADO DO SERGIPE**

A presença de um Produtor Ponto-Focal dentro dos territórios trabalhados é uma força muito importante para o Eixo de Gestão & Meio Ambiente porque será o elo fundamental entre o Comitê Estadual e cada um dos produtores cadastrados para atendimento.

Porém, a não articulação do Programa com os órgãos ambientais estaduais e federais é a maior fraqueza no estado porque não oferece segurança aos produtores locais para que o processo de adaptação de uma produção com extração predatória de madeira seja formalizada e avalizada.

Por isso o estabelecimento de um convênio com o MMA é uma oportunidade importante para o Eixo de Gestão & Meio Ambiente, juntamente com o aprendizado no processo de obtenção dos Selos de Inspeção necessários para a comercialização dos produtos pretendida.

Estes selos serão importantes para a eliminação da ameaça de não ser possível a efetivação de vendas de produtos aos programas federais e também para as

possíveis fiscalizações ambientais de produtos, propriedades e unidades de beneficiamento que podem ser interditadas caso estejam em desacordo com a legislação específica.

QUARTA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ESTUDOS E APRIMORAMENTO DAS FERRAMENTAS DE TRABALHO

De posse do Diagnóstico dos Estados visitados, foi iniciada uma nova Etapa de trabalho onde os deslocamentos dos consultores aos Estados era desnecessário, uma vez que destinava-se a elaboração de material conceitual para apresentação do Comitê Gestor Institucional apenas.

Para tanto, foi primordial um período de estudos aprofundados e reflexões da equipe de Consultores sobre os Objetivos e Ferramentas disponibilizados até o momento.

Estava claro que o produtor – principal beneficiado do DRS – buscava resultados concretos e animadores. Já havia uma saturação de reuniões e planejamentos por parte dos produtores que ansiavam agora a materialização de algum resultado.

Também era claro que os parceiros encarregados da elaboração e implementação de ações técnicas têm o domínio de todas as tecnologias produtivas necessárias para o desenvolvimento da ovinocaprinocultura no Semi-Árido. E as tecnologias ou técnicas que não lhes são proprietárias podem ser acessadas por meio de sua rede de colaboração em ensino e pesquisa.

Por parte do mercado, foi identificada demanda reprimida por todos os produtos: leite, carne e pele. Estas demandas expressam-se na presença de carne importada em mercados nacionais de alto padrão por falta de opção de produtos similares nacionais em quantidade e com a periodicidade desejada.

Há, porém, um mercado de compras institucionais que é totalmente abastecido por produtos regionais. Esta peculiaridade do mercado de leite de cabra faz com que o desafio de estabelecimento de estratégias ou ações de acesso ao mercado para

carnes seja mais presente no cotidiano dos produtores, uma vez que a pele ainda não é considerada produto de primeiro interesse para os produtores.

Por estas razões, o direcionamento do trabalho a partir de agora seria para a Atividade Econômica, a fim de gerar resultados concretos e impactantes na vida do produtor.

Assim também, as ações e atividades de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural) dos parceiros poderiam ser melhor direcionadas, bem como a participação de todos os agentes do DRS seriam envolvidos pela possibilidade da “venda garantida”.

Sedo assim, a primeira ferramenta a ser revisada e alterada para utilização no Plano Estratégico a ser desenvolvido foi a Cadeia de Valor.

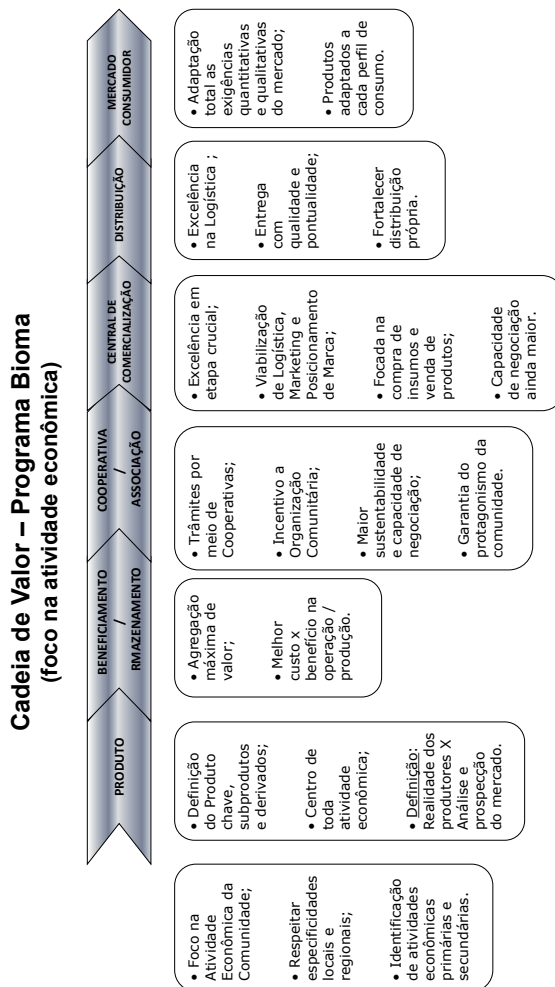


Figura 17 – Cadeia de Valor com foco na Atividade Econômica

Com a mudança do foco de ordenação da Cadeia de Valor da Atividade produtiva para a atividade econômica, há uma nova ordenação dos elos da cadeia e de suas relações, uma vez que o objetivo primordial desta não é mais a produção do animal com melhor qualidade genética ou com melhores características da raça e sim a produção do animal que melhor atenda ao mercado que se quer atingir.

Aparentemente esta nova forma de pensar não modifica em nada o modo de produção ou as ações de ATER ou de pesquisa. Contudo, a orientação para o mercado possibilita ao produtor, principalmente ao pequeno, diminua o foco para os milhares de especialistas e técnicos em produção com seus sistemas e teorias para simplesmente ter um bom produto para venda.

Esta venda é que define a nova lógica de operação da Cadeia. A partir das especificidades locais e regionais é que se identificam as atividades econômicas primárias e secundárias, para então se escolher o produto chave, com seus derivados e co-produtos que será o centro de toda a atividade econômica é deste produto chave que vai surgir a demanda de equipamentos para processamento, de raça específica com maior ou menor rendimento de carcaça ou maior ou menor acúmulo de gordura na carcaça, etc.

Portanto, a partir da definição do produto chave se pode estudar e definir os componentes dos demais elos da Cadeia: armazenamento/beneficiamento; cooperativa/associação; central de comercialização; distribuição e mercado consumidor.

QUARTA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- NOVO CICLO ESTRATÉGICO DO DRS

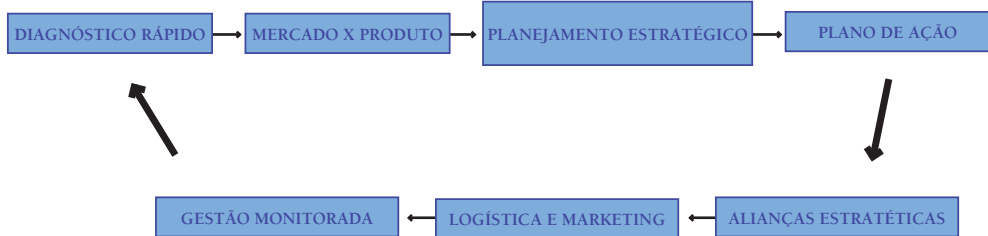
Esta lógica baseada na atividade econômica determina um novo olhar sobre a elaboração e acompanhamento de um Plano Estratégico já que será a partir das possibilidades de mercado que será feito o planejamento com modos de produção bastante distintos em alguns casos.

Caso uma das opções seja pela venda de animais adultos para a comercialização de peles, por exemplo, a estrutura produtiva, as tecnologias envolvidas de raça, instalações de manejo, transporte e armazenamento e processamento, determinam uma Cadeia diferente daquela organizada para a produção de animais jovens para abate por exemplo.

Sendo assim, as tecnologias produtivas e tecnologias envolvidas na Cadeia são organizadas e demandadas somente depois da escolha do produto a ser trabalhado e não mais no início do processo. Isso porque, apesar da demanda reprimida identificada para todos os produtos, há mercados específicos, com condições de preços e pagamentos distintos e que remuneram de maneiras completamente diferentes os produtores.

Isto se configura na forma de um Ciclo Estratégico® do DRS.

CICLO ESTRATÉGICO - DRS



*7 Elos complementares

Figura 18 – Ciclo Estratégico do DRS

O Ciclo Estratégico é composto de 7 (sete) elos complementares de preparo e desenvolvimento de atividades que são orientados pelo produto a ser comercializado.

Iniciado o processo de Diagnóstico Rápido ou Diagnóstico Dinâmico. Nesta etapa, após a identificação e definição da Atividade Econômica é feita a Sistematização dos Elos da Cadeia, junto com a construção do Mapa de Atores locais e a Análise do Nível de Organização dos Produtores envolvidos localmente na atividade.

Após este trabalho, como finalização do Diagnóstico deve ser feita a Aplicação do Questionário de T0 para coleta e identificação dos dados iniciais, seguido pela Análise SWOT do Programa com os parceiros locais.

Como segunda etapa do Ciclo, serão focados o mercado e o produto.

A partir de um Estudo e Prospecção de Mercado feito em nível local, regional e nacional é desenvolvido o Contato com as Empresas onde é feita a verificação e documentação de Intenções de Parcerias Comerciais. Estes dados são organizados

em uma planilha de Networking Comércio X Produto que apresenta todas as informações necessárias para análise e decisão conjunta do Produto a ser trabalhado.

EMPRESA	LOCAL	CONTATO	CARGO	PODER DE DECISÃO / PROBABILIDADE	OBSERVAÇÃO
MERCADO – CARNE (exemplo)					
Supermercado X	Cidade A -SP	Sujeito A	Gerente Nacional de Compras de Carnes	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada → produto DMS; Demanda: X - Y ton/ mês; Carne assafiada e/ou Congelada; Pernal (R\$ K\$/kg); Pateta (R\$ Z/Z25/kg); Costela (R\$ P,90/kg); Pescado (compra de NN ton. em fevereiro); Lantiga: Cidades A e B.
Frigorífico Y	Cidade X-SP	Fullano de Deus	Gerente Pecuária / Compras	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada. Somente fornecimento de animais. Possibilidade de compra FOB e CIF. Demanda: NNN ton/mês. Diferencial: compra de animais de desarte. Existência: animais 25-30 kg para terminação própria.
Frigorífico b	Cidade B-BA	Fullano da Silva	Diretor Comercial	Alto / Alta	Pré-acordo para compra imediata e programada. Frigorífico com SIF. Demanda: 2000-3000 animais/mês ou carne restrita. Abate para terceiros, cobrando taxa de R\$ RR,00/animal e R\$ R,00/kg para carnes.
Frigorífico XPTO	Cidade S -SP	José da Silva	Proprietário / Compras	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada. Possibilidade de compra 100% FOB. Demanda: genética específica (YY% compra sem análise de qualidade; mínimo de Y% para compra). Oportunidade de parceria. Licença: fornecimento de reprodutor (R\$ \$\$\$/00/animal) e pagamento com borregos.
Restaurante Chique A	São Paulo-SP	Beltrano	Depto. de Compras	Média / Média	Restaurante (alto padrão). Contato para levantamento de demanda.
HOTEL XPO PALACE	Rio de Janeiro-RJ	Fullano de Tal	Auxiliar de Cozinha	Baixo / Média	Hotel (alto padrão). Contato para levantamento de demanda.
INSTITUTO FAIR TRADE	Londres-Inglaterra	Miss Lady	Gerente de Parcerias	Alto / Alta	Comércio Justo, agregação de valor e acesso a mercados específicos. Marketing Internacional e promoção Nacional.

Figura 19 – Networking do Comércio X Produto

Como Etapa 3 do Ciclo é desenvolvido o primeiro instrumento de sistematização de informações que pode ser chamado de Planejamento Estratégico. Nele estão contidas a Tabulação dos Dados coletados com o Questionário de T0 e a Sistematização da Oferta e Produto que geram um esboço do Planejamento Estratégico.

Na Etapa seguinte, o Plano de Ação é desenvolvido com a confecção do Mapa Estratégico local/regional com a identificação dos elementos importantes para logística e transporte das mercadorias e insumos (montado a partir do Mapa de Atores e da Prospecção de Mercado). Sua construção é coletiva e realizada após a Apresentação do Plano Estratégico construído na Etapa anterior.

Após o desenho do Plano de Ação, têm início as atividades de Negociação e Estabelecimento de Acordos assim como as Alianças Estratégicas técnicas, comerciais e de gestão. Nesta Etapa 5 ainda são necessárias as atividades de Capacitação e Acompanhamento para o desenvolvimento de contratos comerciais, técnicos, trabalhistas e alianças estratégicas e a Oficialização das parcerias comerciais, compras coletivas e termos de cooperação prospectados na Etapa 2.

Somente na Etapa 6 é que serão trabalhados os pontos relativos ao marketing e à logística, pois se houver um trabalho de marketing e divulgação do produto antes do cumprimento de todas as etapas anteriores, não será possível o abastecimento do mercado com produtos próprios, ou seja, será um bom negócio para os concorrentes.

Nesta etapa será feita a definição da Logística específica para cada Elo da cadeia produtiva (coleta, armazenamento e distribuição), sempre priorizando as organizações como as Centrais de Comercialização para que o grupo de produtores tenha maior poder de barganha com os compradores de seus produtos. Neste mesmo sentido as marcas próprias serão priorizadas. E como apoio o desenvolvimento da apresentação do produto (embalagem e rótulo), dos Planos de Mídia e Comunicação e de campanhas de marketing em todas as suas áreas de atuação.

Após o desenvolvimento destas seis etapas, será iniciada a última delas que consiste na gestão Monitorada que será apoiada em um Painel de gestão com os dados de indicadores acompanhados sistematizados em forma gráfica para acompanhamento dos índices de efetividade e também da necessidade de iniciação de um novo Ciclo Estratégico para o atendimento a um novo mercado ou para o desenvolvimento de um novo produto identificado.

QUINTA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

- APRIMORAMENTO DO CICLO ESTRATÉGICO®

A partir do processo de construção do Ciclo Estratégico, os Consultores reposicionaram o foco do desenvolvimento dos trabalhos para a lógica econômica da Cadeia de Valor da Ovinocaprinocultura.

Este novo enfoque determinou uma guinada na condução dos trabalhos de planejamento e no relacionamento com os grupos organizados de produtores – em associações ou cooperativas – reavivando os ânimos e incentivando novamente a participação.

Este novo impulso na participação se deve principalmente à concretude proposta das novas ações que apresentam uma lógica de trabalho intuitiva e de resultados financeiros com sendo o objetivo principal. Dentro desta lógica os avanços tecnológicos e as conquistas em termos de produtividade, melhoramento genético, etc. são requisitos intermediários para o atingimento do objetivo final proposto de atender o mercado e levar a remuneração total da propriedade.

Para que a principal ferramenta de trabalho se tornasse mais convidativa à participação e fosse mais aderente ao processo intuitivo de planejamento de produção já realizado pelos próprios agricultores, o Ciclo Estratégico® foi revisado e acrescido em algumas atividades dentro de suas 7 etapas.

CICLO ESTRATÉGICO - DRS

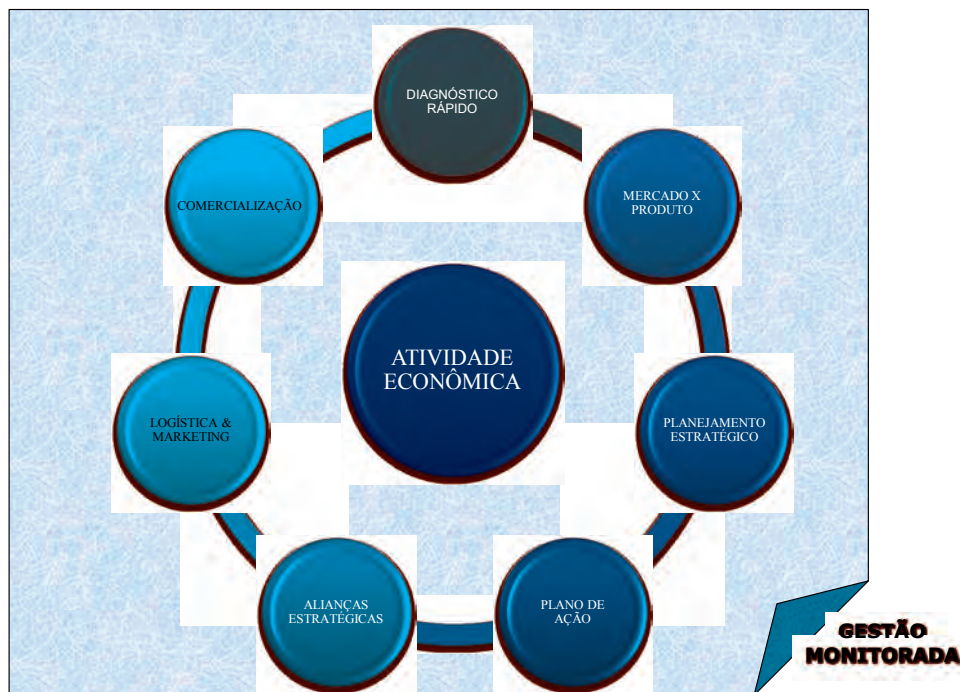


Figura 19 – Novo Ciclo Estratégico do DRS

Como parte desta nova configuração do Ciclo Estratégico do DRS foi compilada uma caracterização básica do público trabalhado e suas dificuldades comuns.

São pequenos produtores familiares que não têm na Ovinocaprinocultura sua única atividade rural ou fonte de renda – sendo que na maioria das vezes esta nem é sua principal fonte de renda. Isto significa que caso exista a necessidade de priorização de alguma atividade, haverá pouca resistência para liquidação do rebanho.

Isto também pode ser explicado pelo uso do rebanho de caprinos e ovinos como uma forma de poupança pelos agricultores. Isto é, os animais têm alta liquidez no mercado local e podem ser vendidos com facilidade – não se levando em conta o preço que na maioria das vezes é baixo em função do baixo ou nulo poder de barganha do produtor que se encontra em dificuldades financeiras. Este hábito tem uma série de raízes que não cabem aqui sua discussão mas podem ser minimamente listadas para que se tenha uma dimensão do tema com sendo:

- Não bancarização do produtor;
- Desconhecimento das linhas de crédito;

- Altas taxas para abertura e concessão de crédito que não seja PRONAF;
- Não funcionamento dos bancos em horários alternativos ao trabalho cotidiano da roça – sábados ou fim do dia;
- Precária documentação do agricultor e do imóvel rural;
- Análise de crédito sem processo diferenciado e que não leva em conta as peculiaridades da atividade.

Também é importante que se tenha em conta que os mercados locais são fortemente dominados pelo comerciantes intermediários da Cadeia que realizam um importante papel de coleta e agregação da oferta a outros comerciantes maiores ou aos processadores. Isso dificulta tentativas de venda individual direta e até mesmo acaba por ocultar os verdadeiros compradores.

Com isso os preços praticados acabam sendo uniformizados e mantidos baixos, o que não permite investimentos e gera animais de baixa qualidade, sem genética apurada e também um baixos índices de produtividade nos rebanhos.

Com base nestas características gerais, a Etapa 1 – Diagnóstico Rápido pode ser simplificada com a adição das peculiaridades da região apenas e o uso das outras ferramentas: sistematização dos elos da Cadeia; construção do Mapa de Atores; aplicação do Questionário de T0; elaboração de Análise SWOT.

Para as Etapas 2 – Mercado X Produto; 4 – Plano de Ação; 5 – Alianças Estratégicas; 6 – Logística e Marketing e 7 – Comercialização Monitorada foram mantidas as mesmas ferramentas e dinâmica de trabalho enquanto que na Etapa 3 – Planejamento Estratégico foi adicionada uma nova ferramenta de trabalho.

QUINTA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

- ESCALA DE VALORAÇÃO

A Escala de Valoração foi desenvolvida como ferramenta acessória para a Etapa 3 de modo a facilitar a visualização e compreensão dos objetivos e desafios necessários para a evolução dentro do planejamento estratégico de longo prazo visando agregação de valor ao produto e atendimento a mercados mais exigentes no futuro.

ESCALA DE VALORAÇÃO

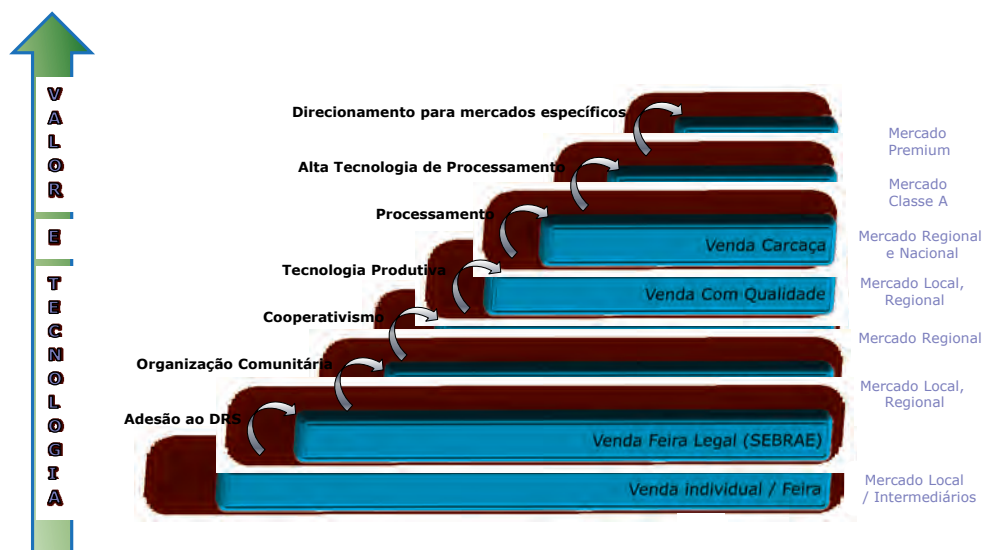


Figura 20 – Escala de Valoração da Ovinocaprinocultura

A Escala de Valoração apresentada foi desenvolvida pelos Consultores para servir de guia durante as reuniões de desenvolvimento do Plano de Ação pois possibilita a visualização dos degraus necessários de ser subidos e qual o principal esforço a ser feito para isso – agregação de tecnologia produtiva, tecnologia social, organização comunitária, etc.

SEXTA ETAPA: TESTE DE CAMPO DA METODOLOGIA

- **OFICINA DE COMERCIALIZAÇÃO**

A Escala de Valoração foi desenvolvida como ferramenta acessória para a Etapa 3 de modo a facilitar a visualização e compreensão dos objetivos e desafios necessários para a evolução dentro do planejamento estratégico de longo prazo visando agregação de valor ao produto e atendimento a mercados mais exigentes no futuro.

PLANO DE AÇÃO OFICINAS DE COMERCIALIZAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a elaboração do Planejamento Estratégico do Programa Inclusão Produtiva Integrada e Sustentável da Ovinocaprinocultura no Semi-Árido, que definiu o novo Ciclo Estratégico do Programa e criou a ferramenta Escala de Valoração, e ainda, como forma de incentivar a participação dos produtores familiares nas atividades previstas na Etapa 4 – Plano de Ação – resolveu-se chamar este bloco de atividades de Oficinas de Comercialização.

A decisão de se realizar as Oficinas de Comercialização locais embasou-se na análise dos fatores mais importantes, e até mesmo fundamentais, para o sucesso do Programa, a saber:

- Maior comprometimento de todos os envolvidos em trabalhar com o real interesse dos produtores, o Rendimento Econômico (R\$), visando resultados concretos e animadores, conforme o Foco Estratégico do Programa: o Desenvolvimento da Atividade Produtiva levando à INCLUSÃO ECONÔMICA DAS COMUNIDADES;

- Espaço para exposição, discussão e busca de soluções das dificuldades e peculiaridades específicas;
- Adaptação da Escala de Valoração à realidade da Comunidade;
- Possibilidade de participação efetiva dos envolvidos na construção do Plano de Ação a ser desenvolvido por eles mesmos;
- O Semi-Árido tem condições de produzir volume suficiente para abastecimento do mercado interno brasileiro e ainda exportar algum excedente;
- Ações iniciais em conjunto, colocando o PRODUTO como centro do desenvolvimento da atividade econômica;
- Priorizar a Carne, porque o Leite está atualmente “garantido” pelo Mercado Institucional, enquanto a Carne proporcionará início do estímulo da cadeia produtiva da Ovinocaprinocultura;
- Há demanda reprimida para todos os produtos: carne, pele e leite;
- ATER facilitada quando vislumbra concretamente o lucro das comunidades;
- Participação no DRS estimulada pelo foco no mercado, com comercialização “garantida”.

A proposta é, portanto, realizar estas Oficinas de Comercialização em cada Plano de Negócio DRS de Ovinocaprinocultura, com a participação de todos os agentes envolvidos no plano DRS: produtores, parceiros locais e regionais, ADRS e BB, lembrando ainda que EMBRAPA, SEBRAE e Parceiros locais têm capacidade técnica e tecnologias produtivas desenvolvidas para viabilização dos produtos alvo no Semi-Árido brasileiro.

2. VALIDAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Para validar a definição de realização das Oficinas de Comercialização, como Plano de Ação efetivo para o Programa Bioma, escolheu-se 3 (três) DRS como pilotos: Quixadá (CE), Apodi (RN) e Lajes (RN), para a realização das mesmas.

2.1 DRS selecionados

2.1.1 QUIXADÁ (CE)

Este DRS foi escolhido por possuir características facilitadoras do processo, como:

- Maturidade da organização comunitária, com Associações comprometidas;
- ADRS, Supervisor, Gerente Agência BB e ATR com clareza e comprometimento;
- Parceiros engajados com potencial de viabilização dos empreendimentos (planejamento, execução, escala de produção, gestão e logística);
- Experiência em repartição dos lucros entre produtores com vendas de leite;
- Experiências de comercialização articulada e coletiva;
- Integração do Programa Bioma entre estados.

2.1.2 APODI E LAJES (RN)

A escolha destes dois DRS e a integração do Rio Grande do Norte com o estado do Ceará, foi motivada por:

- Primeiro estado foco do Programa Bioma (RN);
- Maior pressão por resultados (RN);
- ADRS há mais tempo, mais de 1 ano no RN;
- Supervisores com capacidade de articulação com diversos atores;
- Maturidade da organização comunitária com Associações comprometidas;
- Parceiros engajados com potencial de viabilização dos empreendimentos (planejamento, execução, escala de produção, gestão e logística);
- Existência de Frigorífico específico e equipado (RN);
- Estudo, em curso, para reabertura do Frigorífico;
- Experiência anterior com Frigorífico, o que diminui chances de insucesso;

- Experiência em repartição dos lucros entre produtores com vendas de leite para CONAB;
- Possibilidade de integração com cadeia da Caprinocultura Leiteira do RN e PB;
- Proximidade e relação com CE (DRS Quixadá), permitindo a integração do Programa Bioma entre estados;
- Apoio e participação dos parceiros em Quixadá;
- Quixadá com experiências de comercialização articulada e coletiva.

3. DESENVOLVIMENTO DAS OFICINAS DE COMERCIALIZAÇÃO

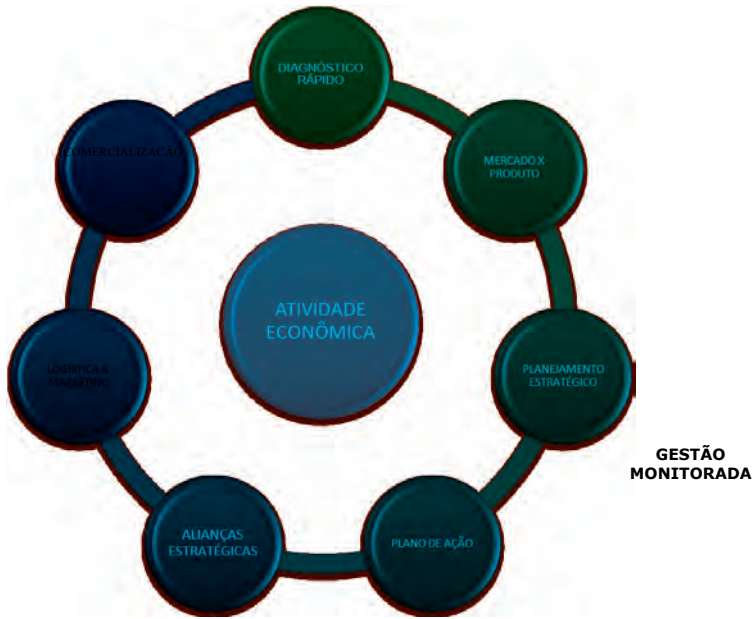
As oficinas foram realizadas seguindo-se os passos a seguir:

3.1 Objetivos da oficina

Em todas as Oficinas realizadas foi inicialmente apresentado pelos consultores como as mesmas seriam conduzidas e quais seus objetivos, em cada momento:

- 1º Momento da Oficina de Comercialização:
 - Apresentar os motivos do DRS envolvido ter sido escolhido como piloto para Validação da Oficina (item 2 acima);
 - Apresentar a visão atual dos consultores quanto à cadeia da Ovinocaprinocultura, com a definição do Ciclo Estratégico – DRS, com foco na ATIVIDADE ECONÔMICA, e cada uma de suas Etapas;
 - Ouvir as opiniões e sugestões sobre a visão dos consultores;
 - Definir a Escala de Valoração coletivamente de acordo com a realidade da comunidade.

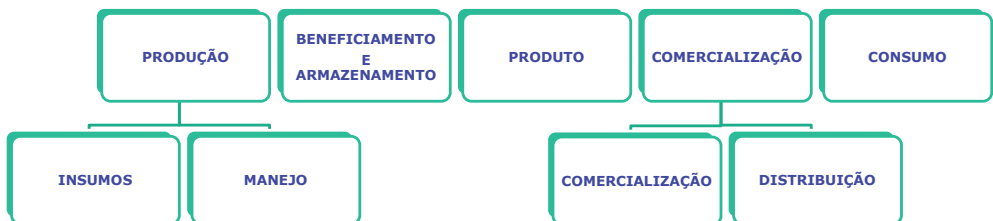
CICLO ESTRATÉGICO DRS



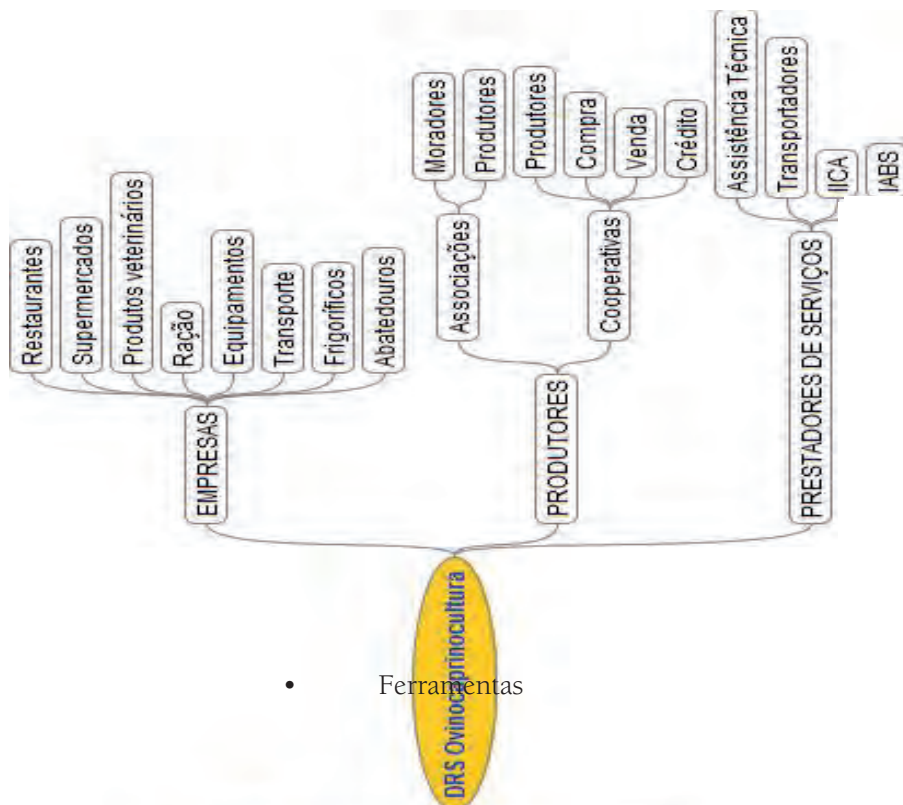
ETAPAS DO CICLO ESTRATÉGICO

1. Diagnóstico Rápido: Identificação da Atividade; Elos da Cadeia Produtiva; Mapa de Atores; Ferramentas (Questionário Tzero e Análise SWOT);

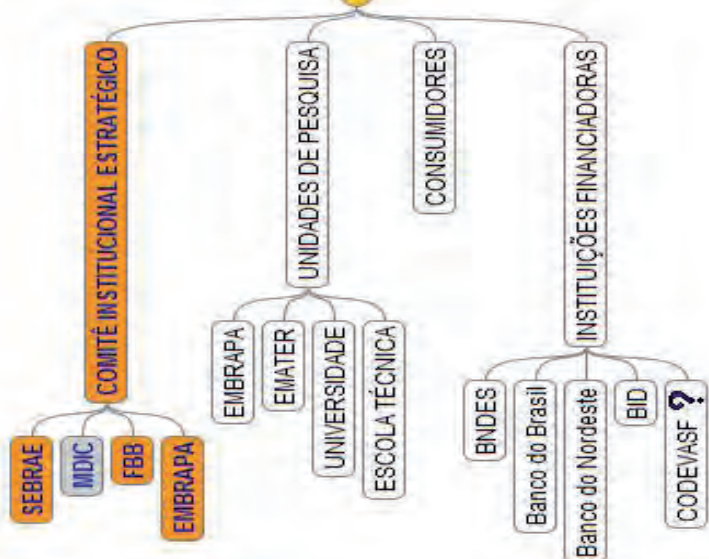
- Identificação da atividade econômica: **OVINOCAPRINOCULTURA - CARNE.**
- Análise dos produtores:
 - Organização comunitária;
 - Capacidade de produção (quantitativa e qualitativa).
- Sistematização dos Elos da Cadeia de Valor:



- Construção do Mapa de Atores:



- Ferramentas



Ferramentas
Questionário Tzero

PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO SEMI-ÁRIDO	
MUNICÍPIO/ESTADO: _____	
DADOS PESSOAIS	
Nome: _____	Nº da DAP: _____
CPF: _____	Telefone () - / - / - Nº de filhos: _____
Nome da Esposa: _____	
Associado: () Não () Sim - Nome da(s) entidade(s): _____	
Escolaridade: () Analfabeto () Alfabetizado () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Superior	
DADOS DA PROPRIEDADE RURAL	
Denominação: _____	Área - ha: _____
Comunidade: _____	Distância da sede do município: _____
Nº INCRA: _____	Nº Receita Federal: _____
Situação: () Própria - Título de propriedade: _____	() De terceiros
Mão-de-obra utilizada: () Cônjuge () Filhos - Quantos? _____	
() Empregados fixos - Quantos? _____	() Empregados Temporários (cerqueiros, etc.) - Quantos? _____
Infraestrutura disponível	
Água - Tipos de reservatórios: _____	
Suficientes para manutenção da propriedade: () Sim () Não	Qualidade: () Boa () Salobra
Energia elétrica: () Monofásica () Trifásica () Não possui	
Acesso: () Estrada vicinal () Estrada estadual ou BR	Condições de trafegabilidade: _____
() Secador solar de piso (para produção de feno)	
Armazenamento de forragem: () Feno () Silagem () Não armazena	
Identificação dos animais () Bímbo () Tatagem	
Possui cercas e divisões na propriedade? () Não () Sim - Tipo de arame () Liso () Farpado	
Meios de comunicação: () Rádio () Televisão () Telefone Fixo () Celular () Internet	

Estimativa de Gasto Mensal:	Medicamentos	RS
	Sementes	RS
	Adubos	RS
	Outros (especificar: _____)	RS
PRÁTICAS COM IMPACTOS AMBIENTAIS		
Faz uso de queimadas: () sim () não		
Uso de plântio em nível/terraceas: () sim () não		
Forma de Descarte de Dejetos da Produção: () Fossa () Compostagem () Enterrado () Não faz		
Faz uso correção de sobrelotação: () sim () não	Qual? _____	
COMERCIALIZAÇÃO/PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA ANUAL		
Produto	Unidade	Quantidade
		Compreder / Auto-consumo
		Valor da venda - RS
		Unitário
		Total
SANIDADE / MORTALIDADE ANUAL		
		Faturamento bruto anual - RS / ano
Discriminação	Idade média	Possível causa da(s) morte(s)
Bovinos		Forma de Descarte
Ovinos		
Caprinos		
Aves		
ALIMENTAÇÃO DO REBANHO		
Algum animal recebe alimentação complementar? () Não () Sim - Quais? _____		
Compra Ração Balanceada? () Não () Sim - Marca		
Sa Mineral? () Não () Sim - Marca		
	Ureia () Sim () Não	
	Área - ha²	
Cultura para cultivo de Feno / Silagem		Quantidade - t #
Suficiente para manutenção/implantação do(s) rebanho(s)? () Sim () Não		
Informar as áreas das forrageiras (discriminando a espécie) ou a quantidade armazenada (feno/silagem)		
DADOS SOBRE CRÉDITO		
Agente	Tipo de PROVAE	Finalidade
		Saldo Devedor - RS
BB	Custeio	Prest. Anual - RS
	Investimento	Venc. Final

Local e Data:

ADRS (Nome e Assinatura):

PROGRAMA INCLUSÃO PRODUTIVA DA OVINOCAPRINO CULTURA NO SEMI-ÁRIDO

Estado de Alagoas
 Dezembro de 2009

Análise SWOT

POSITIVO		NEGATIVO	
INTERIORS	<p>Apoio das Prefeituras Produtor articulador FRIGOAL</p> <p>ADRS com motos</p> <p>ADRS contratados em julho de 2009</p> <p>Acompanhamento do Projeto</p> <p>Estruturas de processamento e beneficiamento existentes</p>	<p>Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente</p> <p>Articulação precária com MDA</p> <p>Não-Articulação com CODEVASF</p> <p>Extração predatória de madeira</p> <p>Gestão pública do Abatedouro Municipal de Diretores da COFADEL desconhecem o Projeto</p> <p>ADRS</p> <p>Atraso na liberação de recurso da FBB</p>	
EXTERIORS	<p>Convênio com MMA</p> <p>Exigência de SIF para vendas ao PAA</p> <p>Lei 11.947</p> <p>Aproveitamento de sub-produtos</p> <p>Fertilização da gestão do abatedouro de Delmiro</p> <p>Usina de Beneficiamento de Leite Junto ao FRIGOAL</p> <p>Parceria UNEAL UFAL (Ensino e Pesquisa)</p> <p>Centro de Pesquisa e Análise de Leite</p>	<p>Fiscalizações Ambientais</p> <p>Exigência de SIF para vendas ao PAA</p> <p>Articulação precária com MDA</p> <p>Descredito ATER</p> <p>FRIGOAL</p> <p>Fluxo de informações de planejamento 2010 com ruídos</p>	
forças - vantagens competitivas			
# Vantagens	Descrição		
1	Apoio político e executivo das prefeituras visando o desenvolvimento da atividade e a resolução das dificuldades sob gerenciamento municipal.		
2	Produtor articulador	Presença de um produtor como aliado e articulador local em cada comunidade de atuação.	
3	FRIGOAL	Frigorífico-escola exclusivo para caprinos e ovinos com capacitação para cortes especiais.	
4	ADRS com motos	Compra e manutenção de motocicletas para transporte de ADRS em serviço possibilitando maior periodicidade de visitas ao produtor - otimização da ATER.	
5	SEBRAE	20 ADRS contratados em 23/07/2009 (projeto contratado com a FBB).	
6	Acompanhamento do Projeto	Gestor AFRISCO com bons conhecimentos, API e Estudos de mercado.	
7	Estruturas de processamento e beneficiamento existentes	I. 02 usinas de leite caprino com SIE; II. 01 frigorífico com SIF (Coofadel, em Delmiro Gouveia, em fase final de instalação); III. 01 fábrica de cosméticos à base de leite de cabra, em Maravilha; IV. 01 mataedouro, em Delmiro Gouveia, em Delmiro Gouveia, em Santana do Ipanema; VII. 01 usina de leite caprino com SIE (COFASIL, em Santana do Ipanema); VIII. 01 módulo central de produção de borregos, em Fão de Açúcar.	
8			
9			
10			
Fraquezas - vulnerabilidades do programa			
# Fraquezas	Descrição		
1	Não-Articulação com órgãos de Meio Ambiente	Nenhuma interação com os órgãos de Meio Ambiente do Estado.	
2	Articulação precária com MMA	Articulação com Articulador - baixo nível de interação com CODEVASF.	
3	Não-Articulação com CODEVASF	Baixo nível de interação com CODEVASF.	
4	Extração predatória de madeira	Extração predatória de madeira para combustível de fornos e secadores podendo ser de origem ilegal como reservas, parques e APPS.	
5	Gestão pública do Abatedouro	Gestão pública do Abatedouro Municipal de Delmiro Gouveia e feita de maneira amadora e sofre ameaças e influências dos comerciantes locais. Acumula dívidas e não se apresenta ao SEBRAE (Simcorre 2009).	
6	ADRS desconhecem o Projeto	Segundo apresentação do SEBRAE (Simcorre 2009), os Diretores não se interessam pelo Projeto.	
7	Atraso na liberação de recurso da FBB	Segundo relatório do Comitê houve atraso na liberação dos Recursos pela FBB.	
8			
9			
10			
Oportunidades - forças externas favoráveis			
# Oportunidades	Descrição		
1	Convênio com MMA	Envolvimento dos órgãos fiscalizadores ambientais através do MMA (IBAMA e ICMBIO).	
2	Convênio com CODEVASF	Integração como parceiro do projeto de produção de leite em conformidade com a Lei Federal que obriga 40% dos compras da Merenda Escolar ser feitas de Agricultores Familiares.	
3	Aproveitamento de sub-produtos	Transformação de sangue, ossos e chifres em co-produtos para venda.	
4	Usina de Beneficiamento de Leite Junto ao FRIGOAL	Intenção da Prefeitura em terceirizar a gestão do abatedouro municipal mediante comodato.	
5	Parceria com UNEAL UFAL (ensino e Pesquisa)	Parceria com UNEAL para fornecimento de pessoal e materiais para operação do Bode Móvel.	
6	Mataedouro da Prefeitura de Delmiro Gouveia	Parceria com UNEAL para uso dentro do Programa (120 caprinos e ovinos/semama; aproveitamento de derivados: hambúrguer, lingüça, presunto).	
7	Laboratório de análise de leite	Estratégia de criação de centros de recepção para onde os produtores levarão seus animais. Diminuição da distância entre produção e consumidor.	
8			
9			
10			
Ameaças - obstáculos externos			
# Ameaças	Descrição		
1	Fiscalizações Ambientais	Atuações e embargo de obras/atividades por falta/inobservância de requisitos ambientais legais.	
2	Exigência de SIF para vendas ao PAA	CONAB exige que produtos vendidos ao PAA tenham SIF.	
3	Marchantes locais	Atividades criminais dos marchantes locais com ameaças, roubos de animais e depreciação de patrimônio público do abatedouro.	
4	Descredito ATER	Produtores não acreditam na continuidade dos serviços de ATER.	
5	FRIGOAL desconhecem o planejamento 2010 com ruídos	COFADEL - Cooperativa responsável pelo Programa, será a gestora do frigorífico, mas a mesma não encontra-se com experiência suficiente para fazê-lo.	
6		Planejamento das Ações 2010 feito pelo SEBRAE ainda não socializado para os parceiros: BB, SEAGRI, CODEVASF, UFAL, UNEAL, Instituto Xingó.	
7			

2. Mercado e Produto: Estudo e Prospecção do Mercado; Contatos com Empresas chaves; Intenções de Parcerias Comerciais e Definição de Produto; Networking do Comércio x Produto;

EMPRESA	LOCAL	CONTATO	CARGO	PODER DE DECISÃO / PROBABILIDADE	OBSERVAÇÃO
MERCADO - CARNE					
SUPERMERCADO A	São Paulo-SP	Fulano	Gerente Nacional de Compras de Carnes	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada → produto DRS. Demanda: 15-20 ton/ mês; Carcaça resfriada e/ou Cortes: Pernil (R\$ 15,50/kg), Paleta (R\$ 12,25/kg), Costela (R\$ 7,90/kg); Pescoco (compra de 18 ton, em fevereiro); Entrega: Fortaleza e Recife. Outros: "Caras do Brasil".
FRIGORIFICO X	Promissão-SP	Fulano	Gerente Pecuária / Compras	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada. Somente fornecimento de animais. Possibilidade de compra FOB e CIF. Demanda: 400 ton/mês. Diferencial: compra de animais de descarte. Exigência: animais 25-30 kg para terminação própria.
FRIGORIFICO Y	Feira de Santana e Juazeiro-BA	Fulano	Diretor Comercial	Alto / Alta	Pré-acordo para compra imediata e programada. Frigorífico com SF. Demanda: 2000-3000 animais/mês ou carcaça resfriada. Abate para terceiros, cobrando taxa de R\$ 15,00/animal e R\$ 2,00/kg para cortes.
VPJ	Jaguariúna-SP	Fulano	Proprietário / Compras	Alto / Alta	Reunião e pré-acordo para compra imediata e programada. Possibilidade de compra 100% FOB. Demanda: genética Dorper (50% compra sem análise de qualidade; mínimo de 1% para compra). Oportunidade de parceria Técnica: fornecimento de reprodutor (R\$ 2000,00/animal) e pagamento com borregos.
RESTAURANTE Y	São Paulo-SP	Fulano	Depto. de Compras	Média / Média	Restaurante (alto padrão). Contato para levantamento de demanda.
HOTEL X	Rio de Janeiro-RJ	Fulano	Auxiliar de Cozinha	Baixo / Média	Hotel (alto padrão). Contato para levantamento de demanda.
INSTITUTO FAIR TRADE	Londres-Inglaterra	Fulano	Gerente de Parcerias	Alto / Alta	Comércio Justo, agregação de valor e acesso a mercados específicos. Marketing Internacional e promoção Nacional.

3. Planejamento Estratégico: Tabulação do Questionário TZero; Sistematização da Oferta - Produto; Construção do Mapa Estratégico; Definição da Escala de Valoração dos Produtos.

- **Sugestões para RN/CE: Mapa Estratégico e Escala de Valoração**



- **Apresentação de Pesquisas de Mercado x Escala de Valoração**

A partir de Pesquisas de Mercado efetuadas, discutiu-se sua importância na adequação da Escala de Valoração inicialmente sugerida: as pesquisas mostram o horizonte de oportunidades, e, cada comunidade, naquele momento específico em que se encontra, adequará sua escala de valoração à sua realidade, sem perder de vista as oportunidades que pretendem, podem e devem aproveitar.

ESCALA DE VALORAÇÃO

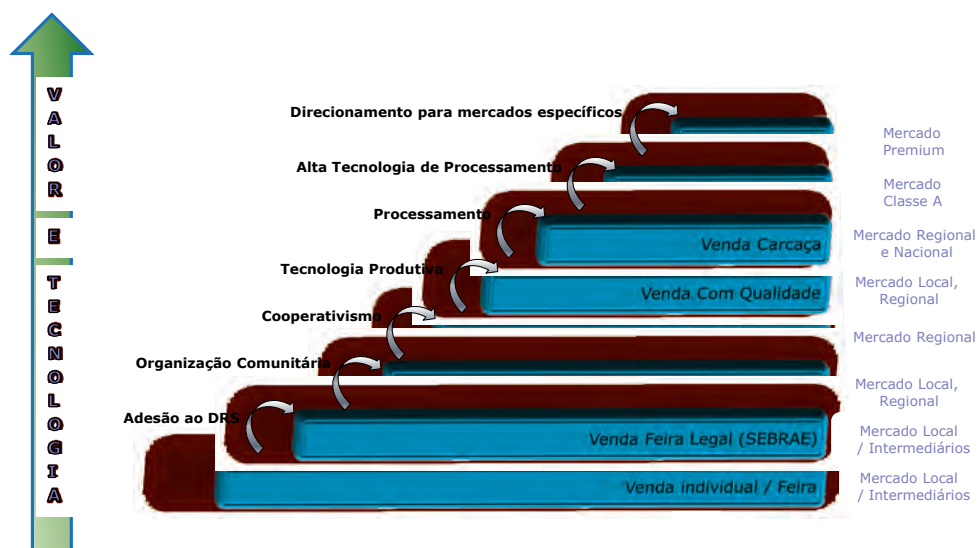


Tabela 6 – Apresentação Geral da Indústria da carne ovina.

	PRODUÇÃO	PROCESSAMENTO	MARKETING E DISTRIBUIÇÃO	HR E VAREJO
TAMANHO (Volume / Raças)	15.588 milhões cabeças / 26 raças	35 plantas de ovinos (estimado)	Traders: acima de 20	Lojas de Varejo: acima de 3.000 + HR.
VALOR / kg Carne de Cordeiro (Carcaças de 15 kg)	R\$ 6,3 – 11,05	R\$ 0,52 – 2,35	R\$ 0,95 – 2,16	Valores de R\$ 3,54 a 48,94
VALUE /kg BOvino (270 kg / Carcaça média)	R\$ 1,90	R\$ 4,51	R\$ 1,80	Valores de R\$ 2,70 a 24,42
LOCALIZAÇÃO	Maior parte no Nordeste e Sul. Crescimento no Sudeste e Centro Oeste.	Espalhado pelo país. No Nordeste predomina informal.	Uruguai, Sul e Sudeste. Cidade de São Paulo e outras capitais. Produção do Nordeste está distribuída pela região.	HR nas capitais do Sul, Sudeste (principalmente cidade São Paulo) e Nordeste do Brasil.
NÍVEL DE INTEGRAÇÃO	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

Tabela 10: Cortes de carnes mais comuns e preços praticados

Cortes	Agrivert (R\$/kg)	A Carneiro (R\$/kg)	Savana (R\$/kg)	Villa Carne Lamb (R\$/kg)
Carne Francês (500g)	48,94	33,93	33,15	29,98
Ponta do Carne (500g)	35,51	14,20	16,56	15,78
Paleta (1.500g)	14,20	13,41	10,24	14,20
Perna (1.300g)	15,78	17,35	11,82	12,61
Bife de Pemi (400g)	19,72	19,72	13,14	16,18
Picanha (700g)	35,51	19,72	14,94	19,72
File Mignon (500g)	43,41	33,93	20,75	27,63
Costela (1.500g)	9,46	9,46	9,46	8,67
Ponta do Pemi ou Paleta (500g)	16,57	-	12,80	16,78
Pescoco (300g)	4,73	7,09	3,54	4,73
Bisteca (700g)	41,04	12,61	22,08	18,14
Lombo cortado em Bistecas (750g)	27,63	-	12,38	13,80
Carcaça inteira (5 - 8 kg)	-	11,50	19,72	-
Cortes variados (5,0 kg)	-	12,61	10,65	-

4. Plano de Ação: Devolutiva (in loco) e validação do Questionário TZero; Apresentação e definição do Planejamento Estratégico; Construção coletiva do Plano de Ação, com : Objetivos, Metas, Tarefas, Prazos e Responsáveis;

5. Alianças Estratégicas: Monitoramento dos resultados do Plano de Ação; Negociações / Acordos / Alianças Estratégicas: técnicas, comerciais e de Gestão; Capacitação e acompanhamento para o desenvolvimento de contratos; Assinatura de contratos de venda, compras coletivas e termos de parcerias.

6. Logística e Marketing: Priorizar Centrais de Comercialização; Prioridade para fortalecimento e/ou criação de marcas próprias das cooperativas; Apresentação do Produto (especificações técnicas, design, benefícios para consumidores, etc.); Posicionamento de marca: Marketing dirigido: produto definido x mercado alvo; Campanhas para fidelização de consumidores conscientes; Vantagens e benefícios para consumidores e produtores; Identidade do produto com a sustentabilidade “de verdade”; Plano de inserções em Mídia (espontânea e contratada); Mapa de Atores x Elos da Cadeia de Valor.

7. Comercialização Monitorada: Início da Rentabilidade programada e monitorada verificando os produtores e sua comercialização / lucro; Avaliação do Ciclo Estratégico refletindo a sustentabilidade do DRS; Sistema de Gestão Inteligente para DRS: Site e Relatórios Gerenciais; Permanência e/ou evolução na Escala de Valoração dos Produtos.

- 2º Momento da Oficina de Comercialização

Após os trabalhos ocorridos no 1º momento da Oficina, com todos os participantes tendo adquirido as informações necessárias, e após terem tido oportunidade de manifestar suas opiniões e sugestões encontrando-se, portanto, aptos e motivados para os próximos passos, pôde acontecer neste momento da Oficina, a Construção Coletiva e Integrada do PLANO DE AÇÃO LOCAL. Este Plano foi construído para cada um dos Planos DRS, conforme será apresentado adiante, nos resultados das Oficinas realizadas.

- 3º Momento da Oficina de Comercialização

Neste momento de finalização da Oficina, chega-se à etapa de real comprometimento de todos os envolvidos, quando ocorre a Validação da construção coletiva e, principalmente, a definição das responsabilidades e prazos para cada uma das ações previstas no Plano construído conjuntamente.

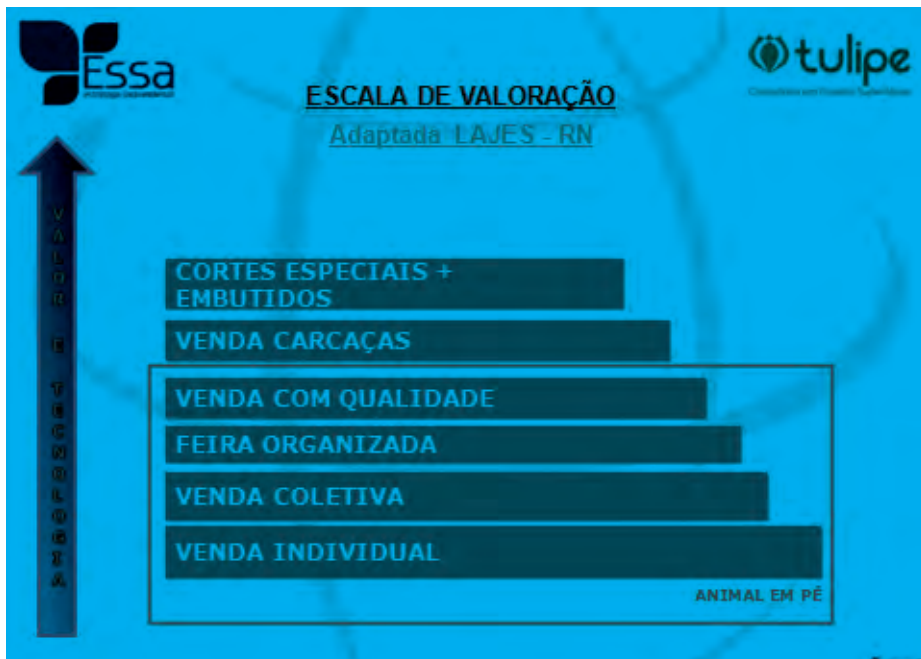
4. OFICINA DE COMERCIALIZAÇÃO EM LAJES – RN



Foto: Luisa Sabóia

Consultores com lideranças locais durante Oficina de Comercialização em Lajes-RN

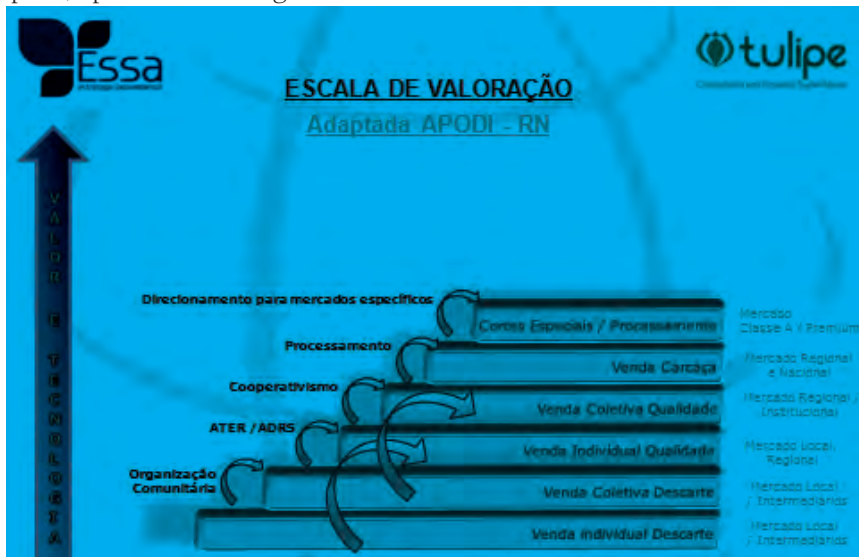
Seguindo todos os passos até aqui definidos, a Oficina de Comercialização realizada em Lajes, apresentou os seguintes resultados:



LAJES				
OBJETIVO	META	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO
Venda Coletiva	Toda produção disponível para venda	Definir e enviar formulário para levantamento de produção	Super-RN com apoio dos Supervisores	02 de junho
		Levantamento da produção atual das famílias (animais, cidades, desenvolvimento)	ADRS e Supervisora (acompanhados) com apoio das Cooperativas (outros associados)	30 dias após treinamento
		Levantar compradores e exigências de compra e preço pago (condições de pagamento tb)	Associações ou Cooperativas e ADRS (local) e Super-RN (regional)	
		Consolidar dados do levantamento dos animais	Supervisora	1 semana após prazo do levantamento
		Consolidar dados do levantamento de compradores	ACOSC e Supervisora	
		Fazer reunião para tomada de decisão	ACOSC e Secretária de Agricultura e Super-RN	1 semana após consolidação

5. OFICINA DE COMERCIALIZAÇÃO EM APODI - RN

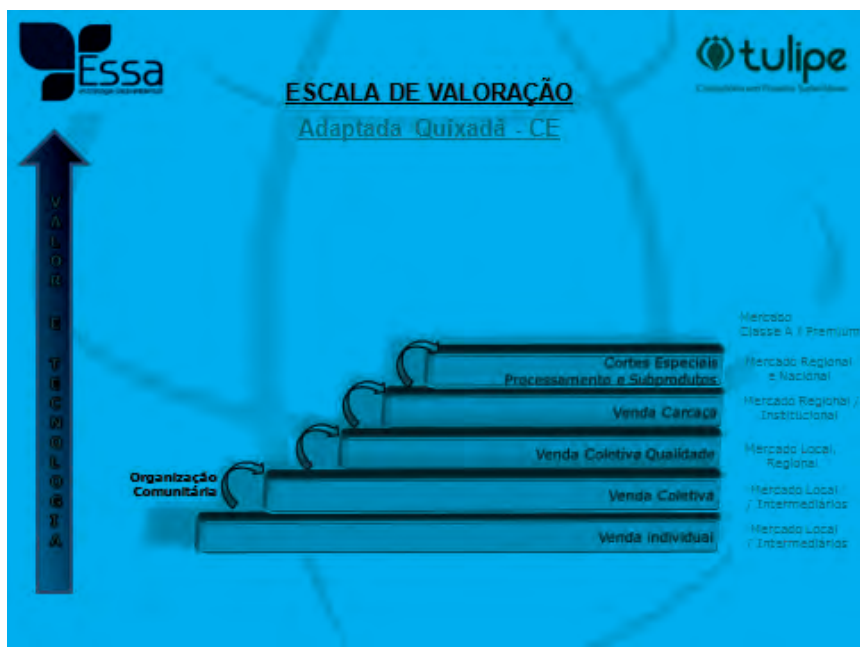
Seguindo todos os passos até aqui definidos, a Oficina de Comercialização realizada em Apodi, apresentou os seguintes resultados:



OBJETIVO	OBJETIVO SECUNDÁRIO	META	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO
Venda Coletiva Dese	Trabalhar Organização Social	100 animais por venda	Informar Associações ausentes	Supervisor ADRS / SEBRAE	20 de junho
		3 vendas por ano	Levantamento de animais por produtor	ADRS / Supervisor	30 dias após Capacitação
		10 animais / ano / produtor	Iniciar orientação de manejo produtivo X escalonamento da produção como foco na produção de carne	ADRS / Supervisor e SEBRAE Aprisco	Imediatamente Após a Capacitação
		Todos os produtores fornecendo	Formar grupo de fornecedores	Associações e Cooperativas / Supervisor ADRS	15 dias Após Levantamento de animais
			Levantamento de compradores X exigências X remuneração	Associações e Cooperativas / Supervisor ADRS	30 de junho
			Determinar custos e modo de transporte	Associações e Cooperativas	30 de julho
			Definir bens e serviços necessários	Associações e Cooperativas	30 de julho
			Oferecer/disponibilizar crédito para produtor	Superintendência BB	27 de maio
			Fechar grupo de fornecedores	Associações e Cooperativas / Supervisor ADRS	25 de agosto
			Fazer acordo de compra-e-venda entre produtores e frigorífico	Associações e Cooperativas com apoio SEBRAE e BB	30 de agosto
			Analisar viabilidade do "BB Convir"	Superintendência BB	30 de agosto

6. OFICINA DE COMERCIALIZAÇÃO EM QUIXADÁ - CE

Seguindo todos os passos até aqui definidos, a Oficina de Comercialização realizada em Quixadá, apresentou os seguintes resultados:



PLANO DE AÇÃO

Quixadá - CE

OBJETIVO	Meta	Tarefa	Responsável	Prazo
Venda Coletiva	3 vendas até o fim do ano	Levantamento compradores de Fortaleza (exigências/forma de pagamento)	Maurício (Superint./CE)	16 Junho
		Levantamento compradores regionais (exigências/forma de pagamento)	Associações (Choró; Ibaretama; Quixadá) e Supervisor ADRS e SEBRAE	18 Junho
		Levantamento compradores Feira de Quixadá (exigências/forma de pagamento)	Germano / Tarciso (BB)	18 Junho
		Levantamento compradores governamentais (exigências/forma de pagamento)	Tarciso, Capitão e Erasmo	18 Junho
		Definir formulário	Supervisor ADRS	05 Junho
		Levantamento rebanho para venda	Instituto Sertão Central	15 Junho
		Formação da Comissão de Venda	Associações (Choró; Ibaretama; Quixadá)	11 Junho
		Sistematização de levantamentos	Germano	21 Junho (9hs no SEBRAE)
		Reunião para tomada de decisão	Associações (Choró; Ibaretama; Quixadá) e Instituto, BB e Supervisor e Secretaria da Agricultura	
		Acompanhamento para formalização de contratos	Tarciso (FCRS)	

7. RESULTADOS FINAIS DAS OFICINAS DE COMERCIALIZAÇÃO

As quatro primeiras Etapas do CICLO ESTRATÉGICO DRS (Diagnóstico, Mercado x Produto, Planejamento Estratégico e Plano de Ação), foram desenvolvidas de setembro de 2009 a junho de 2010. A partir de julho de 2010, deu-se início as atividades referentes à 5ª Etapa, denominada Alianças Estratégicas.

Dentre as principais atividades correspondentes a etapa das Alianças Estratégicas, destaca-se os contatos com as empresas chaves que, durante a prospecção de mercado, realizada na 2ª Etapa do CICLO ESTRATÉGICO DRS (Mercado x Produto), demonstraram ter intenções de parcerias comerciais com os produtores familiares incluídos no Programa Bioma.

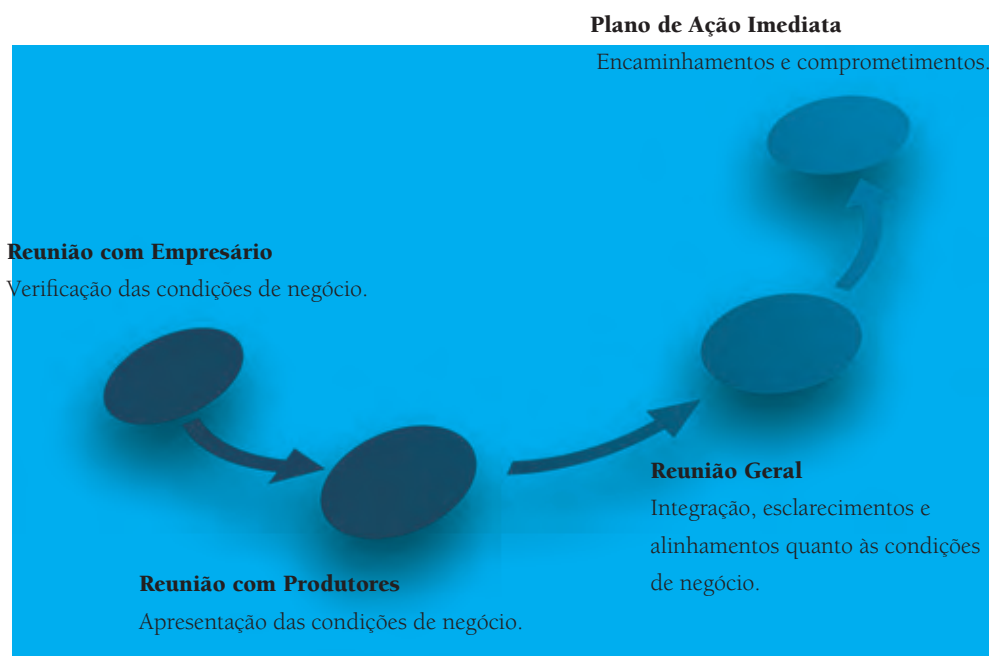
Duas empresas/mercados apresentaram as melhores e mais viáveis propostas para comercialização da carne dos produtores de ovinocaprinocultura do Programa. São eles os supermercados Pão de Açúcar e Wal-Mart.

Ainda dentro da Etapa de Alianças Estratégicas, desenvolveu-se uma série de tratativas com o Frigorífico Pé de Serra, localizado no município de Quixadá-CE. O empreendimento é renomado e considerado com a melhor estrutura para o abate e beneficiamento de caprinos e ovinos do Nordeste.

De acordo com a visão da consultoria alinhada com a UDS/DRS, a intenção era viabilizar uma parceria entre frigorífico Pé de Serra e produtores beneficiários do DRS de Quixadá e Programa Bioma, para compra de animais, processamento dos cortes e derivados e comercialização com os mercados chaves prospectados.

Acreditando que esta oportunidade de negócios apresentada em Quixadá, seria a melhor estratégia para dinamizar a comercialização de ovinos e caprinos do Ceará e Programa Bioma como um todo, concentrou-se esforços na articulação comercial entre as duas possibilidades de mercado destacadas, o empreendimento frigorífico e as associações de produtores beneficiários da região de Quixadá.

A estratégia de trabalho desenvolvida em Quixadá-CE pautou-se em 4 momentos distintos, porém complementares



Durante a reunião com Produtores, as associações dos produtores tiveram a chance de atualizar os dados da estratégia de comercialização de animais, que foi desenvolvida durante Oficina de Comercialização realizada em junho de 2010.

A estratégia de comercialização elevou o preço praticado e consequentemente a renda dos produtores em 100%, passando de R\$ 2,00 para R\$ 4,00/Kg (animal vivo) estimulando, por sua vez, a organização comunitária das associações, fundamental para efetivação das vendas coletivas planejadas durante a Oficina.

Até o presente momento (17/Dez/2010) foram comercializados 939 animais, restando ainda mais duas entregas de 100 animais cada, agendadas para os dias 20 e 27/Dez/2010. Desta forma, no total será atingida a marca de 1139 animais comercializados, extrapolando em 90% a meta estipulada inicialmente durante a Oficina de Comercialização, de 600 animais até o final de 2010.

O quarto e último momento da estratégia de comercialização pautada na parceria comercial entre empresariado e produtores de Quixadá, foi a definição coletiva do Plano de Ação Imediata.

Esta Estratégia foi desenvolvida para garantir a construção participativa dos próximos passos, o esclarecimento das condições do negócio nas respectivas bases produtivas e os encaminhamentos e comprometimentos necessários para possível efetivação da proposta, de acordo com o tempo e profissionalismo exigidos pelo mercado empresarial.

Contempla-se assim, as especificidades sociais e culturais das comunidades rurais incluídas na proposta e as exigências do mercado empresarial competitivo.

O Plano de Ação Imediata com o detalhamento do Objetivo, Metas, Tarefas, Prazos e Responsáveis estão sistematizados no Anexo 1.

A conclusão mais importante que os consultores do Programa Bioma chegam, é que, neste momento existe uma grande oportunidade para que não só a comercialização do Ceará, mas do Programa Bioma como um todo, cresça ainda mais, e se estabeleça como uma das grandes alternativas de desenvolvimento para o Nordeste e o seu bioma Caatinga, com sustentabilidade tangível e efetiva.

Este Desenvolvimento Sustentável pode ser atingido em todos os seus aspectos, seja da organização social/cooperativismo, da assistência técnica e extensão rural (ATER), do desenvolvimento econômico dos beneficiários, do crescimento da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura e dos resultados efetivos para o DRS/BB.

ANEXO 1

PLANO DE AÇÃO IMEDIATA – DRS QUIXADÁ-CE				
OBJETIVO	META	TAREFA	RESPONSÁVEL	PRAZO
Parceria empresarial entre Cooperativa de Produtores (DRS/BB) e Frigorífico	Esclarecer e viabilizar oportunidade efetiva de aumento de renda para beneficiários do DRS de Quixadá-CE	Reunião / Capacitação do Gestor (Claudio)	Tarciso / Maurício / Galletti	1/12/2010
		Reunião com OCB	Galletti / Maurício	2/12/2010
		Centro de Terminação – parceria com EMBRAPA	Galletti / Evandro	10/12/2010
		Assembleia Produtores – Associação Quixadá	Eficleide / Tarciso	6/12/2011
		Assembleia Produtores – Associação Choró	Alamike / Tarciso	11/12/2010
		Assembleia Produtores – Associação Ibarétama	Paulo / Tarciso	x/12/2010
		Assembleia Produtores – Associação Mombaca	Pres. Assoc./ Claudio	x/12/2010
		Assembleia Geral	Associações / Tarciso	23/12/2010
		Seleção dos colaboradores necessários para Cooperativa (industrial e mercado)	Tarciso / Claudio	29/12/2010
		1º Reunião Cooperativa	OCB / DRS	11/01/2011
Parceria empresarial entre Cooperativa de Produtores (DRS/BB) e Frigorífico	Sociedade para gestão compartilhada do Frigorífico Pé de Serra	2º Reunião Cooperativa	OCB / DRS	25/01/2011
		Fundação oficial da Cooperativa	TODOS envolvidos	29/01/2011
		Obtenção de Capital de giro	BB/DRS/Cooperativa	4/02/2011
		Fusão empresarial (Frigorífico Pé de Serra + Cooperativa)	Paulo Holanda / Cooperados / DRS	11/02/2011
Efetivar estratégia macro de dinamização do Programa do Bioma	Gestão / Monitoramento do Plano de Ação Imediata		Maurício Siqueira	Início-Final

8. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos com as Oficinas de Comercialização realizadas nos Planos DRS pilotos, puderam demonstrar que esta Estratégia foi eficaz na sensibilização e comprometimento de todos os agentes do Programa Bioma, resultando em Planos de Ação Locais estimulantes, por serem factíveis e preverem as metas desejadas: Rendimento Econômico ao produtor e consequente Inclusão Econômica das Comunidades.

O sucesso obtido no DRS Quixadá, superando as metas iniciais estabelecidas, reforça a eficácia das Oficinas de Comercialização.



Foto: Luisa Sabóia

Animal comercializado segundo padrões de melhoria sugeridos após as Oficinas de Comercialização

Com as estratégias construídas ao longo de todo o trabalho permite-se viabilizar, em toda sua plenitude, os objetivos, atividades e impactos positivos almejados para o Programa Bioma.

9. CONSULTORES

Luís Eduardo Galletti é Engenheiro Agrônomo pela Unesp, Mestrado pela Unicamp em Planejamento e Desenvolvimento Rural Sustentável (créditos concluídos), Pós-graduado pelo Banco Mundial em Competitividade Sustentável e Responsabilidade Social Corporativa e Socioterapeuta pelo Instituto A Consciência. Possui 15 anos de trabalhos exclusivos com Sustentabilidade e Projetos Socioambientais, com atuação direta nos 3 setores. Especialista em comercialização de produtos sustentáveis e inclusão econômica de comunidades. Desenvolveu pela empresa ESSA – Estratégia Socioambiental Ltda, consultorias para clientes como Banco do Brasil, FAO (Food and Agriculture Organization – Nações Unidas), Fundação Banco do Brasil, SEBRAE Nacional, MMA (Ministério do Meio Ambiente), MDA (Ministério de Desenvolvimento Agrário), Fair Trade International, UNISOL (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários), FUPAM (Fundação de Pesquisa Ambiental-USP) e Conab (Companhia Nacional de Abastecimento). Projetos desenvolvidos em 19 estados brasileiros e na Europa (França, Inglaterra e Espanha).

Foi Coordenador de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa da multinacional International Paper do Brasil, responsável por Projetos em 32 municípios no Brasil e América Latina. Durante 4 anos trabalhou na Prefeitura de São Paulo (gestões: Marta, Serra e Kassab) e foi Coordenador do Programa de Agricultura Urbana do município. Trabalhou 7 anos no 3º Setor em ONGs idôneas com mais de 30 anos de história. Recebeu Prêmio Top de Marketing em 1996 – Empresa Wembley Ltda. e foi Delegado do Município de São Paulo no COMUSAN (Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional).

Emiliano Milanez Graziano da Silva é Gerente de Ecoeficiência da Fundação Espaço ECO. Graduado em Engenharia Agrônoma pela ESALQ/USP e pós graduado em Marketing pela FGV/Ohio University. Atuou por 8 anos como consultor de diversos organismos internacionais, dentre eles FAO, UNESCO e PNUD, todos órgãos das Nações Unidas. Em território nacional foi consultor especialista do SEBRAE para as áreas de Agronegócio, com os temas de gestão e agricultura orgânica. Também atuou como Coordenador de Gestão e Meio Ambiente da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS do Banco do Brasil, além de diversos trabalhos desenvolvidos para os Ministérios do Meio Ambiente, Desenvolvimento Social e Combate à Fome e também Ministério do Desenvolvimento Agrário. No

setor privado atuou com a elaboração e gestão de projetos sociais, ambientais e culturais para importantes empresas nacionais e multinacionais.

Rodrigo Vidal possui graduação (1998) e mestrado (2001) em Zootecnia - Produção Animal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Possui doutorado (jan./2009) em Zootecnia pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias/Unesp, campus de Jaboticabal/SP. Durante o ano de 2009, foi professor e coordenador do curso de Zootecnia da Faculdade da Terra de Brasília (FTB), Brasília - DF e consultor terceirizado do SEBRAE/DF. Em 2010 trabalhou no SENAR Administração Central. Atualmente (agosto/2010) é Professor Adjunto I da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília (FAV/UnB), na área de Produção de Ruminantes. Tem experiência na área de Zootecnia, com ênfase em Produção Animal (ruminantes), atuando principalmente nos seguintes temas: avaliação de alimentos, suplementação, confinamento, desempenho animal, avaliação de carcaça "in vivo" por ultrassom e avaliação de carcaça pós - abate em bovinos, ovinos e caprinos

Paulo Sandoval Junior é oceanógrafo e analista de Sistemas com Pós-Graduação em Redes de Processamento de Dados. Desempenhou funções junto a diversas instituições do Governo Federal; além de vários trabalhos de consultoria em Oceanografia e Informática. Atualmente é o Vice-Presidente do Conselho Deliberativo do IABS. Possui vasta experiência em gestão de informações; fortalecimento institucional; planejamento e organização setorial; e oceanografia física e biótica.



editora
IABS

