



Conselho Internacional do Café  
117.ª sessão  
19 – 23 setembro 2016  
Londres, Reino Unido

**Relatório sobre a  
Análise Estratégica da OIC**

**Antecedentes**

1. A Análise Estratégica da OIC foi conduzida contra um pano de fundo de desafios cada vez maiores ao setor cafeeiro, como, por exemplo, o impacto das mudanças climáticas sobre os produtores no mundo todo, e à luz da agenda política global emergente estabelecida pelas Metas de Desenvolvimento Sustentável (MDSs). Em vista do que se expõe acima, os Membros reconheceram que, para manter a relevância da Organização no setor cafeeiro, uma estratégia revisada precisaria ser desenvolvida, permitindo à OIC ajustar-se a um mercado cafeeiro sempre em mutação e a condições políticas dinâmicas.
2. O relatório que se apresenta neste documento foi desenvolvido pela Secretaria com o apoio da SustainAbility e aprovado pelo Conselho Internacional do Café em sua 117.ª sessão no período de 19 a 23 de setembro de 2016. As presentes recomendações serão incorporadas no novo Plano de Ação quinquenal para 2017 a 2021.

## ANÁLISE ESTRATÉGICA DA OIC

### SEÇÃO 1: OBJETIVO E METODOLOGIA

#### **Objetivo**

1. O propósito da Análise Estratégica seria avaliar, em estreita consulta com os Membros do Grupo de Trabalho, outros Membros da OIC e a Secretaria, o foco estratégico e as prioridades da Organização e sua implementação, a fim de propor áreas para melhora.
2. As recomendações derivadas da Análise Estratégica seriam o ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia revisada, para capacitar a Organização a concentrar os recursos existentes, fortalecer as operações da Organização, estabelecer acordo em torno de metas e resultados pretendidos e avaliar e ajustar os rumos da Organização em resposta a um ambiente mutável.
3. No contexto deste exercício, o termo Organização é entendido como referência ao Conselho Internacional do Café, a seus órgãos subsidiários e à Secretaria.

#### **Metodologia**

4. Segundo o documento de trabalho [WP-Council 266/16 Rev. 2](#), a Análise Estratégica deveria incluir: i) a avaliação do contexto global em que a OIC funciona; ii) o exame do progresso conseguido até agora e dos recursos usados para implementar o AIC de 2007; e iii) um conjunto de recomendações para intensificar o foco estratégico da OIC.
5. A Secretaria conduziu a Análise Estratégica em estreita consulta com o Grupo de Trabalho sobre a Análise Estratégica e com os Membros. O processo foi facilitado pela SustainAbility, uma firma de consultoria com vasta experiência em processos de consulta a partes interessadas e em gestão estratégica e, também, possuidora de perícia dirigida ao setor cafeeiro. O Grupo de Trabalho sobre a Análise Estratégica esteve envolvido em todas as fases da Análise, na seleção da firma de consultoria inclusive.
6. Para tanto, a Secretaria desenvolveu uma metodologia para a Análise Estratégica, compreendendo um amplo estudo teórico, um processo abrangente de consulta a múltiplas partes interessadas e uma comparação com outros organismos internacionais de produtos básicos sediados em Londres:

### *Estudo teórico*

7. O estudo teórico teve por objeto examinar o contexto global, concentrando-se nos desafios que o setor cafeeiro deve enfrentar nos cinco próximos anos. Para refletir o estado atual da pesquisa, o exame foi feito através de uma recensão dos debates em curso no setor cafeeiro.

8. O ponto de partida para o estudo teórico foi o Plano de Ação da OIC (documento [ICC-105-19 Rev. 3](#)). Para refletir mudanças no ambiente operacional, passou-se em revista e atualizou-se o exame do contexto global que se havia feito na elaboração do Plano.

9. Também se fez a avaliação das realizações da OIC no âmbito do AIC de 2007, com base nas Retrospectivas Anuais da Organização e nos relatórios anuais sobre o andamento de seu Programa de Atividades para os anos cafeeiros de 2013/14, 2014/15 e 2015/16 (relatório preliminar a ser submetido ao Conselho em sua 117.<sup>a</sup> sessão). Fez-se uma análise orçamentária, para quantificar o nível e a distribuição de recursos com respeito às metas estratégicas e atividades propostas no Plano de Ação da OIC. Por último, fez-se uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (uma análise SWOT) da Organização, incluindo aspectos da Secretaria.

### *Processo de consulta*

10. Informada das constatações do estudo teórico, a Secretaria se engajou em consultas com os Membros, terceiros selecionados e funcionários da OIC (as "partes interessadas"). O processo de consulta compreendeu: i) uma sondagem on-line junto aos Membros e terceiros; ii) entrevistas pessoais com os Membros e terceiros; iii) uma sondagem seguida de workshop com os funcionários da OIC; e iv) o workshop das partes interessadas, em que os resultados das três primeiras etapas foram discutidos.

#### *i) Sondagem on-line*

- A sondagem on-line, lançada em 27 de maio e disponibilizada aos Membros e a terceiros nos quatro idiomas oficiais da Organização, terminou na semana de 10 de junho.
- Seu propósito foi avaliar: a) a percepção dos benefícios gerais da participação, a relevância da OIC e a qualidade dos serviços prestados; e b) a relevância que se atribui aos atuais objetivos estratégicos da OIC no contexto dos desafios emergentes no setor.
- No total, 4.700 pessoas, compreendendo Membros, terceiros e pessoas ligadas às atividades da OIC, foram convidadas por e-mail a participar da sondagem. A Secretaria recebeu 436 respostas válidas, obtendo uma participação de cerca de 10%, que se considera satisfatória no contexto das sondagens on-line.

ii) Entrevistas pessoais

- Em 1.º de junho a Secretaria convidou todos os 50 Membros, bem como 23 integrantes da Junta Consultiva do Setor Privado (JCSP) e 16 terceiros selecionados, a indicarem seu interesse, agendando uma entrevista.
- O objetivo da entrevista seria obter uma compreensão aprofundada do que os Membros pensam sobre os rumos estratégicos da Organização no futuro.
- Em 15 de agosto a Secretaria havia entrevistado 24 Membros (85,1% de todos os Membros), 3 membros da JCSP e sete terceiros selecionados. No Anexo I encontra-se uma lista completa dos países e organizações que participaram.

iii) Sondagem com os funcionários e workshop

- Uma sondagem foi concebida para obter as opiniões dos funcionários da OIC sobre os desafios e oportunidades relacionados com a Organização e sobre o papel da Secretaria na valorização do que a OIC oferece aos Membros. A taxa de participação foi de 70%.
- A sondagem foi complementada por um workshop de meio dia de duração com os funcionários. Sob orientação do consultor, esse workshop realizou-se em 28 de junho (participação: 70%).
- O propósito principal do workshop foi discutir os resultados da sondagem junto aos funcionários e as constatações das outras fases do processo de consulta. Em resultado, os funcionários apresentaram sugestões para melhorar os serviços da Secretaria e analisaram as implicações da alocação potencial de recursos.

iv) Workshop das partes interessadas

- O workshop das Partes Interessadas realizou-se na sede da OIC em 7 de julho de 2016.
- O objetivo foi discutir as constatações das consultas com as Partes e as recomendações preliminares no sentido de intensificar o foco estratégico da OIC desenvolvidas pelos consultores com base no que se apurou através das sondagens e entrevistas.
- No total, 20 Membros e 4 terceiros selecionados compareceram ao Workshop. No Anexo II encontra-se uma lista completa dos países e organizações que participaram.

*Comparação com outros organismos internacionais de produtos básicos sediados em Londres*

11. Como fase final do processo de exame, uma comparação com outras organizações internacionais de produtos básicos sediadas em Londres, tais como a Organização

Internacional do Açúcar (OIA), o Conselho Internacional dos Cereais (CIC) e a Organização Internacional do Cacau (ICCO) foi realizada. Os objetivos desse exame foram: i) comparar organizações semelhantes com referência à respectiva missão, pessoal, atividades principais e serviços proporcionados aos Membros e ii) tirar conclusões relevantes para o fortalecimento do foco estratégico da OIC. Esta comparação se baseou em entrevistas qualitativas realizadas com membros da chefia da OIA, do CIC e da ICCO. Os resultados foram levados em conta pelo consultor ao desenvolver as recomendações.

## SEÇÃO 2: RESULTADOS

12. Esta seção contém os principais resultados do processo de exame, que são: i) a análise atualizada do contexto global em que a OIC funciona; ii) o progresso obtido na consecução dos objetivos do AIC de 2007; iii) os recursos utilizados na implementação do AIC de 2007; iv) os resultados da análise SWOT da OIC; e iv) os principais resultados da comparação com outros organismos internacionais sediados em Londres.

### Contexto global

13. O café continua a ser o produto tropical que mais se negocia no mundo. É produzido em mais de 50 países em transição e em desenvolvimento, chegando a responder por até 50% das receitas de exportação de alguns países e proporcionando meios de sustento a 25 milhões de agricultores e suas famílias. Os resultados da avaliação indicam que muitos dos desafios que o setor cafeeiro enfrenta, identificados no documento [ICC-105-19 Rev. 3](#), se mantêm presentes. No entanto, uma mudança na priorização dos objetivos estratégicos parece necessária, pois não só o setor evoluiu, como também se tornam disponíveis novas pesquisas centradas em tópicos específicos, como, por exemplo, o impacto das mudanças climáticas sobre o setor cafeeiro.

14. Ao mesmo tempo, o setor cafeeiro global abraçou de forma mais abrangente o conceito de sustentabilidade como princípio de orientação para as atividades que se desenvolvem ao longo de toda a cadeia de valor do café, abarcando a produção, o comércio e o processamento. Isso tudo tem sido evidenciado pelo lançamento de novas iniciativas de sustentabilidade envolvendo todo o setor, com o apoio de seus grandes participantes e de organizações não-governamentais (ONGs) (por exemplo, Desafio do Café Sustentável e Plataforma Global do Café).

15. Em nível político, marcos importantes foram a adoção das MDSs em 2015 e a Conferência das Partes em Paris (COP 21), que levou a um novo acordo sobre mudanças climáticas. Esses importantes marcos políticos definirão em grande medida o ambiente operacional da OIC nos próximos anos.

16. Para o setor como um todo, o principal desafio no longo prazo será o aumento da produção de café de forma economicamente, ambientalmente e socialmente sustentável, para satisfazer a uma demanda em expansão no mundo todo. O aumento da produção terá de provir, sobretudo, de maior produtividade da cafeicultura existente, para minimizar a necessidade de mais terra.

17. Os desafios que o setor cafeeiro mundial enfrenta agrupam-se em três categorias que se identificam com os três pilares da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

#### *Desafios econômicos*

- A produtividade da lavoura, baixa em muitas regiões produtoras, resulta do acesso limitado a aptidões, insumos e crédito.
- Os custos de produção, especialmente de mão de obra e de insumos como fertilizantes e pesticidas, sobem constantemente.
- Os preços do café se mantêm voláteis, com ciclos pronunciados de altas e baixas muito rápidas que desincentivam os investimentos, sobretudo diante da inexistência de disponibilidade ampla de instrumentos de gestão de risco para os pequenos e médios cafeicultores.
- A cadeia de valor do café pode ser longa e complexa, com uma distribuição de retornos que favorece os participantes das etapas finais de seu curso.
- A persistência de medidas que afetam o comércio internacional de café, tais como barreiras tarifárias e não tarifárias, pode limitar as oportunidades nos países exportadores para o aumento do valor agregado, especialmente do café processado.

#### *Desafios sociais*

- Há grandes disparidades de gênero no que diz respeito ao acesso a terra, crédito, pesticidas e fertilizantes, bem como a serviços de extensão.
- Os jovens se sentem menos inclinados a se tornar cafeicultores, em vista da baixa rentabilidade da atividade cafeeira e do acesso limitado à terra.
- Os padrões sociais para os trabalhadores agrícolas são baixos em algumas regiões produtoras.

#### *Desafios ambientais*

- As mudanças climáticas terão um impacto negativo sobre a disponibilidade de terrenos apropriados para a produção de café.
- A prevalência crescente de eventos meteorológicos extremos e a ameaça de pragas e doenças geram a necessidade de aprimoramento da pesquisa sobre variedades de café resistentes e de sua distribuição.
- A escassez de água gera a necessidade de gestão hídrica em todas as etapas da cadeia de valor do café.

### **Progresso conseguido até agora no âmbito do AIC de 2007**

18. O progresso conseguido no âmbito do Acordo Internacional do Café de 2007, que entrou em vigor em fevereiro de 2011, pode ser estabelecido através do exame dos seguintes documentos de referência:

- Plano de Ação da OIC ([ICC 105-19 Rev. 3](#)).
- Retrospectiva Anual dos anos cafeeiros de 2010/11 a 2014/15.
- Relatórios sobre o andamento do Programa de Atividades nos anos cafeeiros de 2013/14 e 2014/15 ([ICC-114-4](#) e [ICC-116-7](#)).
- Relatório preliminar sobre o Programa de Atividades no ano cafeeiro de 2015/16 (ICC-117-7), a ser apreciado pelo Conselho em sua 117.ª sessão, em setembro de 2016.

19. O Plano de Ação detalha a estratégia da OIC para a realização dos objetivos do AIC de 2007, especificando um conjunto de quatro metas amplas e 29 atividades, derivado dos objetivos do Acordo.

20. Inicialmente, o Conselho aprovou o Plano de Ação em sua 105.ª sessão, em setembro de 2010, revisando-o mais tarde em sua 109.ª sessão, em setembro de 2012, e novamente em sua 112.ª sessão, em março de 2014.

21. O Plano de Ação proporciona o contexto para o desenvolvimento do Programa de Atividades anual, que estabelece prioridades e destina recursos a rubricas específicas. O primeiro Programa de Atividades, compreendendo ações específicas a serem empreendidas ao abrigo do AIC de 2007, foi aprovado pelo Conselho em sua 105.ª sessão, em setembro de 2010 ([ICC-105-21](#)). Inicialmente, o Programa representava uma continuação das atividades desenvolvidas ao abrigo do Convênio de 2001, mas também compreendia atividades atinentes ao Acordo de 2007, que entrou em vigor em fevereiro de 2011.

22. Atendendo a uma solicitação feita pelo Conselho em sua 112.ª sessão, em março de 2014, a Secretaria começou a apresentar relatórios anuais sobre a implementação do Programa de Atividades. O primeiro desses relatórios, referente ao ano cafeeiro de 2013/14, foi preparado para apreciação do Conselho em sua 114.ª sessão, em março de 2015 ([ICC-114-4](#)).

23. Até o momento, as principais realizações da Organização no tocante às quatro metas estratégicas são:



*Servir como fórum para a formulação de políticas e soluções para fortalecer o setor cafeeiro global*

- A OIC ampliou o número de seus Membros, de 65 países em 2011 para 77. Seus Membros respondem por 98% da produção cafeeira mundial e 83% do consumo.
- Ela continuou a cooperar com o setor privado, através dos 16 Membros da Junta Consultiva do Setor Privado (JCSP), que, numa base regular, assessoram o Conselho Internacional do Café em questões referentes à segurança dos alimentos e à sustentabilidade, promoção e consumo de café, entre outras questões cafeeiras.
- Desde 2011, a OIC organizou reuniões globais como a 4.<sup>a</sup> Conferência Mundial do Café, na Etiópia, que contou com mais de 1.000 participantes dos setores público e privado; o Fórum Global do Café, em Milão; além de cinco reuniões do Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro. O 6.<sup>o</sup> Fórum Consultivo será realizado durante o período da 117.<sup>a</sup> sessão do Conselho Internacional do Café, em setembro de 2016.

*Avaliação:* A OIC tem sido um fórum global para a discussão de questões cafeeiras, mas um engajamento mais firme dos Membros entre suas reuniões periódicas e uma presença mais visível da OIC nos países produtores seriam desejáveis. Além disso, a OIC deveria fortalecer seu engajamento com as partes interessadas, entre as quais os integrantes do setor privado, para poder ser mais ativa na condução da agenda de debates do setor cafeeiro.

*Dar maior transparência ao mercado cafeeiro e possibilitar a tomada de decisões econômicas com base em dados precisos e tempestivos*

- A OIC compilou e disseminou dados estatísticos confiáveis sobre o comércio cafeeiro (cerca de 20.000 registros processados por ano).
- Numa base regular de dois por ano cafeeiro, ela vem publicando estudos em profundidade sobre economia cafeeira.

*Avaliação:* A OIC continua a ser uma fonte fidedigna e imparcial de informações sobre o mercado cafeeiro, mas a precisão dos dados poderia ser incrementada. A OIC ainda pode ampliar sua capacidade de análise de dados, pois o potencial para parcerias em pesquisa no preparo de mais estudos econômicos (por exemplo, avaliação de políticas cafeeiras, análises em profundidade do mercado cafeeiro) ainda não foi inteiramente explorado.

*Incentivar o desenvolvimento de comunicações e de conscientização do público e a divulgação de conhecimentos sobre a economia cafeeira mundial*

- Desde fevereiro de 2011, a Organização obteve US\$19 milhões para o financiamento de 3 projetos e completou 14 projetos, com um valor total de US\$39,7 milhões.
- Ela publicou regularmente estudos em profundidade sobre a economia do café, relatórios mensais sobre o mercado cafeeiro e boletins trimestrais.

*Avaliação:* O processo de reestruturação do Fundo Comum para os Produtos Básicos (FCPB) privou a OIC de sua principal fonte de financiamento para projetos. O desenvolvimento do Fundo Africano para o Café com o Banco Africano de Desenvolvimento (BAfD), a Organização Interafricana do Café (OIAC) e outros parceiros dos setores privado e público é um passo dado na direção correta para reavivar a função de projetos da Organização.

*Promover um setor cafeeiro sustentável*

- A OIC tem contribuído para a ação global na esfera da sustentabilidade, participando da Visão 2020, a plataforma global de sustentabilidade desenvolvida conjuntamente com a Plataforma Global do Café (antes denominada Associação 4C e o Programa do Café Sustentável da IDH Iniciativa de Comércio Sustentável). Ela também alargou a consciência do impacto que se tinha das mudanças climáticas sobre a cafeicultura, representando o setor cafeeiro na 21.ª Conferência das Partes (COP21) da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas e contribuindo para o relatório intitulado "Os impactos das mudanças climáticas sobre o café: problemas fermentando", produzido pelo Instituto da Terra da Universidade de Columbia para o Fórum Global do Café, um evento copatrocinado com a illy Caffè e a Lavazza.
- A Organização incentivou o consumo de café através de iniciativas globais como o Dia Internacional do Café, lançado em 2015.

*Avaliação:* O envolvimento da OIC no debate em torno da sustentabilidade no setor cafeeiro contribuiu para lançar as bases de uma parceria público-privada sob a égide da Visão 2020, mas ainda é demasiado cedo para avaliar seu impacto concreto. Enquanto isso, o lançamento do Dia Internacional do Café constituiu um marco na promoção eficaz e econômica do consumo de café.

**Recursos usados na implementação do AIC de 2007**

24. Esta seção oferece uma visão geral dos recursos usados na implementação do Acordo de 2007 desde que ele entrou em vigor em 2011.

25. O quadro abaixo mostra a receita e a despesa da OIC. Desde o ano cafeeiro de 2010/11, o Orçamento da Organização se mantém relativamente estável, girando em torno de GBP 3 milhões. A principal fonte de receita são as contribuições dos Membros, que responderam por uma média de 94,3% da receita nos anos cafeeiros de 2010/11 a 2014/15. Na verdade, as contribuições dos Membros fixadas no Orçamento não subiram nos cinco últimos anos cafeeiros. Recursos de outras fontes representaram uma contribuição média de 5,7% da receita total durante o mesmo período.

<b>RECEITA E DESPESA (EM MILHARES DE GBP)</b>						
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*
<b>Receita</b>						
<b>a) Contribuições dos Membros</b>	<b>2.814</b>	<b>2.907</b>	<b>2.943</b>	<b>2.942</b>	<b>2.996</b>	<b>2.988</b>
<b>b) Fontes externas</b>						
Aluguel das instalações de conferência	140	147	135	127	127	100
Juros	35	28	11	9	8	6
Outras receitas	20	17	19	23	35	18
<b>Total de fontes externas</b>	<b>195</b>	<b>192</b>	<b>165</b>	<b>159</b>	<b>170</b>	<b>124</b>
<b>Total da receita</b>	<b>3.009</b>	<b>3.100</b>	<b>3.108</b>	<b>3.101</b>	<b>3.166</b>	<b>3.112</b>
<b>Total da despesa</b>	<b>2.889</b>	<b>3.191</b>	<b>3.160</b>	<b>2.813</b>	<b>2.804</b>	<b>2.507</b>
<b>Importância reservada excepcionalmente</b>	<b>-100</b>	<b>100</b>	<b>24</b>			
<b>Superávit/Déficit</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>-28</b>	<b>288</b>	<b>362</b>	<b>605</b>

\* Exercício financeiro até a data de 31 de julho de 2016, com base nas contas de gestão

26. No quadro abaixo, apresenta-se o desdobramento da despesa por rubrica. O maior gasto orçamentário é com pessoal, representando 61,4% do total da despesa nos anos cafeeiros de 2010/11 a 2014/15. O segundo maior gasto é com o prédio. No entanto, graças a poupanças conseguidas nessa rubrica (sublocação do segundo andar), a despesa com o prédio caiu de 28,1% no ano cafeeiro de 2010/11 para 21,7% no ano cafeeiro de 2014/15.

27. A rubrica 3 (Contratos especiais) inclui despesa relativa à implementação do Programa de Atividades. Na vigência do AIC de 2007, essa despesa variou entre £10.800 (no ano cafeeiro de 2012/13) e £50.000 (despesa projetada para o ano cafeeiro de 2015/16). Em média, destinou-se 1% do Orçamento da Organização à implementação do Programa de Atividades.

<b>RESUMO DA DESPESA POR RUBRICA (EM MILHARES DE GBP)</b>							Participação média no total da despesa (2010/11-2014/15)
2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*		
1. Pessoal	1.687	1.959	1.925	1.747	1.804	1.634	61,4%
2. Contratação de serviços de idiomas	116	108	116	109	99	52	3,7%
3. Contratos especiais	77	54	62	140	81	73	2,8%
4. Viagens	51	49	61	47	60	65	1,8%
5. Comunicações	23	24	23	25	23	17	0,8%
6. Representação oficial	5	7	6	6	7	5	0,2%
7. Prédio	810	893	874	650	609	568	25,8%
8. Outros custos operacionais	85	73	69	66	79	60	2,5%
9. Mobiliário e Equipamento	0	0	2	1	1	4	0,0%
10. Custos relacionados com computadores	35	24	22	23	41	29	1,0%
<b>Total</b>	<b>2.889</b>	<b>3.191</b>	<b>3.160</b>	<b>2.814</b>	<b>2.804</b>	<b>2.507</b>	<b>100,0%</b>

\* Exercício financeiro até a data de 31 de julho de 2016, com base nas contas de gestão

## **Análise SWOT da Organização**

28. A capacidade da OIC de levar a cabo todos os aspectos do Plano de Ação depende de diversos fatores internos e externos. No quadro abaixo apresenta-se um resumo dos resultados da análise SWOT que se fez.

### Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização estabelecida e muito conceituada, com mais de 50 anos de experiência lidando com questões cafeeiras em nível global.</li> <li>• Base sem paralelos de Membros do setor público, com boa penetração no setor privado.</li> <li>• Status do setor público garante legitimidade e habilidade de ser percebida como "mediadora honesta" para discutir questões cafeeiras tanto em nível global quanto dentro dos setores público e privado e entre ambos.</li> <li>• Secretaria possui pessoal experiente, com perícia robusta e amplos conhecimentos do setor cafeeiro.</li> <li>• Banco de dados sem igual sobre o mercado cafeeiro.</li> <li>• Contribuições dos Membros proporcionam um orçamento estável e uma receita previsível para a OIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco estratégico da OIC é demasiado amplo, em vista de seu tamanho e dos recursos disponíveis.</li> <li>• Dificuldade em chegar a acordo sobre quais são as prioridades da OIC, devido a visões e necessidades diferentes entre países consumidores e produtores.</li> <li>• Alta dependência de uma única fonte de financiamento para projetos e a capacidade limitada da Secretaria para elaborar um portfólio de doadores / financiadores que ofereçam alternativas para o desenvolvimento de projetos nos Membros exportadores.</li> <li>• A verba orçamentária anual que a OIC destina à implementação de seu Programa de Atividades é insuficiente para o desempenho de suas funções centrais e conseguir os resultados que os Membros esperam.</li> <li>• Pouco engajamento dos Membros entre as reuniões bianuais.</li> <li>• A estrutura de planejamento estratégico usada pela Secretaria é limitada e não possui indicadores-chave de desempenho (KPIs, na sigla em inglês).</li> </ul>
Oportunidades	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajar eficazmente os Membros entre as reuniões.</li> <li>• Dominar seu status como "mediadora honesta" e proporcionar dados sem igual e serviços com valor agregado a terceiros, incluindo conferências e workshops.</li> <li>• Engajar-se mais com o setor privado.</li> <li>• Incrementar a colaboração com iniciativas de sustentabilidade do setor privado (como por exemplo a Visão 2020).</li> <li>• Ampliar o alcance dos recursos da Secretaria (por exemplo, para pesquisa), construindo parcerias (por exemplo, com centros de pesquisa, universidades, etc.) para a realização de análises econômicas em profundidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A receita da OIC depende predominantemente das contribuições dos Membros.</li> <li>• A relevância da OIC poderia diminuir à medida que outras organizações / iniciativas público-privadas se tornem mais visíveis em áreas como mudanças climáticas, sustentabilidade e café e saúde, entre outras.</li> <li>• Os sistemas desatualizados de TI da Seção de Estatística poderiam comprometer a capacidade da OIC de coletar, armazenar e analisar estatísticas sobre o mercado de café.</li> <li>• A Seção de Estatística é afetada pelo "risco do homem-chave", isto é, a ameaça criada pela dependência excessiva de uma empresa / entidade / organização das aptidões de uma pessoa ou um pequeno grupo de pessoas.</li> <li>• Potenciais implicações econômicas negativas do "Brexit" (por exemplo, libra esterlina fraca, inflação crescente) para o ambiente operacional da Secretaria.</li> </ul>

### **Comparação com outros organismos internacionais de produtos básicos sediados em Londres**

29. A comparação das organizações-irmãs da OIC com sede em Londres, realizada com base em entrevistas qualitativas de membros de chefia das mesmas (respectivamente, a ICCO, a OIA, o CIC), revelou diversas semelhanças, mas também diferenças consideráveis.

30. Resultados:

- Todas as organizações compartilham metas em grande parte similares (por exemplo, promover a cooperação internacional, promover o comércio, incrementar a transparência nos mercados dos respectivos produtos básicos), mas a ICCO é a organização que mais se assemelha à OIC, sobretudo no que concerne a seu mandato (e ao acordo subjacente de produto básico).
- As três organizações são consideravelmente menores que a OIC (tanto em termos do respectivo orçamento anual quanto do número de funcionários).
- Em termos de suas principais atividades, as três organizações têm um foco mais estreito que a OIC. De forma análoga à OIC, a atividade central da OIA, do CIC e da ICCO é a provisão de informações através da publicação de dados estatísticos e o preparo de conferências que gozam de bom conceito. Além dessas atividades, a OIA efetua análises econômicas em profundidade e a ICCO se concentra em projetos de desenvolvimento do cacau.

### SEÇÃO 3: RECOMENDAÇÕES

31. Baseando-se nas informações coletadas e nas opiniões solicitadas durante o processo de sondagens/entrevistas, a Secretaria, auxiliada pela SustainAbility, elaborou um conjunto de recomendações com o objetivo de ajudar a OIC a intensificar seu foco e a melhorar sua capacidade de conseguir resultados e gerar valor para as partes interessadas, no âmbito de um conjunto de metas estratégicas mais apuradas.

32. As recomendações apresentadas nesta seção estão conformes com os objetivos estratégicos estabelecidos no âmbito do AIC de 2007 e em harmonia com a Declaração de Belo Horizonte, que reconhece a contínua necessidade de a OIC apoiar medidas que visem a assegurar a sustentabilidade econômica, social e ambiental do setor.

33. Como parte do desenvolvimento de uma estratégia revisada, a OIC deveria estabelecer um entendimento comum do que constitui um "setor cafeeiro sustentável". Esse entendimento, então, deveria ser considerado um princípio orientador, permitindo à OIC definir atividades centrais que contribuam para a realização, por seus Membros, das MDSs identificadas como relevantes para o setor cafeeiro.

#### Propostas estratégicas

34. A fim de incentivar o desenvolvimento de um setor cafeeiro global sustentável e abrangente e contribuir para o alcance das MDSs, a OIC deveria se concentrar em:

- a) Disponibilizar **dados de padrão mundial**, análises e informações que sirvam de base para a formulação de políticas e tenham valia para o setor
- b) Usar seu **poder de convocação** para disponibilizar um fórum para o diálogo entre os setores público e privado e dentro de cada um deles

35. Além disso, a OIC, através de parcerias público-privadas e de outros meios, poderia facilitar o desenvolvimento de **projetos e programas** que obtenham financiamento suficiente.

36. Para alcançar esses objetivos, a Secretaria deveria:

- a) Fortalecer sua **capacidade** de coletar, analisar e interpretar dados e prestar assessoramento quanto a políticas
- b) Procurar **se engajar** com os Membros e com terceiros de forma mais eficaz e constantemente

- c) Aproveitar oportunidades de **colaborar** com participantes-chave dos setores público e privado, para alinhar objetivos e atividades, encabeçar programas quando possível (geração de receitas) e contribuir para os programas alheios quando praticável

37. Para capacitar a Secretaria a implementar essas ações, será crucial: i) ampliar e proteger recursos; ii) tratar dos pontos fracos de natureza organizacional; e iii) promover o engajamento dos Membros.

38. Além disso, a Secretaria deveria efetuar um **exame**, para lidar com os pontos fracos de natureza organizacional, indicados em detalhe na Análise SWOT. Isso inclui o desenvolvimento de uma estrutura abrangente de planejamento estratégico. A estrutura em questão capacitará a Secretaria, com base nas recomendações estratégicas apresentadas neste documento, a i) formular uma estratégia, definindo metas de alto nível; ii) executar a estratégia, traduzindo as metas de alto nível em ações e atividades; e iii) acompanhar o progresso feito, avaliando continuamente os resultados. A Secretaria já tem o ponto de partida para os itens i) e ii) na forma do Plano de Ação que figura no documento [ICC-105-19 Rev. 3](#) e nos diversos Programas de Atividades aprovados pelo Conselho. O item iii), por outro lado, ainda está por ser desenvolvido.

39. Para tanto, os próximos passos compreenderão: i) o preparo de um novo Plano de Ação quinquenal, a ser implementado através dos Programas de Atividades anuais; e ii) o uso de mensuração para avaliar e reportar, com o desenvolvimento, para tanto, de indicadores-chave de desempenho (KPIs). O novo Plano de Ação e o primeiro Programa de Atividades consoante a estratégia revisada serão desenvolvidos durante o ano cafeeiro de 2016/17.

40. Atendendo às recomendações esboçadas nos parágrafos 38 e 39, o número de metas estratégicas definidas no Plano de Ação que figura no documento [ICC-105-19 Rev. 3](#) será reduzido a três, pelo uso da meta 4 como missão abrangente que orienta todas as atividades da Organização. Ao mesmo tempo, o número de ações que cada meta compreende (atualmente 29 no total) será reduzido, para refletir as principais prioridades resultantes do processo de consultas. A sustentabilidade deveria ser o princípio central subjacente a todas as metas e ações da OIC.

41. Os papéis e responsabilidades dos Membros, assim como os deveres da Secretaria em relação ao engajamento dos Membros, deveriam ser submetidos a exame, com vistas ao fortalecimento de sua contribuição à eficácia da OIC. Incluir-se-ia nisso a procura de meios para incentivar o fornecimento tempestivo e constante de dados, alcançar o envolvimento constante dos Membros entre as reuniões periódicas através de manejo mais ativo da área de Membros e conseguir melhor participação em reuniões (tanto formais quanto informais).



## **Recomendações específicas quanto às futuras funções-chave da OIC**

### *Economia e Estatística*

42. A ambição deveria ser: i) tornar-se líder global no fornecimento de dados estatísticos e provisão de análises do setor cafeeiro; e ii) maximizar o impacto da OIC, pela provisão de dados precisos e amplamente acessíveis.

43. Para alcançar esta meta, um plano com determinação de prazos e custos precisa ser desenvolvido para modernizar aptidões e sistemas (hardware, software). No entanto, além da infraestrutura interna e dos conjuntos de aptidões necessários, a qualidade dos dados recebidos pelos Membros precisa ser melhorada. Para esse fim, a Secretaria deveria explorar iniciativas para que os Membros forneçam dados com precisão e presteza. Os dados provindos dos Membros deveriam ser complementados por informações adicionais, reunidas com o apoio de provedores de serviços especializados. Parcerias com os mundos acadêmico e empresarial deveriam ser construídas para melhorar as análises de dados.

### *Fórum para a discussão de questões cafeeiras*

44. A ambição deveria ser fortalecer a posição da OIC como autoridade global em questões relativas ao café (por exemplo, situação do mercado cafeeiro, tópicos socioeconômicos, políticas cafeeiras, segurança dos alimentos e LMRs), facilitando a realização de reuniões de alto nível. Para tanto, ela precisa contar com garantias de que os resultados das reuniões de alto nível (por exemplo, Conferência Mundial do Café, Fórum Consultivo sobre Financiamento do Setor Cafeeiro) serão difundidos e as medidas de seguimento serão definidas e implementadas.

45. Para promover o papel da OIC como fórum global, formatos diferentes para as reuniões, incluindo workshops e seminários, deveriam ser desenvolvidos. A OIC deveria considerar a conveniência de marcar sua presença nos países Membros e em Londres de forma mais clara. Maior visibilidade entre as sessões do Conselho também incrementaria o engajamento dos Membros, que é crucial para uma Organização vibrante. Por último, sugere-se enfaticamente posicionar funcionários em pontos estratégicos, para defenderem questões cafeeiras em fóruns de grande proeminência (por exemplo, Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO), eventos da Organização Mundial da Saúde (OMS) e do setor) e, também, convidar especialistas externos para os eventos da OIC.

*Projetos de desenvolvimento na área do café*

46. A ambição deveria ser empreender um número relativamente pequeno de projetos de grande impacto e somente se fundos adicionais puderem ser obtidos.

47. Para revigorar a função de projetos da OIC, a Secretaria precisa desenvolver uma estratégia para projetos que defina o papel da Organização na concepção, financiamento, execução e avaliação de projetos. As atividades empreendidas pela Secretaria de acordo com a estratégia serão determinadas pelos recursos disponíveis. Dependendo das expectativas dos Membros, a Secretaria pode precisar construir capacidade para se engajar eficazmente com doadores, pleitear com sucesso financiamento para projetos e comunicar melhor os resultados.

*Atividades de promoção*

48. A OIC deveria se concentrar no Dia Internacional do Café e em fazer dele o dia de impacto máximo no calendário cafeeiro. A Organização também deveria explorar meios de construir parcerias com os governos dos países Membros e o setor privado, para promover o consumo nos países produtores. Finalmente, a OIC também deveria continuar a fortalecer seu site e sua presença nas redes sociais.

49. Para alcançar isso, a OIC deveria pôr em relevo as atividades de promoção que os Membros já realizam no momento. Para consolidar o Dia Internacional do Café, parcerias estabelecidas com o setor privado (por exemplo, com a Speciality Coffee Association of Europe (SCAE)) deveriam ser potenciadas.

**ENTREVISTAS REALIZADAS COMO PARTE DO PROCESSO DE CONSULTA**

**Membros**

Angola  
Bolívia  
Brasil  
Camarões  
Colômbia  
Côte d'Ivoire  
El Salvador  
Estados Unidos da América  
Federação Russa  
Honduras  
Iêmen  
Indonésia  
Japão  
México  
Nicarágua  
Panamá  
Papua-Nova Guiné  
Polónia  
República Democrática do Congo  
Suíça  
Tanzânia  
Uganda  
União Europeia  
Vietnã

Porcentagem dos votos: 85%

**Junta Consultiva do Setor Privado**

Associação dos Cafés Finos da África (AFCA), Sr. Samuel Kamau  
National Coffee Association USA, Sr. Bill Murray  
Specialty Coffee Association of America (SCAA), Sr. Ric Rhinehart

**Terceiros**

Aliança Financeira para o Comércio Sustentável (FAST), Sr.<sup>a</sup> Noemí Pérez  
Banco Mundial, Sr. Roy Parizat  
Desafio do Café Sustentável, Sr. Niels Haak e Sr.<sup>a</sup> Bambi Semroc  
IDH Iniciativa do Comércio Sustentável, Sr. Ted van der Put e Sr.<sup>a</sup> Jenny Kwan  
Instituto da Qualidade do Café (IQC), Sr.<sup>a</sup> Kimberly Easson  
Organização Interafricana do Café (OIAC), Sr. Fred Kawuma  
Plataforma Global do Café, Sr.<sup>a</sup> Annette Pensel

**PRESENTES NO WORKSHOP DAS PARTES INTERESSADAS, 7 DE JULHO DE 2016**

- Angola: **Sr. Diogo Cristiano**, Conselheiro, Embaixada de Angola
- Bolívia:
  - **Sr. Arturo Suárez Vargas**, Embaixada da Bolívia
  - **Sr.ª Paula Asport**, Embaixada da Bolívia
- Brasil:
  - **Sr.ª Ana Paula Silva**, Ministra-Conselheira, Embaixada do Brasil
  - **Sr. Joaquim Penna**, Conselheiro, Embaixada do Brasil
- Colômbia: **Sr. Juan Esteban Orduz**, Presidente, Colombian Coffee Growers Federation
- Costa Rica: **Sr. Jorge Aguilar**, Ministro-Conselheiro, Embaixada da Costa Rica
- Côte d'Ivoire: **Sr. Aly Touré**, Representante Permanente junto às Organizações Internacionais de Produtos Básicos em Londres, Embaixada da Côte d'Ivoire
- Estados Unidos da América:
  - **Sr.ª Tanya Menchi**, Diretora, Organização Mundial do Comércio (OMC) e Escritório do Representante Comercial dos EUA — Assuntos Agrícolas Multilaterais;
  - **Sr.ª Amy Diggs**, Oficial de Assuntos Comerciais Estrangeiros, Agricultura, Biotecnologia e Têxteis
- El Salvador:
  - **Sr.ª Rosella Badía**, Ministra-Conselheira, Negócios Econômicos e Organizações Internacionais, Embaixada de El Salvador
  - **Sr.ª Gilda Velásquez**, Adida de Negócios, Embaixada de El Salvador
- Federação Russa: **Sr. Kirill Matrenichev**, Assessor Econômico Sênior, Delegação de Comércio da Federação Russa no Reino Unido
- Honduras: **S.Ex.ª Sr. Iván Romero-Martínez**, Embaixada de Honduras
- México: **Sr.ª Sofía Flota Cárdenas**, Assuntos Multilaterais, Embaixada do México
- Nicarágua: **S.Ex.ª Sr.ª Giuselle Morales**, Embaixada da Nicarágua
- Peru: **Sr. Eduardo Choroco**, Segundo Secretário, Embaixada do Peru
- Papua-Nova Guiné: **Sr. Mick Wheeler**, Representante no Estrangeiro, Setor Cafeeiro de Papua-Nova Guiné
- República Democrática do Congo: **Sr. Corneille Tabalo**, Representante Permanente junto à OIC, Embaixada da República Democrática do Congo
- Suíça: **Sr. Conradin Rasi**, Primeiro Secretário, Embaixada da Suíça
- Uganda: **Sr. Henry Ngabirano**, Diretor-Gerente, Autoridade de Desenvolvimento do Café de Uganda (UCDA)
- União Europeia: **Sr. Salvatore Sabatino**, Escritório Econômico e Comercial, Embaixada da Itália

**Terceiros selecionados**

- Desafio do Café Sustentável: **Sr. Niels Haak**, Gerente, Política do Café Sustentável, Conservação Internacional, Europa
- National Coffee Association USA: **Sr. Bill Murray**, Presidente
- OIAC: **Sr. Fred Kawuma**, Secretário-Geral
- Plataforma Global do Café: **Sr.ª Annette Pensel**, Diretora-Executiva Interina

**Funcionários da OIC**

- **Sr. Robério Oliveira Silva**, Diretor-Executivo
- **Sr.<sup>a</sup> Hamida Ebrahim**, Assistente Pessoal do Diretor-Executivo
- **Sr.<sup>a</sup> Marcela Urueña Gómez**, Chefe de Operações
- **Sr. David Moorhouse**, Chefe de Finanças e Administração
- **Sr. Denis Seudieu**, Economista-Chefe
- **Sr. Sean Garden**, Oficial de Finanças e TI
- **Sr. Christoph Sängler**, Economista Sênior
- **Sr.<sup>a</sup> Mirella Glass**, Oficial de Documentos
- **Sr. Vicente Partida III**, Oficial de Comunicações
- **Sr.<sup>a</sup> Claire Selden**, Oficial de Secretaria