



# Inovação em desenvolvimento local em territórios com atuação de grandes empresas 2014

Realização:



Patrocínio

Citi Foundation



Parceria



# INOVAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL

EM TERRITÓRIOS COM ATUAÇÃO DE GRANDES EMPRESAS

Realização:



**REALIZAÇÃO**  
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces)

**COORDENAÇÃO GERAL**  
Mario Monzoni

**VICE COORDENAÇÃO**  
Paulo Branco

**COORDENAÇÃO EXECUTIVA**  
Daniela Gomes Pinto

**COORDENAÇÃO TÉCNICA**  
Livia Menezes Pagotto e Mauricio Jerzolimski

**EQUIPE**  
Flora Saraiva Rebello Arduini e Manuela Maluf Santos

**PARTICIPAÇÕES**  
GVces: Ana Coelho, Bel Brunharo, Bruno Heilton Toledo Hisanoto, Felipe Frezza, Leandro Milani Gouveia, Leticia Arthuzo, Maria Piza, Milene Akemi Fukuda, Ricardo Barretto, Sonia Loureiro

**EMPRESAS PARTICIPANTES DO GRUPO DE TRABALHO**  
Abril, AES Brasil, Amil, Anglo American, Braskem, BRF, Cipasa, Construtora Camargo Corrêa, CSN, EcoRodovias, Fundação Bunge, Grupo AMaggi, Grupo Boticário, Instituto Votorantim, Klabin, Oi, Santander, Suzano, Telefônica Vivo

**COLABORAÇÃO**  
Cecília Galvani, Leeward Wang

**REVISÃO**  
Letícia Ippolito

**EDIÇÃO DE ARTE**  
Marco Antonio - Miolo Editorial

**INFOGRAFIA**  
Explico.com.br

Facilitação Gráfica das iniciativas selecionadas por meio da Chamada de Casos:  
Atrium Consultoria (exceto a iniciativa do Instituto Peabiru – realizada por Maria Piza)

**IMPRESSÃO**  
Braspor Gráfica Editora Ltda

Realização  
**FGV EAESP**  
CENTRO DE ESTUDOS  
EM SUSTENTABILIDADE

Patrocínio  
Citi Foundation  
Parceria  
citi®

# GVces

O Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e de produção de conhecimento, composto por pessoas de formação multidisciplinar, engajadas e comprometidas, e com genuína vontade de transformar a sociedade. O GVces trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional, tendo como norte quatro linhas de atuação: **(i)** formação; **(ii)** pesquisa e produção de conhecimento;

**(iii)** articulação e intercâmbio; e **(iv)** mobilização e comunicação.

Nesse contexto, Empresas pelo Clima (EPC), Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV), Desenvolvimento Local & Grandes Empreendimentos (IDLocal) e Tendências em Serviços Ecosistêmicos (TeSE) são as Iniciativas Empresariais do GVces para cocriação, em rede, de estratégias, ferramentas e propostas de políticas públicas e empresariais em sustentabilidade. São abordadas questões em desenvolvimento local, serviços ecosistêmicos, clima e cadeia de valor.

## AS INICIATIVAS EMPRESARIAIS DO GVCES EM 2015:



### EPC

Elaboração de agendas empresariais em Adaptação às Mudanças Climáticas, com cocriação de um framework e uma ferramenta de apoio para sua implementação; operação do Sistema de Comércio de Emissões (SCE EPC), um simulado de mercado de carbono; e atuação junto às Iniciativas Empresariais em Clima (IEC) no contexto de negociações internacionais.



### ISCV

Trabalho conjunto com IDLocal sobre Inovação em Desenvolvimento Local. Construção de referências e instrumentos para apoiar as empresas na integração de sustentabilidade na gestão e relacionamento com fornecedores.



### IDLocal

Trabalho conjunto com ISCV sobre Inovação em Desenvolvimento Local. Aplicação das Diretrizes Empresariais (BSC) de Proteção Integral de Crianças e Adolescentes no contexto de grandes empreendimentos, criadas pela iniciativa em 2013.



### TeSE

Construção de Diretrizes Empresariais para Valoração de Serviços Ecosistêmicos e Relato de Externalidades; aplicação dos métodos nas empresas por meio de projetos piloto e ferramenta de cálculo.

# APRESENTAÇÃO

## O PROJETO INOVAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL

Brasil é um país de dimensões continentais e, com uma população de quase 200 milhões de pessoas, tem a sétima maior economia do mundo. Sua enorme diversidade e complexidade socioambientais, no entanto, proporcionam ao seu desenvolvimento desafios à altura: desigualdade social, pressão sobre os recursos naturais, economia de baixo valor agregado e infraestrutura logística e energética insuficientes são alguns exemplos.

Para atender à crescente demanda por energia, matéria-prima, alimentos e bens de consumo, estão na pauta do governo e das empresas a construção de grandes empreendimentos (usinas hidrelétricas, obras de infraestrutura, rodovias, ferrovias, portos etc.), a busca por novas fontes minerais, energéticas e de outros insumos de origem natural, e também por uma maior eficiência das práticas agropecuárias e de produção industrial.

Os passos dessa caminhada, quando dados sem a consideração de realidades locais, além de não criar oportunidades socioeconômicas por onde passa, pode afetar culturas tradicionalmente estabelecidas, agravar a falta de acesso a serviços públicos básicos, impactar espécies da biodiversidade e desequilibrar ecossistemas que provêm serviços fundamentais para a sociedade.

É possível equacionar o crescimento econômico e o desenvolvimento de nosso país dialogando com as diversas localidades para que se compartilhe o valor gerado por essas empreitadas? Como uma empresa pode adquirir matéria-prima da biodiversidade de forma sustentável e valorizar o trabalho e repartir benefícios com as pessoas ligadas à sua produção e extração? Existe uma forma de relacionamento justo entre grandes empresas e partes envolvidas em suas cadeias de valor e territórios que as hospedam?

Foi buscando respostas para essas perguntas complexas que o Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV, o GVces, com um grupo de 19 empresas, se propôs a abordar o tema Inovação

em Desenvolvimento Local. O projeto promoveu uma série de encontros para o alinhamento sobre principais conceitos, definição de temas prioritários, aprofundamento em alguns desses temas e troca de experiências.

Além disso, fez parte da agenda desse ciclo uma chamada de casos de Inovação em Desenvolvimento Local, por meio da qual pudemos nos aproximar do que estava acontecendo pelo Brasil afora e possibilitar aos protagonistas dessas experiências inovadoras o compartilhamento de seus desafios e resultados com o grupo. A equipe viajou quilômetros por muitas regiões do país e entrou em contato com a realidade de territórios que estão recebendo grandes empreendimentos e/ou fazem parte da cadeia de valor de grandes empresas.

Fundamentalmente, a lógica que permeou essas reflexões foi a de que uma cadeia de valor eficiente e socioambientalmente responsável pode beneficiar e fortalecer o território, ao mesmo tempo em que um território estruturado e fortalecido pode contribuir para uma cadeia de valor mais eficiente e socioambientalmente responsável.

O resultado desse trabalho está concretizado nesta publicação, que esperamos ser de grande valia para inspirar novas formas de atuação empresarial.

Agradecemos o empenho das empresas membro e sua participação entusiasmada nos encontros, além da carinhosa acolhida que tivemos dos protagonistas dos casos selecionados em nossa etapa de visita a campo.

**Desejamos uma boa leitura!**

# CARTA CITI BRASIL

## PARCERIA COM O GVces

Promover o progresso é parte da missão do Citi e um compromisso em todas as comunidades onde estamos presentes. Somos um banco global, fazemos negócios em mais de 160 países, e ao completar 100 anos de presença no Brasil em 2015, reforçamos o nosso comprometimento com o desenvolvimento do país.

Graças aos investimentos da Citi Foundation nos diversos países onde atuamos, temos trabalhado com parceiros relevantes, com grande conhecimento local, a fim de fomentar um pensamento inovador sobre o que seria um mundo mais financeiramente inclusivo, e como fazer para chegar lá.

Micro, pequenas e médias representam cerca de 99% das empresas empreendedoras no Brasil, suas transações são responsáveis por 20% do PIB e elas oferecem 70% dos empregos formais. Por isso, consideramos iniciativas que induzam mudanças no sistema tradicional de gerenciamento das cadeias de valor, promovendo acesso a empreendedores da base da pirâmide, fundamentais no processo de inclusão financeira.

Ao patrocinar o Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV) desde 2011, temos como objetivo promover a prosperidade das pequenas e médias empresas, alinhando inovação e sustentabilidade para a melhoria de seus desempenhos na cadeia de valor de grandes empresas.

O projeto tem viabilizado diversas rodadas de discussão entre dezenas de pequenos e médios empreendimentos, representantes das grandes corporações, acadêmicos e órgãos governamentais. Passando por temas relevantes como critérios de compras sustentáveis, ferramentas de gestão de fornecedores, pós-consumo e gestão de resíduos e desenvolvimento local, esse diálogo vem induzindo mudanças concretas.

Às pequenas e médias empresas vem sendo dada a oportunidade de demonstrar sua capacidade de inovação e de oferecer soluções com atributos de Sustentabilidade. Isso vem reforçando que o relacionamento com pequenos pode ser pautado por outros atributos, além de preço, qualidade e prazo, e é capaz de contribuir para o enriquecimento de práticas internas das grandes corporações.

Os resultados do trabalho apresentados nesta publicação demonstram isso e reforçam o papel das pequenas e médias empresas no crescimento econômico do Brasil, além de comprovar a força das grandes corporações no exemplo de práticas sustentáveis em toda a sua cadeia de valor.

**PRISCILA CORTEZZE**  
Superintendente de Assuntos Corporativos  
e Sustentabilidade do Citi Brasil

# ÍNDICE

## 10 Inovação em Desenvolvimento Local

Atuação empresarial, desenvolvimento local e cadeia de valor  
A abordagem do projeto Inovação em Desenvolvimento Local  
Proposta e escopo de trabalho

## 16 Referências e Contextualização do Trabalho

Proposta de modelo de agenda de desenvolvimento local  
Cadeia de valor e valor compartilhado

## 22 Internalização do Desenvolvimento Local na Gestão Empresarial

O valor para os negócios  
Desafios para internalização  
O papel das diferentes áreas da empresa

## 28 Articulação Empresarial com o Território

A abordagem territorial  
A articulação entre empresas  
Articulação de estratégias empresariais com políticas públicas  
O papel dos diferentes atores com atuação local

## 36 Considerações finais

### ✚ Iniciativas de **Inovação em Desenvolvimento Local** selecionadas por meio de chamada de casos

- \* Programa de Valorização da Sociobiodiversidade **[Beraca]**
- \* Ser + Realizador **[Braskem]**
- \* Se Liga na Rede **[Cesan]**
- \* Diálogo Tapajós **[Consórcio Tapajós - comunicação e interação social]**
- \* Comunidade Integrada **[Fundação Bunge]**
- \* Araucária+ **[Fundação Certi e Fundação Grupo Boticário pela conservação da natureza]**
- \* Webcidadania Xingu **[Instituto Cidade Democrática]**
- \* Projeto Indicadores Socioambientais da Agricultura Familiar da Palma **[Instituto Peabiru]**
- \* Programa ReDes **[Instituto Votorantim]**
- \* Estruturação do Empoderamento Local e Engajamento Territorial **[Klabin]**

# Inovação em desenvolvimento local

# Inovação em desenvolvimento local

## Atuação empresarial, desenvolvimento local e cadeia de valor

Encontrar e aprender com experiências de inovação no desenvolvimento local de territórios com atuação de grandes empresas foi o principal objetivo do projeto Inovação em Desenvolvimento Local em 2014. Para responder a esse desafio, duas Iniciativas Empresariais (iE) do GVces fundiram suas agendas de trabalho e, com um grupo de 19 empresas, saíram Brasil afora em busca de iniciativas inovadoras no contexto da presença de operações empresariais e/ou suas cadeias de valor.

A iniciativa empresarial IDLocal (Desenvolvimento Local e Grandes Empreendimentos) aliou a sua experiência de construção de diretrizes e propostas empresariais para desenvolvimento local à ISCV (Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor), iniciativa com foco na inovação para sustentabilidade a partir de pequenos e médios empreendimentos no contexto da cadeia de valor de grandes empresas. Essa integração temática permitiu uma abordagem mais ampla no processo de identificação das mais diversas expressões de inovação em territórios cujas dinâmicas são alteradas a partir de intervenções empresariais.

A busca por inovação, para o projeto Inovação em Desenvolvimento Local, incluiu a identificação de novas formas nos relacionamentos empresas - cadeia de valor, a partir de uma perspectiva territorial. Assim, englobou experiências no nível do território, das instituições que o ocupam, das relações socioambientais, econômicas, político-institucionais e culturais, das trocas materiais e simbólicas, e de todos os capitais que o compreendem (natural, social, humano, produzido e cultural). Essa perspectiva propõe um entendimento ampliado do conceito clássico de cadeia de valor (proposto por Michael Porter, em 1985).

### A ABORDAGEM DO PROJETO INOVAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL

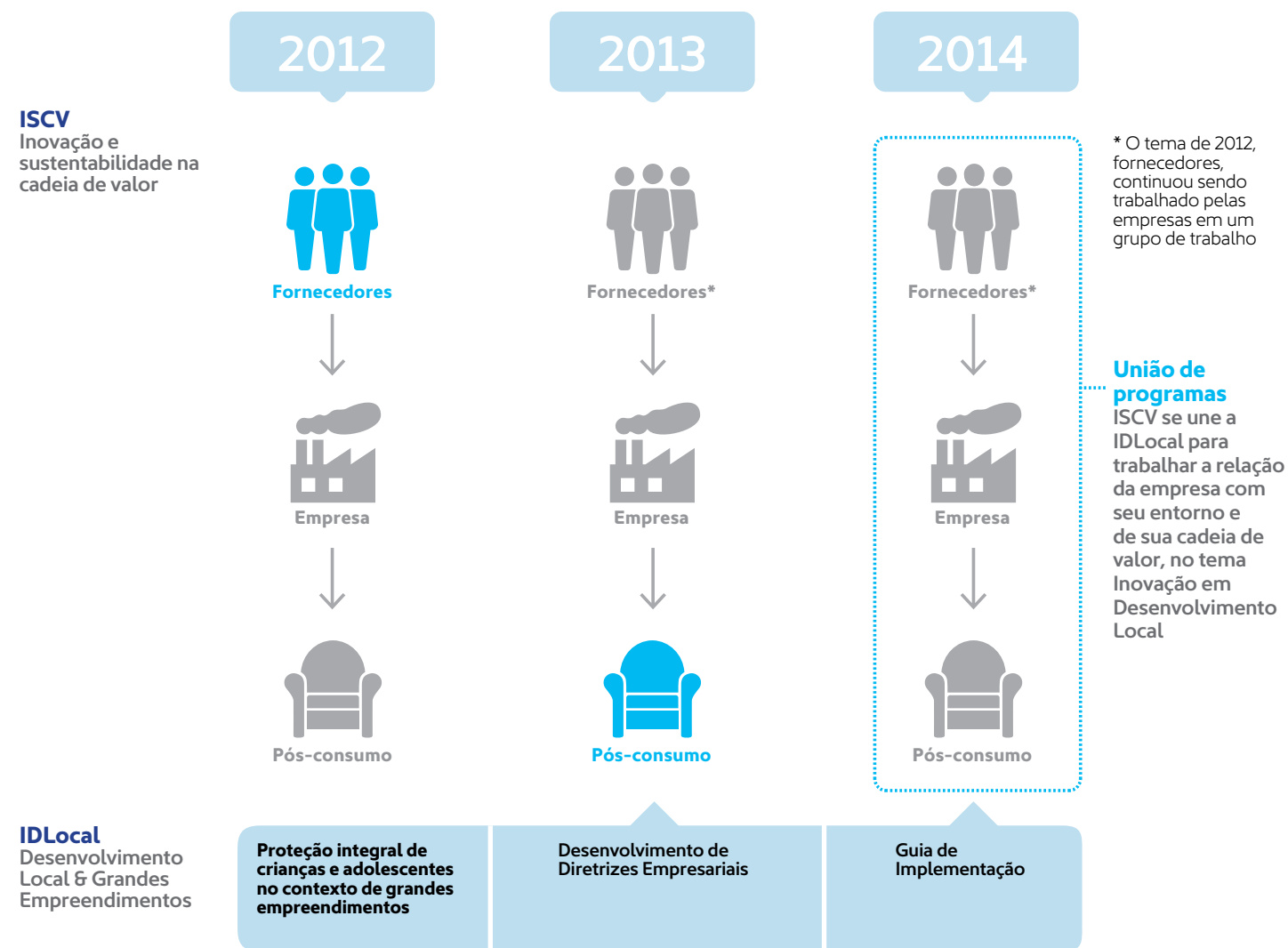
As reflexões e proposições debatidas durante o ciclo de trabalho do projeto Inovação em Desenvolvimento Local basearam-se em uma dupla abordagem no que diz respeito à relação entre cadeia de valor e desenvolvimento local.

A visão da cadeia de valor como estratégia empresarial de desenvolvimento local encontra fundamento na promoção de relações no âmbito de tal cadeia como meio de contribuição para o desenvolvimento do território. Isso significa não somente a inserção de atores locais nessas relações sempre que possível (a exemplo da contratação de mão de obra e de fornecedores locais), mas também a inclusão dos mesmos no ciclo de crescimento econômico do território (por meio do aumento da arrecadação de impostos, por exemplo), promovendo investimento nas vocações e potencialidades locais e nos processos de desenvolvimento humano (uma forma de contribuição empresarial nesse sentido é a capacitação e fortalecimento institucional de atores e organizações locais). Desta forma, a riqueza gerada pela instalação, operação, desativação de um grande empreendimento ou pela atividade de uma cadeia de valor é compartilhada com o território.

É importante ressaltar que a lógica de cadeia de valor como estratégia de desenvolvimento local encontra importância inclusive como forma de prevenção, gestão e mitigação de riscos e impactos indesejados para o local (aumento populacional repentino, sobrecarga nos serviços públicos, aumento do custo de vida e inflação, aumento da violência, entre outros), resultantes da somatória de dinâmicas locais preestabelecidas com a própria

## Os ciclos de ISCV e IDLocal

A iniciativa ISCV tem por objetivo promover inovação para a sustentabilidade a partir de pequenos e médios empreendimentos no contexto da cadeia de valor das grandes empresas. Por meio de uma agenda de trabalho organizada em ciclos anuais temáticos, o projeto busca produzir e disseminar conhecimento, incentivar a inovação para sustentabilidade, mobilizar grandes empresas para elaboração de estratégias inovadoras de sustentabilidade e criar espaços para troca de experiências e formação de rede.



A iniciativa IDLocal tem o propósito de articular o setor empresarial para reflexão, troca de experiências e construção de propostas e diretrizes empresariais para desenvolvimento local no contexto dos grandes empreendimentos, por meio do diálogo, do estudo e da criação conjunta de propostas, metodologias e ferramentas de gestão local. O objetivo principal da iniciativa é inserir o tema do desenvolvimento local na estratégia empresarial.

atuação empresarial.

Formas de pensar a cadeia de valor em prol do desenvolvimento local envolvem, por exemplo:

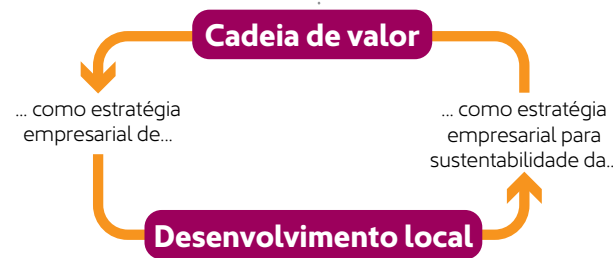
- \* **Compras locais e programas de desenvolvimento de fornecedores locais**
- \* **Contratação e formação de mão de obra local (técnica e administrativa)**
- \* **Desenvolvimento de infraestrutura para a operação que apresenta, ao mesmo tempo, uso público (ampliação e restauração de estradas, por exemplo)**
- \* **Comunicação e relacionamento transparente com atores locais de forma a identificar sinergias entre operação e desenvolvimento local**

Já o entendimento do desenvolvimento local como estratégia empresarial para sustentabilidade da cadeia de valor pressupõe a relação mutuamente benéfica e vantajosa entre um território que irá receber a atuação de uma grande empresa e a sustentabilidade do negócio e da cadeia de valor. Neste sentido, a predisposição de uma grande empresa em contribuir para a preparação de atores, instituições e processos do território para a sua atuação pode ter papel vital para a preservação das dinâmicas locais e, ao mesmo tempo, ajudar a promover uma operação mais segura, eficaz,

socialmente aceita e operante no longo prazo.

As contribuições de uma grande empresa à estruturação do território podem se dar por meio de diversas formas, a exemplo de:

- \* **Preparação e fortalecimento da gestão pública (para lidar com transformações nas dinâmicas populacionais, aumento de arrecadação de impostos, formulação e articulação de políticas públicas, entre outros)**
- \* **Compensação para a sobrecarga nos serviços públicos básicos**
- \* **Apoio a serviços locais por meio de iniciativas de formalização de pequenos e médios negócios**
- \* **Fortalecimento e participação em espaços de articulação para a discussão conjunta do futuro comum da região**



Assim, a dupla lógica apresentada acima parte do entendimento que uma cadeia de valor eficiente e socioambientalmente responsável pode beneficiar e fortalecer o território, ao mesmo tempo em que um território estruturado e fortalecido pode contribuir para uma cadeia de valor mais eficiente e socioambientalmente responsável.

Mas, afinal, por que investigar inovação nos relacionamentos entre empresa e território é relevante? São alguns os argumentos:

## COMPRAS LOCAIS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

O estabelecimento de um processo de compras locais, baseado em critérios de sustentabilidade, por parte de uma empresa que se instala em determinado território, pode se configurar como uma das estratégias empresariais para desenvolvimento local. Esse movimento envolve:

### DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO PONTO DE VISTA DO NEGÓCIO

- \* Critérios e especificações que atendem às demandas das operações
- \* Oportunidades de inovação em processos
- \* Eficiência em processos, minimização de impactos e redução de custos operacionais
- \* Papel da prática como indutor de outras ações em desenvolvimento local

### DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO PONTO DE VISTA DO TERRITÓRIO

- \* Características e vocações locais/regionais
- \* Criação de condições que minimizem a dependência de pequenos empreendimentos e do território
- \* Limites locais para fornecimento

**1** O acompanhamento de territórios em diversas regiões do Brasil aponta para oportunidades de melhor preparo e fortalecimento dos mesmos em situações de atuação de grandes empresas. É notório que a chegada, a operação ou a desativação de um grande empreendimento e sua cadeia de valor geram “efeitos colaterais” sociais, culturais, ambientais e econômicos que precisam ser observados e geridos em conjunto com atores locais.

**2** O eventual estabelecimento de relações de dependência entre empresa e atores locais precisa ser evitado, assim como a “lógica de balcão”. Uma grande empresa deve ser percebida,

por ela mesma e pelos habitantes da região, como mais um ator pertencente às dinâmicas territoriais. Isso se deve ao fato de que a presença de empreendimentos de grande porte pode provocar o desequilíbrio nas relações entre os atores, principalmente na esfera econômica. Daí a importância da consideração da resiliência das vocações e características locais que precisam ser conservadas antes, durante e após o desenvolvimento de atividades empresariais de grande porte. Além disso, a empresa que chega a um território não deve ser vista como um “balcão” de atendimento - na maior parte das vezes financeiro - a demandas pontuais locais. Os recursos corporativos investidos em uma

## Nossos encontros

18. mar  
**Oficina 1**

**AGENDA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**  
\* Apresentação e discussão

23. abr  
**GT 1**

**PRIORIZAÇÃO DE TEMAS A SEREM APROFUNDADOS**  
\* Internalização e articulação  
\* Construção dos critérios chamada de casos

22. mai  
**Oficina 2**

**INTERNALIZAÇÃO**  
\* Diálogo, experiências do grupo, mapeamento de oportunidades e desafios

2. jul  
**GT 2**

**SISTEMATIZAÇÃO**  
\* Papel das empresas em DL  
\* Argumentação nas empresas  
\* Atuação e relacionamentos de cada área

22. jul  
**Oficina 3**

**ARTICULAÇÃO**  
\* Visão ampliada da cadeia de valor  
\* Abordagem territorial  
\* Criação de valor para o território

3. set  
**Oficina 4**

**APRESENTAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS**  
\* Contextualização em relação às referências construídas no projeto

16. out  
**GT 3**

**VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO PARA PUBLICAÇÃO**  
\* Balanço do projeto

Localidades devem seguir um planejamento local amplamente discutido e pactuado com os diversos setores da sociedade.

Um grande empreendimento traz oportunidades de fortalecimento da economia local e, conseqüentemente, de desenvolvimento de pequenos e médios empreendedores. Dessas oportunidades podem ser desdobradas relações mutuamente benéficas entre os atores, e ainda a configuração de um ecossistema de inovação que proporcione um ambiente favorável à sustentabilidade das relações e atividades produtivas, gerando oportunidades de criação de valor para empresas e território.

#### PROPOSTA E ESCOPO DE TRABALHO

Em resumo, o principal objetivo do projeto Inovação em Desenvolvimento Local no ano de 2014 foi fomentar inovação na atuação e nos relacionamentos de empresas nos territórios onde elas se inserem. Como objetivos específicos, buscou-se:

- \* Contribuir para o aprimoramento do relacionamento de grandes empresas com atores de territórios que recebem a operação empresarial de grande porte
- \* Inspirar práticas de negócios que fomentem o ecossistema de inovação nos territórios impactados pelas cadeias de valor e/ou pela atuação indireta de empresas
- \* Identificar desafios e oportunidades para o desenvolvimento de iniciativas inovadoras
- \* Promover um ambiente de aprendizado entre empresas e protagonistas de iniciativas inovadoras

Para alcançar esses objetivos, a agenda de trabalho do ano contou com uma série de encontros (Oficinas e reuniões do Grupo de Trabalho – GT) e uma Chamada de Casos em Inovação em Desenvolvimento Local, conforme indicado a seguir. Cada um dos temas trabalhados nos momentos acima está detalhado nos próximos capítulos desta publicação.

Agradecemos a participação das 19 empresas que, junto à equipe do GVces, enriqueceram o debate, compartilharam experiências e geraram aprendizados em inovação em desenvolvimento local.

## Referências e contextualização do trabalho



# Referências e contextualização do trabalho

Dois referências principais nortearam as atividades do projeto Inovação em Desenvolvimento Local:

- \* Uma proposta de modelo de agenda de desenvolvimento local, baseada em cinco capitais: natural, humano, social, produzido e cultural
- \* Os conceitos empresariais de cadeia de valor e de valor compartilhado, criados por Michael Porter em 1985 e 2006, respectivamente

## PROPOSTA DE MODELO DE AGENDA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (GVces) propôs, com base em sua experiência ao longo dos anos no âmbito do Programa de Desenvolvimento Local, a criação de um conjunto de diretrizes para desenvolvimento local, visando um padrão voluntário de atuação empresarial nos territórios que recebem suas operações.

Inspirado em (i) aprendizados sobre o processo de licenciamento ambiental e a relação território-grandes empresas no Brasil, (ii) no conceito de economia verde e inclusiva aplicado a localidades que recebem grandes empreendimentos e (iii) na abordagem dos cinco capitais - capital natural, capital humano, capital social, capital produzido e capital cultural -, a proposta do chamado modelo de desenvolvimento local pretende ser uma referência em tecnologia social à disposição não só de empresas, mas também de atores da sociedade civil e do poder público. Tal proposta é constituída por condições fundamentais para o seu estabelecimento e por instrumentos com a função de apoiar e viabilizar a instalação de tal agenda.

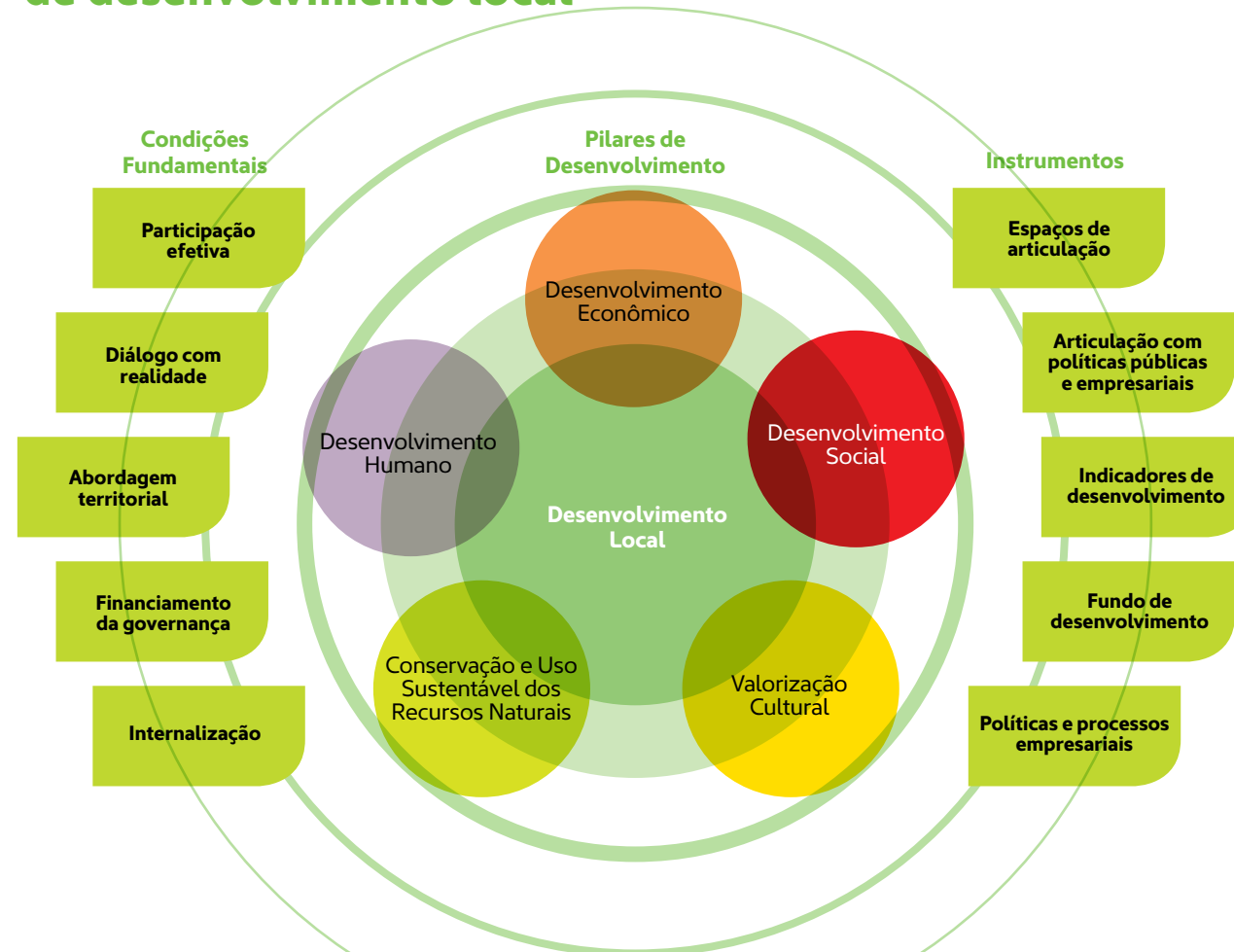
São cinco as condições fundamentais previstas na agenda de desenvolvimento local aqui proposta.

**Participação efetiva e informada** prevê a criação de condições para a adequada manifestação dos diversos interesses e proposições, a participação ampla e bem informada de todos os atores envolvidos, e processos decisórios guiados por critérios coletivamente acordados sobre os rumos do desenvolvimento local. A segunda condição fundamental, **diálogo com a realidade**, significa a consideração dos desafios globais da sustentabilidade, da realidade regional e local, e o alinhamento da proposta com as políticas públicas e empresariais atuantes na região, bem como as iniciativas da sociedade civil organizada. **Definição e aferição do território** a ser monitorado é a condição fundamental denominada abordagem territorial, que tem como objetivo a delimitação de quais transformações serão acompanhadas ao longo do tempo e em que território. Outra condição fundamental é o **financiamento da governança**, que busca responder aos dilemas e anseios de quem vai governar e financiar a agenda local sem que haja conflitos de interesse. Pressupõe-se aqui que a gestão das atividades relacionadas à proposta de desenvolvimento precisa ser livre e autônoma.

Por último, a **internalização do desenvolvimento local** mostra-se fundamental no sentido do contínuo alinhamento interno do empreendedor, de modo a incorporar em seus processos e práticas de gestão os princípios e valores da sustentabilidade e do desenvolvimento local sustentável não apenas no período de instalação da obra, mas no longo período de operação do empreendimento.

Já o bloco de instrumentos previstos na agenda de desenvolvimento local inclui **espaços de articulação** que proporcionem a construção coletiva de espaços de informação públicos, amplos e democráticos, para a efetiva participação

## Proposta de modelo de agenda de desenvolvimento local



das partes interessadas, de forma a fomentar uma discussão sobre um futuro comum para a região, priorizar ações e continuamente validar, incrementar e conduzir a agenda de longo prazo. Outro instrumento é a **articulação institucional com políticas públicas e políticas empresariais**, considerada fundamental para a sobrevivência da agenda de desenvolvimento local, para que as ações sejam alinhadas com as políticas empresariais e as públicas municipais, estaduais e federais vigentes

e potenciais, de forma a integrar as atividades com as ações e tendências em curso. **Indicadores de monitoramento** do desenvolvimento local construídos a partir de um processo participativo - com atores locais e regionais - são fundamentais para monitorar as transformações sociais, ambientais e econômicas na região, e apontar ou corrigir rumos. E, por último, a implementação de um instrumento financeiro, tais como um **fundo de desenvolvimento** também é instrumento-chave

**JURUTI SUSTENTÁVEL:  
UMA PROPOSTA DE MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Em 2005 a Alcoa convidou o GVces e o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) a apresentar uma proposta de modelo de desenvolvimento local de longo prazo para Juruti (Pará). À época, esse município enfrentava o início de grandes e profundas mudanças em sua realidade, com a chegada da empresa para um projeto de mineração. O resultado desse trabalho é o plano Juruti Sustentável, que tem por base um tripé de intervenção (a criação e articulação de um espaço de mobilização social, a construção de indicadores locais e a formação de um fundo de apoio a projetos de desenvolvimento local). Em 2007, iniciou-se a construção dos indicadores de monitoramento do desenvolvimento de Juruti, enquanto iniciativas paralelas conduziram a implementação dos outros pilares do Juruti Sustentável.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL PARA A REGIÃO DO AHE JIRAU**  
A elaboração de um Plano para a região do Aproveitamento Hidrelétrico Jirau incorporou os aprendizados extraídos na experiência Juruti Sustentável e incorporou, do ponto de vista conceitual, aprimoramentos ao modelo de desenvolvimento local proposto pelo GVces.

para viabilizar a captação de recursos financeiros e o investimento em ações baseadas nas necessidades apontadas no monitoramento da região e nas metas discutidas e priorizadas nos espaços de articulação.

Uma agenda de desenvolvimento local pode ser articulada considerando todos, ou somente alguns dos elementos descritos acima (a depender do território que irá recebê-la). Os desafios e oportunidades da condição fundamental internalização do desenvolvimento local na gestão empresarial e do instrumento articulação do empreendimento com políticas públicas e empresariais foram escolhidos, por sua relevância e relação central com os demais elementos, para serem explorados ao longo do ano. Os resultados referentes a ambos estão relatados mais adiante.

1 PORTER, M.E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE*. FREE PRESS, NEW YORK, 1985.  
2 PORTER, M.E & KRAMER, M.R. (2006). *STRATEGY AND SOCIETY: THE LINK BETWEEN COMPETITIVE ADVANTAGE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, DECEMBER 2006, PP. 78-92.

**CADEIA DE VALOR E VALOR COMPARTILHADO**

Cadeia de valor e valor compartilhado são dois conceitos empresariais desenvolvidos por Michael Porter, cujas definições são:

- \* **Cadeia de valor (1985):** é a cadeia de atividades que uma firma, atuando em uma indústria específica, desempenha visando entregar ao mercado um produto ou serviço de valor<sup>1</sup>
- \* **Valor compartilhado (2006):** políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade da empresa, promovendo simultaneamente avanços nas condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua<sup>2</sup>

De acordo com Porter, valor compartilhado apresenta três dimensões. A primeira diz respeito a uma nova forma de concepção de produtos, serviços e modelos de negócios, incorporando necessidades e benefícios sociais de forma mais abrangente. Dois exemplos desta dimensão são microfinanças e produtos para a base da pirâmide. A segunda dimensão refere-se à redefinição da produtividade da cadeia de valor por meio de inovações socioambientais de maneira a internalizar externalidades que trazem custos para a empresa. Adotar medidas para reduzir o uso de água na operação é uma das formas de promover tal redefinição. A terceira dimensão é o desenvolvimento de clusters locais (negócios locais, infraestrutura e instituições locais) por meio da identificação de formas de colaboração com o território visando o aumento de produtividade e inovação.

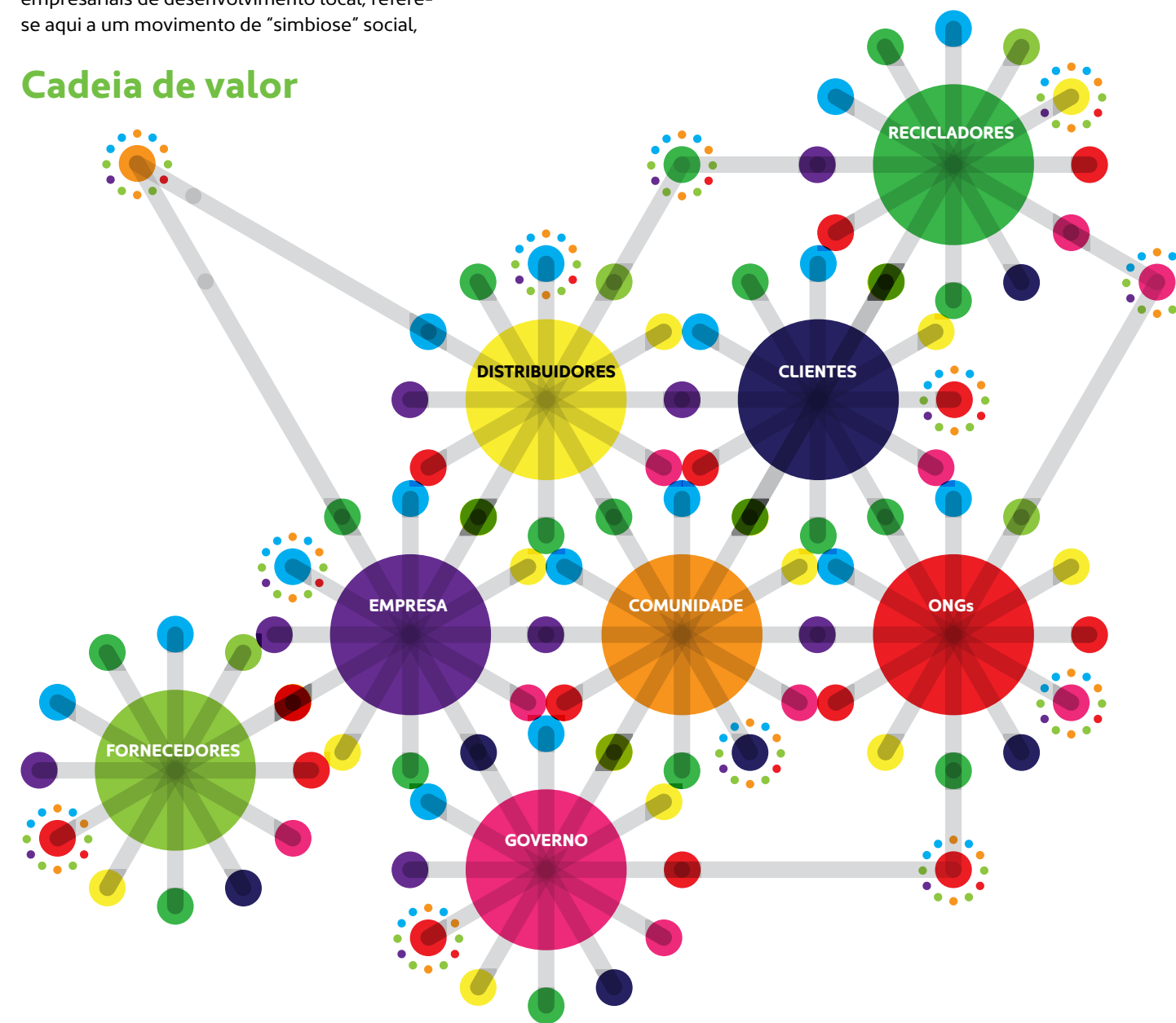
No contexto de territórios impactados por atuações empresariais de grande porte, considera-se que a cadeia de valor também inclui outros relacionamentos que não somente aqueles que regem diretamente as atividades produtivas e comerciais da empresa.

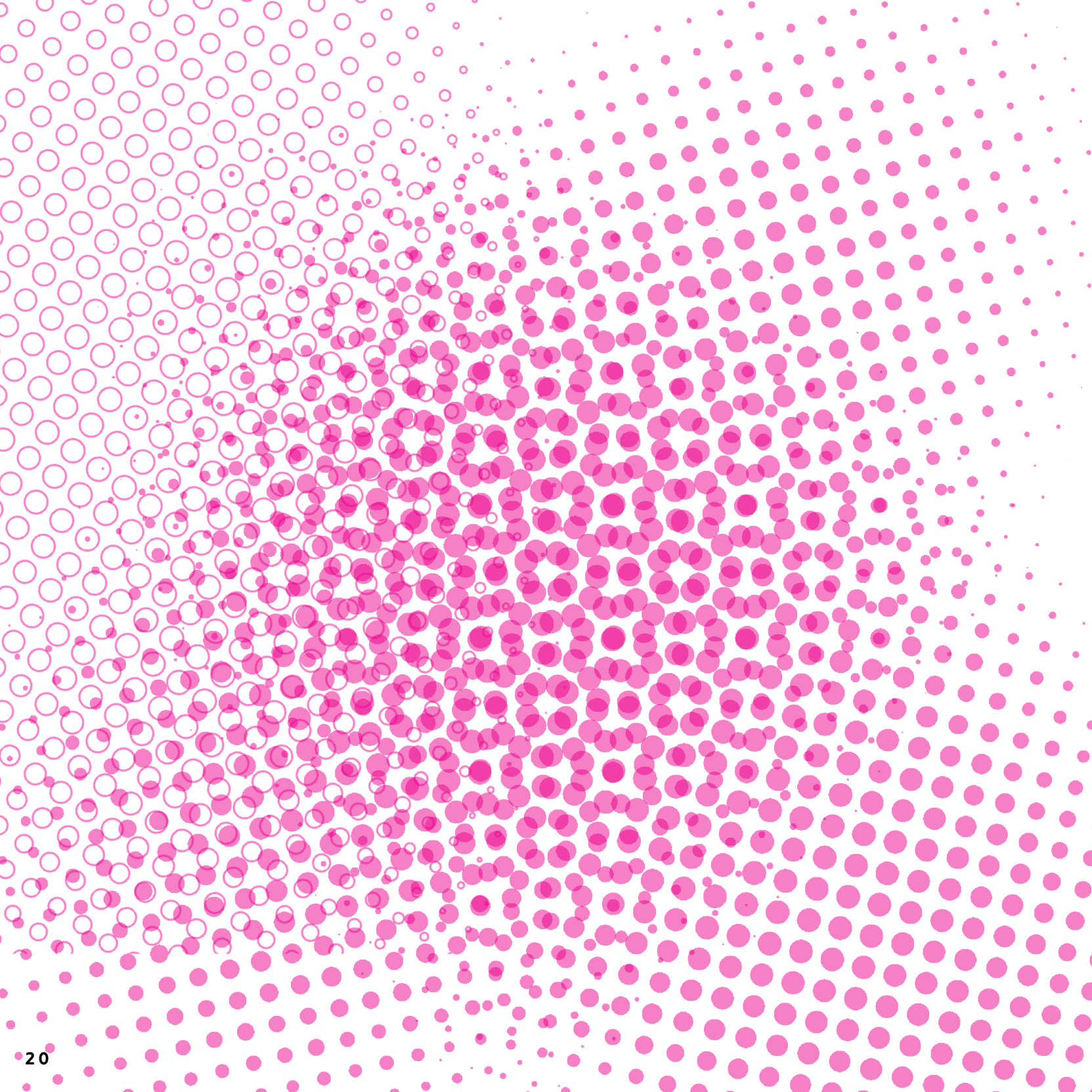
Parcerias com o poder público, relações com a comunidade e articulação com sociedade civil para a contribuição a uma agenda territorial são alguns exemplos que o entendimento ampliado do conceito de cadeia de valor deve compreender em busca

de um território favorável à operação empresarial, com oportunidades que vão além da colaboração para melhorar a produtividade e inovação. Valor compartilhado, se aplicado a territórios e estratégias empresariais de desenvolvimento local, refere-se aqui a um movimento de “simbiose” social,

institucional, ambiental e cultural da empresa com o território, repleta de redes de atores interconectadas, iniciativas de articulação intra, inter e trans setorial e da perspectiva territorial.

**Cadeia de valor**





**Internalização do  
desenvolvimento  
local na gestão  
empresarial**

# Internalização

## do desenvolvimento local na gestão empresarial

A internalização de estratégias de desenvolvimento local na própria dinâmica empresarial, com o necessário alinhamento das práticas e processos internos aos princípios e valores da sustentabilidade e do desenvolvimento local, foi um dos assuntos priorizados na iniciativa Inovação em Desenvolvimento Local.

Reconhecida pelas empresas como fundamental para o sucesso das iniciativas, a internalização faz referência direta à construção de uma narrativa de valor – baseada nos benefícios gerados para os negócios – que ajude a ancorar a abordagem do desenvolvimento local nas estratégias empresariais, a sensibilizar e mobilizar equipes, gestores e executivos, e a criar caminhos para a superação dos muitos desafios ligados a esse processo.

Explicitar e tangibilizar ao máximo, dentro da organização, o benefício trazido por uma abordagem empresarial integrada ao desenvolvimento local é, entretanto, tão fundamental quanto desafiador.

A seguir, busca-se aprofundar um pouco mais a reflexão sobre o valor gerado para os negócios, os desafios vividos pelas empresas e o papel das diferentes áreas no apoio à internalização de desenvolvimento local na atuação empresarial.

### O VALOR PARA OS NEGÓCIOS

Os desafios impostos pela organização de uma sociedade cada vez mais global e dinâmica, pelos reflexos agudos da ação do homem sobre o meio ambiente e pelas rápidas transformações no ambiente de negócios têm mostrado às empresas que as questões de sustentabilidade integram de forma indissociável suas atividades econômicas e podem

assumir lugar de destaque como elemento estratégico para a criação de diferenciais competitivos duradouros.

Em linha com o que Simon Zadek (2004) registrou ao definir diferentes estágios do aprendizado empresarial no sentido da responsabilidade corporativa, as empresas passaram a considerar quanto o “realinhamento de sua estratégia para integrar práticas empresariais responsáveis pode dar-lhes uma vantagem sobre a concorrência e contribuir para o sucesso de longo prazo da organização”<sup>3</sup>.

No que se refere às questões diretamente ligadas a desenvolvimento local e atuação empresarial, o potencial para consolidação de diferenciais competitivos é igualmente relevante. A participação das empresas no esforço de desenvolvimento dos territórios em que se inserem, de forma engajada e legitimada, pode ser fator significativo para criação de valor de marca, criando espaços para reafirmação de princípios corporativos e melhoria de imagem junto a diferentes públicos, resultando em reputação positiva mais segura e coerente com sua forma de atuar. Adicionalmente, a aproximação da empresa das dinâmicas presentes no território amplia o horizonte e gera oportunidades. A maior proximidade dos diferentes públicos presentes no território pode viabilizar a participação da empresa em novos empreendimentos e gera conhecimentos relevantes para a atuação da organização também em outros territórios.

A atuação empresarial atenta aos aspectos que impulsionam o desenvolvimento local influencia diretamente também o contexto a partir do qual a empresa irá operar. Nesse sentido, outra evidência do valor gerado pela integração de desenvolvimento local à estratégia empresarial é a constituição de um ambiente de operação mais favorável em diferentes aspectos.

Se, por um lado, territórios mais preparados criam melhores condições para atração e retenção da força de trabalho, desenvolvimento de políticas públicas e mobilização de investimentos privados significativos,

<sup>3</sup> ZADEK, S. THE PATH TO CORPORATE RESPONSIBILITY. HARVARD BUSINESS REVIEW, DEZEMBRO 2004, P. 125-132.

com grande potencial de sinergia e benefício para empresas que atuam naquele território, por outro lado geram condições de desenvolvimento e independência das comunidades, melhores condições para que elas possam lidar com as transformações do território, aproveitando as oportunidades criadas, e reforçam a autonomia do território em relação à empresa, reduzindo riscos no relacionamento cotidiano e em uma eventual saída da empresa da localidade.

Emergem, ainda, desses processos de fortalecimento do território e de melhoria das relações da empresa com os diferentes públicos ali presentes outras fontes relevantes de criação de valor para as organizações, como o equacionamento de riscos operacionais e a apropriação de oportunidades para ampliação da rentabilidade e eficiência das operações. Entre os elementos que justificam e reforçam essa colocação estão evidentes oportunidades como:

- \* Redução dos riscos legais e contenciosos envolvendo demandas da comunidade local
- \* Proteção do território e da cadeia de valor contra situações que geram violações de direitos humanos
- \* Possibilidade de ampliação da disponibilidade e da qualidade de recursos, trabalho e suprimentos gerando menor risco de atrasos e interrupções nas operações
- \* Redução da exposição da organização a riscos de imagem e reputação
- \* Redução de custos imprevistos e menor contingenciamento de recursos – seja pela possibilidade de ter fornecedores mais próximos ou pela redução dos riscos de paradas forçadas das operações
- \* Melhor equacionamento entre prazos e limites temporais de diferentes processos, como o alinhamento entre ações de curto prazo (como a gestão de riscos e impactos) com processos de longo prazo (como a contribuição para uma agenda de desenvolvimento local)
- \* Maximização dos resultados dos investimentos da empresa no fortalecimento do território, com mais foco e menor risco

Em todas essas situações, o potencial para criação de valor de uma estratégia de negócios comprometida com o desenvolvimento local decorre de maior clareza sobre o papel de cada um dos atores no território e do reconhecimento da organização – em suas diferentes áreas – como um dos componentes de um complexo tecido social.

### DESAFIOS PARA INTERNALIZAÇÃO

A consideração do desenvolvimento local na estratégia e planejamento das empresas não ocorre, e nem poderia ocorrer, de uma hora para a outra. É um processo gradual, que exige tempo de amadurecimento para apropriação das mudanças a que ele se propõe. A construção de uma narrativa de valor que aponte oportunidades relevantes para os diferentes públicos da empresa apresenta desafios significativos.

A internalização se viabiliza paulatinamente, a partir:

- \* Da apropriação das questões envolvidas na relação empresa-território pela cultura organizacional
- \* Do apoio e sinalização de relevância pelas lideranças e executivos
- \* Da sensibilização das diferentes áreas de negócio e do alinhamento de seus objetivos e abordagens em relação aos capitais presentes no território e aos impactos – positivos e negativos – decorrentes da atuação empresarial nesse contexto

Adotar desenvolvimento local como elemento estratégico pressupõe um entendimento prévio em relação ao potencial de geração de valor dessa abordagem e da efetiva consideração de outros públicos e seus interesses na gestão empresarial.

Além da dimensão institucional, o papel das pessoas nas organizações é fundamental nesse processo. A argumentação que ancora a relevância do apoio empresarial ao desenvolvimento local deve necessariamente fazer sentido para as pessoas, os indivíduos que operam os processos de negócios nas diferentes áreas das empresas. A reorientação da forma de se relacionar com o território e com

outros públicos e organizações exige empenho e entendimento afinado também no campo individual, no sentido de se dispor a compreender a ressignificação que esse processo implica a cada uma das diferentes funções na empresa a partir do momento em que se veem com objetivos ligados ao desenvolvimento local.

Nesse sentido, a integração de novos objetivos ao escopo de trabalho de cada área configura novo desafio para as empresas. Ao mesmo tempo em que é evidentemente relevante, a ampliação dos aspectos a serem considerados na realização de cada função na empresa – em uma abordagem influenciada por aspectos de sustentabilidade e pela consideração

de interesses legítimos de outros públicos – parece demandar espaço além do disponível no já atribulado cotidiano da gestão empresarial. Se dentro de cada área a conciliação de eventuais conflitos entre diversos objetivos já se configura como um desafio, no contexto de toda a organização ainda mais. Nesse contexto, buscar convergências entre os objetivos e formas de atuar das diferentes áreas na estrutura organizacional ganha destaque e assume importância.

#### O PAPEL DAS DIFERENTES ÁREAS DA EMPRESA

O alinhamento da atuação empresarial a uma abordagem voltada ao desenvolvimento local

reflete-se na redefinição do papel de cada uma das áreas no contexto do relacionamento da empresa com o território, trazendo novas oportunidades de atuação que podem proporcionar uma ressignificação da importância de cada área para o desenvolvimento do território.

As imagens a seguir sistematizam oportunidades de inovação na atuação de diferentes áreas das empresas na relação com o território, tendo como pano de fundo uma estratégia empresarial integrada ao desenvolvimento local.

A necessidade de superação dos desafios para concretização das muitas oportunidades relacionadas à integração de desenvolvimento local ao papel e

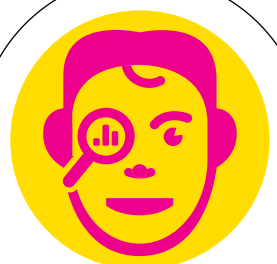
atuação de cada área traz à tona a possibilidade de inserção de aspectos relacionados a desenvolvimento local na definição dos objetivos e metas das diferentes áreas e equipes.

Além disso, a construção de ferramentas e processos para monitoramento, acompanhamento e mensuração de resultados assume também papel de destaque. Por envolver grande complexidade, muitos relacionamentos e elementos intangíveis, a definição de métodos e a objetivação de critérios de avaliação de impactos e resultados não são tarefas simples, e têm recebido cada vez mais destaque como forma de avaliar os resultados do esforço empreendido, rever objetivos e justificar o investimento das empresas.



#### Marketing e comunicação

- \* Alinhar a comunicação e publicidade para reafirmar a valorização do desenvolvimento local na atuação da empresa
- \* Apoiar a mobilização e articulação no território, fortalecendo o relacionamento com outros públicos internos e externos
- \* Aprofundar o conhecimento da realidade local para dialogar de forma mais efetiva e eficaz com o território
- \* Garantir maior transparência e diálogo com os atores locais, na construção de relações de confiança e de geração de valor compartilhado
- \* Uso de novas mídias para apoiar o relacionamento



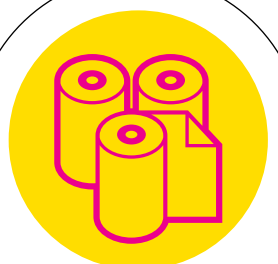
#### Pesquisa e desenvolvimento

- \* Considerar e envolver as comunidades, os conhecimentos e vocações regionais nos processos de pesquisa da empresa, incluindo investigações para novos – ou substituição de – insumos ou produtos



#### Gestão de pessoas

- \* Desenvolver e manter processos de capacitação e contratação de pessoas na localidade, articulando e influenciando políticas públicas e parcerias com outras empresas e instituições presentes na localidade
- \* Alinhar práticas e processos com projetos de investimento social privado, criando oportunidades para pessoas e comunidades atendidas, para além das atividades ligadas diretamente ao negócio e idealmente atreladas a uma agenda/plano de desenvolvimento local de longo prazo



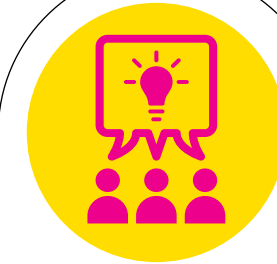
#### Suprimentos

- \* Implantar programa de compras e desenvolvimento de fornecedores locais efetivamente alinhado às vocações regionais e norteado a não dependência entre fornecedores e a empresa
- \* Adequar políticas e processos de compras para viabilizar o relacionamento com pequenos e médios fornecedores locais



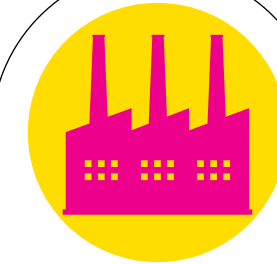
#### Sustentabilidade

- \* Promover a interlocução e troca de experiências entre as diferentes áreas sobre desenvolvimento local, em um processo de formação contínua
- \* Acompanhar resultados das ações e explicitar e tangibilizar resultados, com narrativa coerente e robusta atrelada às âncoras estratégicas da empresa
- \* Identificar e construir narrativas consistentes da lógica de que territórios estruturados e fortalecidos são ambientes mais favoráveis para empresas saudáveis, para público interno (internalização) e externo (articulação)



#### Instituto e fundação empresarial

- \* Encontrar pontos de sinergia entre o Investimento Social Privado (ISP) e a estratégia de atuação empresarial, e facilitar e promover a articulação com outros atores e políticas públicas e empresariais na localidade



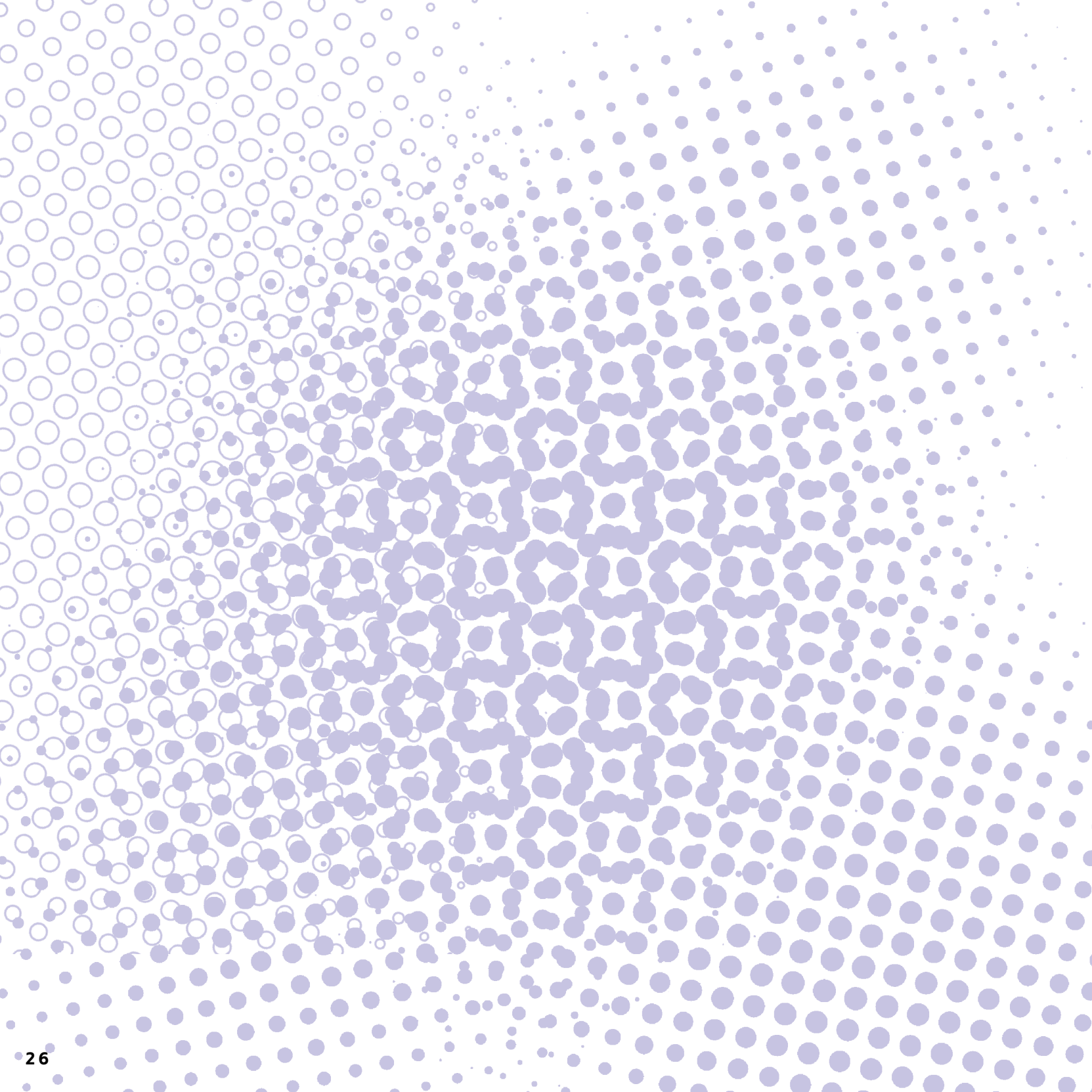
#### Produção

- \* Estreitar o relacionamento com a comunidade local e representantes de outros públicos e organizações presentes no território, desenvolvendo canais para comunicação de fatos relevantes, avaliação participativa de impactos e de novas iniciativas da empresa
- \* Internalizar aprendizados relevantes emergentes dos relacionamentos no território, com reflexo em produtos, serviços e processos



#### Jurídico

- \* Desenvolver processo de antecipação de riscos, incluindo a inserção de cláusulas relacionadas a questões socioambientais em contratos que envolvam atores do território em questão



## Articulação empresarial com o território



# Articulação empresarial com o território

Estratégias de articulação empresarial em prol do território foram outro eixo de reflexão priorizado na agenda de trabalho de Inovação em Desenvolvimento Local. Tais estratégias podem se apresentar, principalmente, sob duas formas: iniciativas de articulação entre empresas com atuação na mesma região e iniciativas de articulação das estratégias empresariais com as políticas públicas em vigência no território em questão.

A compreensão das dinâmicas estabelecidas entre os atores e o território é fundamental no processo de integração da atuação empresarial ao desenvolvimento local. Como pano de fundo para as reflexões sobre este tema estão os relacionamentos intrínsecos aos processos empresariais vitais à operação da cadeia de valor. Estes influenciam e são influenciados pelos diversos elementos, de diferentes dimensões e naturezas, que compõem os territórios nos quais esses relacionamentos e a atuação empresarial estão inseridos.

A seguir é introduzida a noção de território que norteou as reflexões dos participantes de Inovação em Desenvolvimento Local ao longo de 2014. Também são apresentados as características, os desafios e as oportunidades referentes às formas de articulação de grandes empresas em territórios que recebem suas atuações. Por último, destacam-se os diferentes papéis que os diversos agentes envolvidos em iniciativas de articulação em prol do desenvolvimento local podem desempenhar: empresas, poder público e atores locais.

## A ABORDAGEM TERRITORIAL

Para começar o processo de identificação e aferição dos limites do território sob influência da

atuação empresarial, as questões relacionadas a desenvolvimento local exigem uma abordagem cuidadosa.

O entendimento do território como resultado da atuação histórica, cultural, política e econômica dos diversos atores que dele se apropriam e transformam seu curso histórico, em um processo de metamorfose do espaço<sup>4</sup>, como defendeu Milton Santos (1996), evidencia a necessidade de consideração de elementos que extrapolam o meio físico e as fronteiras administrativas na delimitação da influência de uma empresa sobre o entorno de suas operações.

Uma abordagem territorial permite a formulação de uma proposta de desenvolvimento centrada nas pessoas, que leva em consideração os pontos de interação entre os sistemas socioculturais e os sistemas ambientais e que contempla a integração produtiva e o aproveitamento competitivo desses recursos como meios que possibilitam a cooperação e corresponsabilidade ampla de diversos atores sociais<sup>5</sup>.

Nesse sentido, a estruturação de uma política ou ação empresarial para apoiar o desenvolvimento local baseado na abordagem territorial exige a consideração de diferentes elementos que em dimensões distintas compõem o território.

Entre esses elementos estão (i) os recursos locais – que abrangem desde elementos visíveis, como o estoque de recursos naturais, até o nível mais intangível de recursos compartilhados pelos grupos sociais que integram o território, como suas crenças e valores –, (ii) o conhecimento local – seja ele escrito e formalizado ou tácito e evidenciado de forma não estruturada nas práticas econômicas e socioculturais –, (iii) os mecanismos de governança local – conjunto de instrumentos e ações voltados à gestão dos assuntos públicos e relativos à organização dos atores presentes no território, considerando também a inclusão de atores

geralmente menos envolvidos ou articulados nesses processos –, e (iv) as instituições atuantes no localidade, formais e informais<sup>6</sup>.

O esforço dos agentes envolvidos na estruturação e implementação de ações orientadas por esta abordagem para definição e relacionamento com o território volta-se, portanto, ao fortalecimento dos espaços participativos e ao equacionamento dos diversos interesses para diálogo sobre as diferentes visões acerca do desenvolvimento local.

Ao articular interesses e a participação no território faz-se fundamental ainda a avaliação das interfaces entre as ações empresariais, as políticas públicas e as ações e políticas que outras empresas realizam no mesmo território. A consideração dos impactos, sinergias e complementaridades nessas diferentes esferas pode ampliar significativamente os resultados das iniciativas desenvolvidas e criar oportunidades.

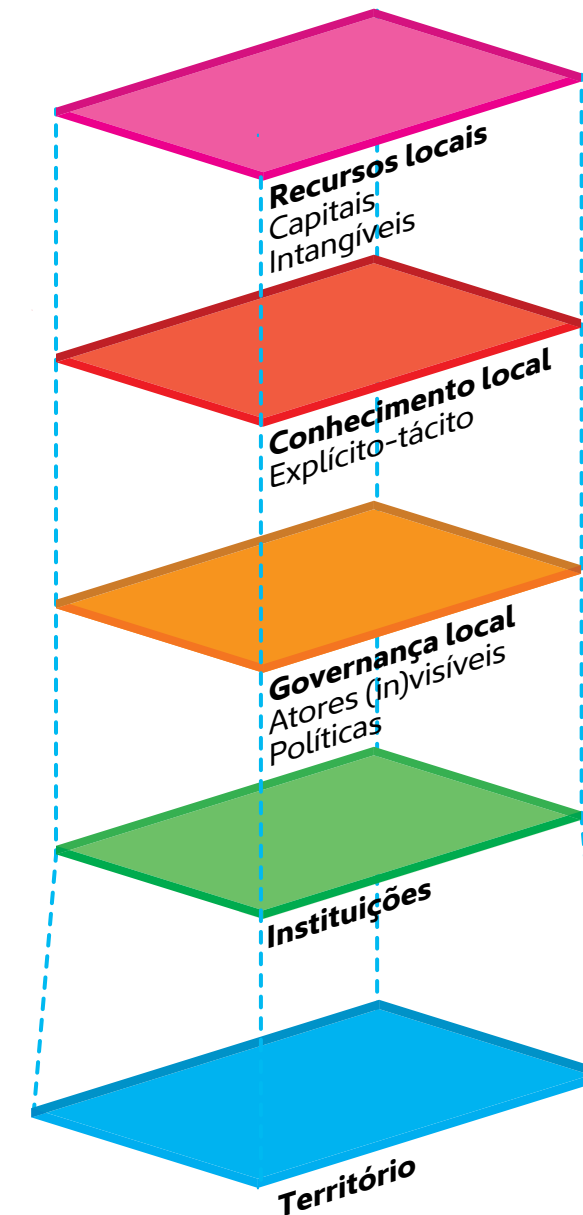
## A ARTICULAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Diversos territórios brasileiros recebem a atuação de mais de uma grande empresa por causa de algum atrativo característico a ele, seja, por exemplo, a presença de um ou mais recursos naturais, a posição geográfica estratégica do ponto de vista logístico ou a existência de incentivos políticos ou financeiros – privados ou governamentais – para a atividade empresarial.

Muitas vezes as empresas atuantes em uma determinada localidade podem não ser de um mesmo segmento, fato que não inviabiliza a articulação entre elas no que tange ao desenho e realização de estratégias de desenvolvimento local. Estas podem variar de acordo com as demandas da operação e as intenções de contribuição para o fortalecimento do território em questão e a consequente oportunidade de gerar valor compartilhado para as partes.

Assim, duas ou mais organizações privadas podem unir esforços para formular um programa de desenvolvimento de fornecedores de suprimentos

## As dimensões de um território



<sup>4</sup> SANTOS, MILTON. A NATUREZA DO ESPAÇO: RAZÃO E EMOÇÃO, TÉCNICA E TEMPO. SÃO PAULO: HUCITEC, 1996.  
<sup>5</sup> [HTTP://MDA.GOV.BR](http://mda.gov.br)  
<sup>6</sup> COSTANZA, R. ET AL. (1998). THE VALUE OF THE WORLD'S ECOSYSTEM SERVICES AND NATURAL CAPITAL. *ECOLOGICAL ECONOMICS*, N. 25.  
ALBAGLI, SARITA; MACIEL, MARIA LUCIA. (2004). INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NA INOVAÇÃO E NO DESENVOLVIMENTO LOCAL. *CI, INF., BRASÍLIA*, V. 33, N. 3, P. 9-16, SET/DEZ 2004.  
NORTH, D. (1991). INSTITUTIONS. *THE JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES*, 5(1), PP. 97-112.  
POLANYI, M. (1966). *THE TACIT DIMENSION*, 1966, LONDON: ROUTLEDGE AND KEGAN PAUL, P.82.  
KJÆR, A. M. (2004). GOVERNANCE. CHAPTER 1: INTRODUCTION: THE MEANINGS OF GOVERNANCE. *POLITY PRESS, CAMBRIDGE*: 1-11. *STUDIES*, XLIV, 652-667.

### PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES LOCAIS – MINERADORAS / GO: UMA INICIATIVA DE ARTICULAÇÃO EMPRESARIAL

O Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores Locais (PDF) – Mineradoras / GO é uma iniciativa das empresas Anglo American, AngloGold e Votorantim Metais, conduzida pelo Instituto Euvaldo Lodi da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (IEL/Fieg). Em curso desde outubro de 2013, o Programa tem como objetivo contribuir para o aumento da competitividade de pequenas e médias empresas situadas nos municípios Barro Alto, Crixas, Goianésia, Niquelândia e Uruaçu. Por meio de ações de mobilização, capacitação e divulgação das empresas, bem como fortalecimento do associativismo (associações comerciais, câmaras dirigentes lojistas – CDLs, entre outros) e articulação com instituições públicas e privadas, o PDF apoia a dinamização da economia local como alternativa de renda. Além disso, o Programa contribui para melhoria dos serviços prestados pelos fornecedores locais às grandes empresas, garantindo geração de valor compartilhado. Até o momento, o PDF realizou o diagnóstico de 257 empresas e duas rodadas de negócios que totalizaram 82 empresas participantes e R\$ 260 mil em negociações comerciais.

necessários à operação de ambas. O mesmo pode se dar nos processos de atração e formação de mão de obra local. Empresas também podem trabalhar conjuntamente no apoio ao estabelecimento ou fortalecimento de espaços de participação social locais, como conselhos e comitês, que permitam a reflexão coletiva sobre as iniciativas prioritárias para a população local.

A combinação de demandas e interesses entre empresas traz, juntamente com oportunidades, riscos não identificados exaustivamente aqui. Um deles pode vir na forma da dessincronização de diferentes demandas que duas empresas podem manifestar, por exemplo, em relação a compras locais. Os próprios posicionamentos, orientações estratégicas e padrões culturais das empresas envolvidas podem criar outros desafios que precisarão ser superados ou amadurecidos em atuações conjuntas.

Iniciativas em parceria ou colaboração, como as aqui propostas, exigem o equacionamento entre os elementos estratégicos individuais e um novo conjunto de atributos e diferenciais que pode ser criado a partir da atuação conjunta de diferentes empresas no território.

Assim, o movimento de articulação entre empresas objetivando o desenvolvimento de uma região pode contribuir para o planejamento da mesma, uma vez que ações definidas conjuntamente pelas empresas

facilitam a interlocução com atores locais e organizam demandas comuns, garantindo a eficácia e a eficiência tanto no âmbito da preparação de atores locais quanto de operação empresarial.

### ARTICULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COM POLÍTICAS PÚBLICAS

A preparação de um território para lidar com as transformações oriundas da instalação de um grande empreendimento e o processo de pactuação de um plano de desenvolvimento local que identifica e investe nas prioridades da região é uma tarefa que demanda a articulação empresarial com políticas públicas em nível municipal, estadual e federal.

A partir da realidade de potenciais pressões, demandas e riscos para o território derivados da atividade empresarial, o poder público é provocado a responder a eles implementando novas políticas ou colocando em plena eficácia e efetividade as políticas públicas já existentes. Além disso, as potenciais oportunidades trazidas pela atuação de empresas em territórios delicados socioambientalmente precisam de um arcabouço de capital humano, social, cultural e econômico que, para existir, depende fundamentalmente de políticas públicas e ações governamentais, estruturantes e planejadas de forma integrada. A relevância da articulação empresas-poder público é fruto

da própria natureza das políticas públicas: o potencial olhar para o longo prazo, que contrasta frequentemente com a perspectiva empresarial de curto prazo.

### O PAPEL DOS DIFERENTES ATORES COM ATUAÇÃO LOCAL

Ao fortalecer diferentes relacionamentos e mecanismos de governança que orientam o diálogo e criam espaço para articulação de diferentes interesses, as organizações e públicos que integram o território criam um ambiente que facilita a convivência, a realização de negócios e apoia o desenvolvimento. Viabilizam-se assim ações que antecipam o momento da chegada de empresas interessadas em novos investimentos no território, tornam mais fluidos e transparentes os canais e fluxos de informações e comunicação com a comunidade, permitindo a ampla participação, efetiva e informada, da população nos

diferentes processos que impactam e transformam o território.

O aprendizado organizacional que se consolida a partir dessa abordagem tende a chamar atenção para a relevância do respeito aos diferentes tempos de “maturação”, aos valores e cultura local, construindo o entendimento de que nem sempre o tempo de resposta da comunidade, do território, do poder público e de outros atores segue o ritmo característico da gestão empresarial.

A partir desse entendimento, se de um lado ganham os territórios com empresas mais preparadas para lidar com os desafios de apoiar o desenvolvimento local, de outro ganham as empresas que estabelecem uma nova relação com os recursos locais, passam a integrar um ecossistema mais fortalecido e preparado para apoiar as necessidades de suas operações e criar oportunidades de inovação, e podem consolidar sua importância para

### RIO TAPAJÓS: UMA OPORTUNIDADE PARA A ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS EMPRESARIAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Existe atualmente a perspectiva de instalação de uma série de empreendimentos de diversos setores na região do Rio Tapajós, no oeste do estado do Pará. No campo da energia, os aproveitamentos hidrelétricos São Luiz do Tapajós e Jatobá estão planejados e em fase de licenciamento ambiental. Já no campo da infraestrutura e apoio logístico, estações de transbordo de cargas e terminais portuários já são realidade, e diversas empresas já estão instaladas às margens do rio.

A diversidade de setores instalados na região traz em si demandas específicas, mas muitas delas convergentes. São exemplos destas demandas comuns infraestrutura, serviços públicos básicos (tais como hospitais e escolas) e o poder público local, preparado para lidar com transformações decorrentes da instalação da série de empreendimentos prevista para a região. Essas transformações incluem o aumento da arrecadação de recursos que, se investidos em uma agenda local resultante da pactuação entre os diferentes atores locais, podem configurar uma oportunidade única de preparação, fortalecimento e desenvolvimento do território visando o longo prazo, com alternativas de diversificação econômica, conservação ambiental e inclusão social.

Importante ressaltar que qualquer movimento de articulação da operação empresarial com políticas públicas demanda esforços adicionais por ambas as partes, uma vez que empresas precisam sincronizar suas atividades com os processos e dinâmicas da formulação e implementação das políticas públicas, e do poder público exige-se o envolvimento de seus agentes nas diferentes esferas - municipal, estadual e federal - para orquestrar o conjunto de medidas necessárias para a preparação do território que irá receber setores produtivos tão distintos em curto espaço de tempo.



o território, conferindo legitimidade para sua atuação no relacionamento com os diferentes públicos.

#### O papel das empresas

Fundamentalmente, uma empresa que se instala em uma localidade pode atuar como facilitadora e/ou indutora de processos, como financiadora de iniciativas de desenvolvimento local e/ou como ator participante do processo de fortalecimento do território.

Uma atuação vinculada ao esforço de desenvolvimento sustentável do território insere a empresa em um processo participativo no qual ela, reconhecendo as funções e responsabilidades socioambientais relacionadas ao seu papel como agente econômico, passa a contribuir para a criação, por meio de sua atuação na localidade, de um legado virtuoso, ao apoiar a criação de soluções conjuntas para demandas de curto, médio e longo prazo do território.

Essa participação pode assumir diferentes formas e características e envolver ações e iniciativas bastante diferenciadas, tanto em função das características dos territórios quanto das empresas envolvidas. Em vários casos, desenvolvimento local pode revestir e influenciar uma série de processos tradicionais das empresas, desenhando novas formas por meio das quais se realizam os negócios na localidade. São alguns exemplos, entre outros:

- \* **Atuação junto à cadeia de suprimentos, com programas de desenvolvimento de fornecedores locais vinculados às vocações regionais e orientados à não dependência em relação a um único comprador**
- \* **Fomento à criação de polos ou clusters de desenvolvimento ligados à sua cadeia de valor, atraindo empresas e parceiros para iniciativas que favoreçam a inovação e a criação de diferenciais compartilhados entre diferentes atores da economia local**
- \* **Apoio ao empreendedorismo e fortalecimento do mercado local**
- \* **Engajamento de atores locais na avaliação dos impactos da empresa no território, com a construção de processos participativos que envolvem consultas a comunidades e outras organizações locais**

\* **Reafirmação da identidade e de valores corporativos junto a comunidades, clientes e consumidores, ampliando o reconhecimento e a valorização, por esses públicos, de aspectos de sustentabilidade na atuação das empresas**

\* **Compromisso com a transparência de seus processos, com ampla e contínua comunicação sobre sua atuação no dia a dia, de forma a garantir o empoderamento local e maior nivelamento nas tomadas de decisão coletivas**

Ampliando o olhar para além das fronteiras e dos relacionamentos diretos estabelecidos pelas empresas e por suas cadeias de valor, organizações empresariais podem assumir um papel importante na indução e facilitação do processo de construção de uma agenda de desenvolvimento local que integre diferentes interesses e atores no território. Nesse papel, a empresa participa articulando diferentes atores e instituições, disponibilizando e captando recursos financeiros para sua implementação, estabelecendo compromissos e mobilizando o apoio em sua cadeia de valor e esfera de influências.

#### O papel do poder público

A preparação de um território para lidar com as transformações oriundas da instalação de um grande empreendimento é uma responsabilidade que deve ser assumida também pelo poder público.

As transformações do território a partir da instalação de um grande empreendimento não costumam se resumir ao que pode ser previsto ou antecipado e, também por isso, exigem a estruturação de um conjunto consistente de políticas, mecanismos de governança e gestão que consiga equacionar os diferentes interesses e forças atuantes sobre o território a cada momento. A ação do poder público estará ligada à garantia dos direitos dos diferentes públicos envolvidos, e deverá atuar no sentido de melhor equacionar o acesso destes diferentes públicos aos benefícios gerados pelas transformações do território, no longo prazo.

Para fortalecer a estrutura que ajudará e organizar, regular e apoiar a atuação dos diferentes atores no território, uma das atuações essenciais do poder público

é implementar políticas públicas inexistentes e fortalecer ou aprimorar políticas já implantadas, sobretudo quando relacionadas aos riscos e vulnerabilidades vinculadas ao novo empreendimento. Ou seja, garantir a presença do poder público em determinado território. Ao atuar dessa maneira, ele ajuda a equacionar os impactos e externalidades gerados pelo empreendimento, podendo objetivar aspectos como a inclusão social, equidade de oportunidade para os diferentes públicos, a conservação e preservação do meio ambiente, entre outros.

Viabilizando a implementação e a execução das políticas, é também papel do poder público a preparação dos servidores para a atuação na nova realidade que será estabelecida na região. A necessidade de interlocução com os responsáveis pelo empreendimento, bem como com a sociedade civil e os movimentos sociais, e de articulação dos diferentes interesses que serão crescentes – e muitas vezes conflituosos – criarão novas demandas e pressões possivelmente não vividas até o momento por aqueles quadros.

Na atribuição de regular e organizar a atuação dos diferentes atores ligados ao empreendimento sobre o território, o poder público poderá ainda atuar no sentido de buscar ampliar, em entendimento com empreendedores e população local, o retorno dos investimentos exigidos como contrapartida para realização do empreendimento. Será papel fundamental do poder público avaliar e prezar pela coerência entre as contrapartidas disponibilizadas pelo empreendedor e aquelas previstas nos acordos firmados ao longo do processo de licenciamento ambiental, bem como em identificar e atuar incisivamente sobre as ações que garantem complementariedade pública das ações de responsabilidade empresarial.

A atuação do poder público pode ainda ajudar a organizar os espaços de participação popular, apoiando estruturas de governança e processos de liderança legitimados na região para definir e criar um plano de desenvolvimento que acolha os diferentes olhares e interesses sobre o território.

#### O papel dos atores locais

A atuação dos atores locais pode ter impacto determinante na estruturação de um plano de

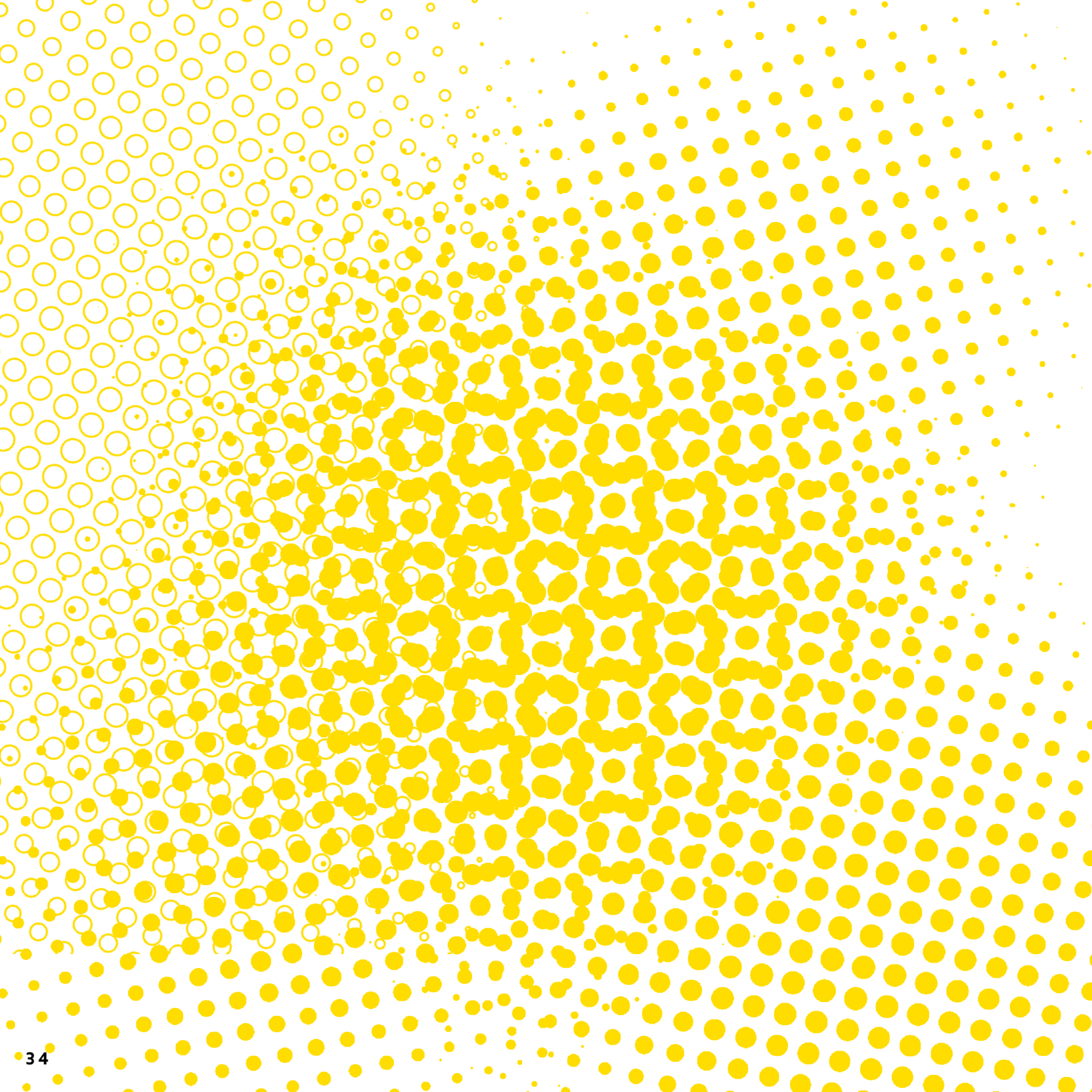
desenvolvimento local mobilizado a partir das modificações impostas a um território pela instalação de um novo empreendimento.

A articulação entre os diferentes atores e interesses no contexto territorial exigirá, sobretudo dos atores locais – geralmente fragmentados, dispersos por todo o território e com interesses muito heterogêneos –, um empenho de organização muito grande. Lidar com as demandas surgidas no processo de construção de um plano de desenvolvimento local e com o necessário relacionamento com empresas e órgãos públicos exigirá lideranças preparadas, com legitimidade e representatividade popular. Essa participação será fundamental para melhorar o fluxo de informações entre comunidades, organizações locais, empresas e órgãos públicos no território. Ela será essencial também para que seus interesses e necessidades sejam considerados em um plano de desenvolvimento que venha a ser construído.

Os atores locais terão, portanto, responsabilidade sobre o engajamento e participação efetiva da população na definição de prioridades locais; serão força-chave na demanda por transparência nos processos ligados à implantação de novos empreendimentos, em relação aos impactos e modificações impostos ao território e às contrapartidas implementadas; e estarão permanentemente envolvidos no monitoramento e avaliação das iniciativas em andamento, tanto no âmbito dos impactos dos empreendimentos quanto no dos resultados das políticas públicas implementadas.

A efetiva condição de participação dos atores locais será fator determinante para as diversas oportunidades de valor compartilhado que podem decorrer da atuação empresarial voltada ao desenvolvimento local em um território.

É nesse universo de oportunidades e desafios que se situam as empresas que têm pensado sua participação nos processos de desenvolvimento dos territórios em que estão inseridas. Alinhar suas visões a possibilidades de criação de oportunidades para o território, a partir da articulação local, é também o objetivo de muitas das iniciativas selecionadas na chamada de casos de Inovação em Desenvolvimento Local, anexos a esta publicação.



# Considerações finais

# Considerações **finais**

Combinar "inovação" e "desenvolvimento local" em um projeto foi uma missão um tanto quanto desafiadora, considerando a complexidade desses conceitos mesmo quando compreendidos separadamente. Mas, então, por que combiná-los?

Pode-se observar, nos últimos anos, a intensificação da atuação de grandes empresas em territórios de todas as regiões do Brasil, por meio de operações diretas ou de relações da cadeia de valor. Tradicionalmente - e mesmo antes da referida intensificação -, os movimentos de boom e colapso sofridos pelas localidades impactadas por grandes empreendimentos no Brasil geram, de maneira geral, uma distribuição desequilibrada de riqueza e benefícios entre uma empresa de grande porte e os atores do território.

Para que a história dessas localidades passe a ser contada de outra forma - de geração de valor tanto para a empresa quanto para os territórios impactados-, percebe-se a necessidade de ressignificação dos papéis e responsabilidades das corporações, e também de todos os atores do território, rumo a relações de maior cooperação e menor grau de dependência. Investir em formas de relacionamento inovadoras, em que a empresa que chega ao território se perceba como mais um ator; em que a sociedade local exerça participação efetiva; em que o poder

público dê as condições para que o território possa se preparar, de fato, para a atuação da empresa são movimentos cada vez mais fundamentais.

Aqui entra o papel da inovação em desenvolvimento local. Ela pode ser entendida como sinônimo da reinvenção da forma como uma empresa se articula com atores que estão no território que recebe sua operação, seja por meio de novos arranjos de governança, de novas formas de financiamento de iniciativas de desenvolvimento

**Investir em formas de relacionamento inovadoras, em que a empresa que chega ao território se perceba como mais um ator; em que a sociedade local exerça participação efetiva; em que o poder público dê as condições para que o território possa se preparar, de fato, para a atuação da empresa são movimentos cada vez mais fundamentais.**

local ou de articulações intersetoriais. Também por meio da disposição ao diálogo e da visão do território a partir de seus vários capitais. Pode se dar ainda por meio da internalização da temática desenvolvimento local em sua gestão, de forma transversal às áreas de negócio.

Se para as empresas é fundamental agir como mais um ator no território, ao poder público cabe contribuir para a preparação das condições para que esses

relacionamentos possam se desenvolver. A inovação aqui estará em criar o ambiente no qual novos vínculos entre empresas e outros atores locais possam florescer.

Atores locais têm também grandes oportunidades de inovação em suas ações, ao se apropriarem dos espaços de participação legitimados localmente e, de forma participativa, demandarem protagonismo nos processos

de definição dos planos e estratégias de desenvolvimento local, distanciando-se de uma lógica de negociação pontual e desarticulada do território junto a novos empreendimentos estabelecidos na região.

Exemplos de elementos inovadores puderam ser observados nos casos selecionados por meio da chamada pública, ilustrando o que acontece na realidade. A Fundação Certi/Grupo Boticário e a Beraca buscaram colocar em prática inovações nas relações entre elas e os atores pertencentes às cadeias da sociobiodiversidade na Floresta Araucária e na Amazônia, respectivamente. Ainda neste último bioma, o Instituto Peabiru vem trabalhando à frente de monitoramento do desenvolvimento e indicadores locais a partir da inclusão de grupos sociais na região de atuação da empresa Agropalma. A disponibilização de informação também é o objetivo maior do projeto Diálogo Tapajós, realizado em uma região do estado do Pará que irá receber impactos de uma série de empreendimentos hidrelétricos.

A participação social foi uma das características mais marcantes do projeto Concurso Webcidadania Xingu, do Instituto Cidade Democrática, em que moradores de Altamira e região, no Pará, puderam dar voz aos seus anseios e propor projetos para viabilizá-los. Por meio de um processo de engajamento da comunidade local e de governança compartilhada, a Companhia Espírito Santense de Saneamento conseguiu aumentar o número de moradias ligadas à rede de esgotamento sanitário e promover melhor qualidade de vida para a população da Grande Vitória, Espírito Santo. Mais duas iniciativas - Comunidade Integrada, da Fundação Bunge, e Ser+ Realizador, da Braskem, focaram esforços na participação de atores locais para o desenvolvimento dos projetos. O primeiro

envolveu atores de todos os setores da sociedade com o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico local e o fortalecimento da gestão pública. Já o segundo projeto dedicou boa parte dos recursos na governança da iniciativa, com foco na articulação com políticas públicas locais. A governança territorial também foi um dos grandes desafios para a experiência da Klabin, em que um mosaico de atividades foi promovido em alinhamento com o negócio e com outras frentes voltadas ao fortalecimento do território. Por último, o ReDes (promovido pelo Instituto Votorantim) vem promovendo o fomento de atividades econômicas em uma multiplicidade de localidades com desafios de desenvolvimento local bastante diversos.

Finalmente - e para além das experiências compartilhadas nesta publicação-, a inovação em desenvolvimento local pode estar atrelada igualmente a processos já clássicos, tal como o licenciamento ambiental. Pensar e promover estratégias de desenvolvimento também passa pela linha que separa e ao mesmo tempo une ações compensatórias estipuladas pela legislação à contribuição empresarial voluntária para ações estruturantes do território. Qualificar as exigências legais para ampliar o espaço de contribuição da empresa para o território e potencializar essas ações pensando num horizonte de longo prazo faz sentido também no contexto da inovação em desenvolvimento local hoje no Brasil.

Registramos aqui o nosso mais profundo agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a realização desse projeto e que acreditam que inovação em desenvolvimento local é essencial para o início de uma nova narrativa na relação empresas-territórios no Brasil.

Muito obrigado!

Empresas-membro das Iniciativas IDLocal e ISCV



Realização



Patrocínio

Citi Foundation



Parceria





# Chamada de casos de Inovação em Desenvolvimento Local

Desde seu primeiro ano, em 2012, a iniciativa Inovação e Sustentabilidade na Cadeia de Valor (ISCV) teve como parte de suas atividades uma chamada de casos para encontrar pequenas e médias empresas que estivessem protagonizando inovações no campo da temática que vinha sendo trabalhada pelo grupo de grandes empresas. Os representantes desses empreendimentos selecionados foram convidados a participar de encontros com as empresas-membro, para dialogar com estas e entre si sobre desafios e oportunidades em comum. Em sua primeira edição, foram selecionadas nove pequenas e médias empresas com práticas inovadoras na cadeia de valor de grandes corporações. Na segunda edição, em 2013, foram selecionados nove empreendimentos na área de resíduos e pós-consumo.

Em 2014, com a união das agendas de ISCV e IDLocal, manteve-se a chamada de casos, dessa vez buscando iniciativas que fossem caracterizadas por inovações nos relacionamentos entre atores locais e grandes empresas e/ou suas cadeias de valor para a realização conjunta de ações de desenvolvimento local em territórios brasileiros, selecionadas a partir de critérios definidos pelos representantes das empresas-membro do projeto Inovação em Desenvolvimento Local. Aqui, a chamada de casos procurava iniciativas protagonizadas por:

- \* Organizações do setor privado, com fins lucrativos, a exemplo de empresas e consultorias
- \* Órgãos governamentais, tais como prefeituras e secretarias de estado
- \* Organizações do terceiro setor, com atividades voltadas a questões de interesse público, sem fins lucrativos, tais como fundações, institutos, organizações não governamentais (ONGs)
- \* Cooperativas, associações, empreendimentos de economia solidária
- \* Indivíduos e lideranças comunitárias

Os casos podiam ser resultantes da articulação entre diferentes áreas de uma mesma empresa, entre uma grande empresa e atores locais ou entre dois ou mais atores locais, com o objetivo de desenvolvimento de um ou mais de um dos seguintes aspectos do território:

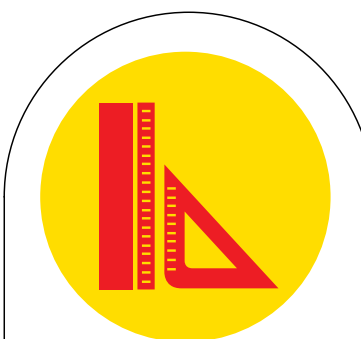
- 1** Desenvolvimento humano (educação e formação, capacitação profissional etc.)
- 2** Desenvolvimento social (formação de redes, conselhos e comitê que proporcionam a participação efetiva de atores, o fortalecimento do associativismo local etc.)
- 3** Valorização cultural (conservação de patrimônio histórico, estímulo a atividades culturais tradicionais, turismo de base comunitária etc.)
- 4** Econômico (criação de fundos, iniciativas de

microfinanças, compras e contratações locais, desenvolvimento de pequenos e médios fornecedores etc.)

**5** Conservação e uso sustentável de recursos naturais (uso sustentável da biodiversidade, adaptação a mudanças climáticas, eficiência energética, manejo

sustentável de recursos florestais, pagamentos por serviços ambientais etc.)

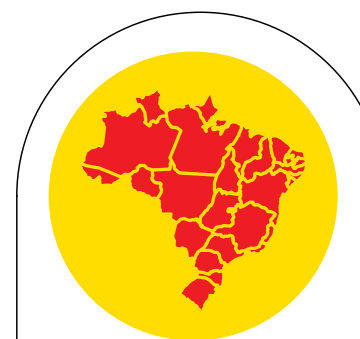
Abaixo são apresentados os critérios pelos quais os casos recebidos foram avaliados e selecionados.



## CRITÉRIO Inovação da iniciativa

**O QUE FOI AVALIADO**  
Busca por novas formas de relacionamento no território e da compreensão de como elas contribuem positivamente para os resultados da iniciativa. Este critério engloba:

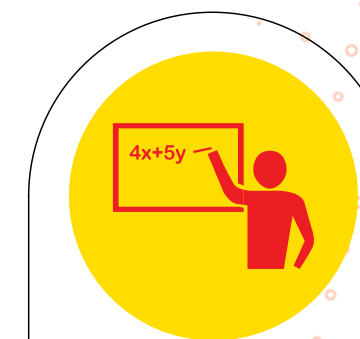
- \* Governança compartilhada e novos arranjos institucionais
- \* Inserção ampliada de atores nos arranjos e dinâmicas locais
- \* Concepção de novas práticas e processos empresariais no relacionamento com o território
- \* Desenvolvimento de novas metodologias, ferramentas e instrumentos
- \* Grau de ineditismo da prática



## CRITÉRIO Diálogo com o território

**O QUE FOI AVALIADO**  
Busca por iniciativas que reconheçam e considerem a realidade local. Para isso, os seguintes elementos são avaliados:

- \* Reconhecimento e incorporação de características territoriais na iniciativa (dimensões ecológicas, histórico-culturais, socioeconômicas etc.)
- \* Existência de espaços de participação social e articulação intersetorial (conselhos, comitês, fóruns locais etc.)
- \* Efetividade da participação da sociedade na concepção da iniciativa
- \* Diversidade de atores envolvidos a partir de mapeamento prévio



## CRITÉRIO Contribuição da iniciativa para o desenvolvimento local

**O QUE FOI AVALIADO**  
Busca por iniciativas que deixem um legado positivo e de longo prazo no território, e para isso foi observado:

- \* A não dependência da iniciativa em relação à grande empresa e/ou sua cadeia de valor, e sua sustentabilidade
- \* O empoderamento e protagonismo da população em relação ao desenvolvimento de seu território
- \* A valorização das vocações locais
- \* O desenvolvimento de capacidades locais
- \* Disponibilidade de indicadores de impacto
- \* Diversidade de atores impactados
- \* Gestão do conhecimento gerado durante o processo de realização da iniciativa, inspirando e facilitando sua adoção em outros territórios

# Programa de Valorização da Sociobiodiversidade

## Comentários

## BERACA



### Estrutura-Beraca x Comunidades

- organização social
- transparência
- respeito à cultura local
- repartição de benefícios
- tecnologia
- manejo sustentável

- Desenvolvimento local para nós e negócio

- +
- Inovação
  - rastreabilidade
  - qualidade absoluta

"Buriti, mudando vidas no Piauí"



- Metodologia:
  - ▶ Avaliação temporal
  - ▶ Grupos de controle

- Repartição de Benefícios  
Empoderar as pessoas e a chave para dar os incentivos corretos

- O objetivo é que a sustentabilidade esteja incorporada em todos os setores da Beraca

- Política corporativa de relacionamento nas comunidades



- Empoderamento das mulheres

- Para dar certo, a comunidade tem que acreditar

SETOR DE COSMÉTICOS

ÓLEO

Junção das iniciativas da empresa em **SUSTENTABILIDADE** para agregar VALOR aos produtos



biodiversidade  
relacionamento  
**parceria**  
cadeia de valor  
repartição de benefícios

## Programa de Valorização da **Sociobiodiversidade**



### MOTIVAÇÃO

A Beraca é uma empresa que atua nos mercados de tecnologias e matérias-primas para tratamento de águas, cosméticos, nutrição animal, bioenergia e para a indústria de alimentos e bebidas, tendo como clientes no setor de cosméticos empresas como L'Oréal, Aveda, L'Occitane, Kiehls, Natura, O Boticário, Shizeido, entre outras.



Parte importante de seus insumos é oriunda da sociobiodiversidade do Brasil, ou seja, gerada a partir de recursos naturais em cadeias produtivas formadas por povos e comunidades tradicionais e de agricultores familiares.

Muitos desses biomas e populações apresentam certas vulnerabilidades que requerem atenção da empresa: alto índice de desmatamento, baixa renda das famílias, uso excessivo de agrotóxicos, entre outras.

Desde os anos 90, a empresa vem desenvolvendo algumas ações isoladas com as comunidades, visando proporcionar impactos positivos a partir do relacionamento e garantir o fornecimento dos insumos de que necessitava. A partir de 2000, no entanto, a empresa percebeu a necessidade de estruturar um programa corporativo para sua relação com as comunidades que transformasse ações pontuais em estratégia de cadeia de valor e, por isso, criou o **Programa de Valorização da Sociobiodiversidade** (PVSb).

### DESCRIÇÃO E RESULTADOS

O **Programa da Valorização da Sociobiodiversidade** é um sistema de gestão e metas derivado das próprias experiências da Beraca no relacionamento que vinha tendo com as comunidades, e impacta diretamente 7.500 pessoas de 100 **comunidades diferentes** espalhadas pelos estados do Pará, Amazonas, Minas Gerais, Piauí, entre outros.

Sua atuação se dá por meio de um sistema multistakeholder (envolve famílias, cooperativas, governos, clientes, academia, entre outros atores e organizações nacionais e internacionais) e de investimentos sociais em capacitação e treinamento, repartição de benefícios, além da transferência de tecnologia para melhorias estruturais. Outra grande preocupação da Beraca é não apoiar mudanças culturais bruscas nas comunidades, buscando sempre comprar espécies que podem ser cultivadas em períodos de entressafra de atividades tradicionais como a pesca e agricultura.

Beracôn: encontro realizado pela Beraca anualmente que reúne todas as comunidades fornecedoras, com objetivo de viabilizar a troca de experiências e o aprendizado entre elas, além de promover oficinas de capacitação para as lideranças comunitárias.

### UMA RELAÇÃO GANHA-GANHA

Melhorias estruturais e transferência de tecnologia permitem à comunidade comercializar um produto de maior valor agregado. A comunidade de Tomé-Açu (PA), por exemplo, que antes vendia para a Beraca a semente do cupuaçu, começou a vender o óleo extraído da semente após a instalação de maquinário especializado, viabilizado por meio do apoio da Beraca. Assim, além de ter maior valor agregado, o novo produto apresenta facilidades no transporte.

A produção orgânica é incentivada e tem apoio da Beraca para certificação, além de pagar um adicional de 30% em seu preço, privilegiando o incremento da renda da comunidade. Hoje o Programa tem rastreados 1,5 milhão de hectares de produção orgânica certificada.

Com o **Programa da Valorização da Sociobiodiversidade**, a Beraca comprou nos últimos cinco anos mais de R\$ 8 milhões em sementes, polpas e óleos e está construindo, em parceria com a Universidade de São Paulo e a Columbia University, uma metodologia de mensuração dos impactos nas

comunidades em que atua, com o objetivo de verificar se sua estratégia de relacionamento tem contribuído para a diminuição das desigualdades entre homens e mulheres nas regiões suportadas pelo PVSb, o desmatamento evitado e o aumento da renda, entre outros aspectos.



BERACA

# Braskem



ser  realizador  
Rio Grande do Sul

Todos somos  
Porto Alegre



Prefeitura  
de  
Porto Alegre  MÃOS VERDES

Braskem

## PROJETOS

1. Inserção Social  
dos condutores  
de VTA/VTH

2. Reestruturação  
das unidades  
de triagem

3. Educação  
Ambiental

Programa executado  
pela Governança  
Corporativa

## Comentários

• Aprendizados  
para outros territórios  
A realidade de cada  
local é muito particular

• RS: cenário favorável,  
mas não conseguimos

• Repensar o modelo  
em cada local,  
replicando o modelo

• Braskem

▶ Preocupação com  
o pós-consumo do  
plástico

▶ Ainda não temos  
clareza em como  
atuar nesse assunto



• Muitos desconhecem  
que o BNDES tem linha  
de crédito para este  
tipo de projeto



• As empresas podem  
fazer o papel  
dessa articulação  
(acesso a financiamento)



• Temos várias iniciativas  
dentro da Braskem.  
Neste em particular,  
cada um assume o  
seu papel

resíduos  
gestão  
parceria governança  
políticas públicas  
cidadãos  
catadores  
cooperativas

# Ser + Realizador

## MOTIVAÇÃO

O plástico é um componente relevante dos resíduos sólidos urbanos, tanto pelo volume produzido quanto por seu elevado tempo de decomposição. Seu principal destino em pós-consumo é a reciclagem, operação na qual estão convencionalmente envolvidos catadores na informalidade e cooperativas e centrais de incineração com baixa capacidade de gestão e de regularização ambiental.

A Braskem, como maior produtora de resinas termoplásticas das Américas, assumiu o compromisso de trabalhar para que o ciclo de vida do plástico causasse cada vez menos impactos e, com a entrada em vigor, em 2010, da Lei nº 10.531/2008 (a chamada "lei das carroças"), que implementava em Porto Alegre o Programa de Redução Gradativa de Veículos de Tração Animal (VTAs) e de Veículos de Tração Humana (VTHs), essa questão se tornaria ainda mais estratégica para a empresa.



## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

O Projeto Ser + Realizador, iniciativa da Braskem que abrange municípios dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Alagoas e Bahia e atua na inserção social e econômica de catadores de materiais recicláveis, encontrou em Porto Alegre um contexto muito propício para a criação de parcerias e potencial maior de impacto, devido à implementação da nova lei.

Na cidade, a empresa se juntou à prefeitura, à cooperativa Mãos Verdes e ao BNDES (parceiro no investimento inicial de R\$ 18 milhões com a Braskem) para a criação de um programa municipal específico, chamado Todos Somos Porto Alegre, que terá ainda outros aportes de recursos de novos parceiros já confirmados até 2016.

Seu objetivo é instituir uma nova política pública, que visa mudar a vida do catador de material reciclável, transformando-o em trabalhador da reciclagem, qualificando a coleta seletiva, melhorando a limpeza da cidade e incentivando a participação de todos os cidadãos.



Para isso, o projeto Todos Somos Porto Alegre é dividido em três etapas:

- (i) **Inclusão Produtiva de condutores de VTAs e VTHs** - incluir no mercado de trabalho estes condutores por meio do oferecimento de cursos profissionalizantes
- (ii) **Reestruturação das Unidades de Triagem (UT) de Porto Alegre** - viabilizar melhorias estruturais e legais nas Unidades de Triagem pela doação de equipamentos, desenvolvimento do processo de triagem e capacitações. As cooperativas tornam-se interessantes para outras indústrias locais por conta da Logística Reversa, onde existe a oportunidade de crescimento e aumento de renda dos cooperados
- (iii) **Educação Ambiental** - realizada com alunos, professores, catadores e comunidade

Ao promover a inclusão social-produtiva e ao melhorar as condições de trabalho e a produtividade das UTs, busca-se melhorar a renda e a qualidade de vida dessa parcela da população, o que acontece com todos os 749 beneficiários qualificados.



## COOPERATIVA MÃOS VERDES

A organização reúne lideranças de unidades de triagem do Rio Grande do Sul, técnicos especialistas em materiais recicláveis e gestão de resíduos e líderes de entidades reconhecidas no apoio sistemático a processos de coleta, triagem, comercialização e beneficiamento de materiais descartados, e foi responsável pela formulação da carta consulta candidata ao financiamento BNDES, viabilizando a aspiração da Prefeitura em elaborar um programa para inserir os catadores em um novo patamar econômico e social.

**Braskem**  
Novas formas de ver o mundo



# Comentários

DA LÓGICA DO BALCÃO  
FOCO NA DEMANDA  
PONTUAL

PARA-  
LÓGICA DO DESENVOLVIMENTO  
TERRITORIAL  
FOCO NO TERRITÓRIO



Houve melhoria das escolas e infraestrutura. Início da conscientização (limpeza urbana)

O sucesso desse trabalho é o ENGAJAMENTO dos envolvidos. A Fundação Bunge faz a mediação

## OBJETIVO

- Programa de desenvolvimento territorial sustentável
- ampliar as potencialidades socioeconômicas
- minimizar as fragilidades de uma região influenciada pela instalação de um empreendimento empresarial



USINA DE CANA-DE-AÇÚCAR  
LOCALIZAÇÃO: PEDRO AFOONSO (TO)

## DIFERENCIAL

- Articulação e Parceria consórcio + 3 municípios
- GTC - Grupo de Trabalho Consorciado foro deliberativo e executivo do território
- Consórcio intermunicipal embrião de uma agência de desenvolvimento regional

Única usina do estado



- Desafio da falta de mão de obra local → Desenvolvimento dessa mão de obra
- Desafio do alto turn over → Retenção
- Antes: 100% dos fornecedores de fora. Hoje: visão de longo prazo e investimento

## 4 FASES

1. Diagnóstico
2. Plano de gestão
3. Execução do plano de gestão integrada
4. Indicadores

## VALORES

CONHECER - DIALOGAR - PLANEJAR - TRANSFORMAR

comunidade  
**impacto**  
desenvolvimento  
**agronegócio**  
**formação**  
políticas públicas

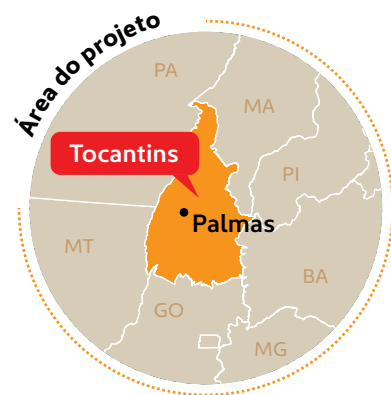
# Comunidade Integrada



## MOTIVAÇÃO

Em 2009, a Bunge iniciou a construção de sua primeira usina de cana-de-açúcar greenfield (usina projetada em área de terra em que nenhuma infraestrutura foi construída, inclusive a cultura agrícola), uma experiência nova em relação às suas outras unidades, que haviam sido adquiridas já em operação.

A região do projeto, que abrange os municípios de Pedro Afonso, Bom Jesus do Tocantins e Tupirama, no estado do Tocantins, não tinha, até então, nenhum empreendimento daquele porte, e a dinâmica local foi alterada com a chegada da usina e da cultura da **cana-de-açúcar**.



Além disso, a Bunge se deparou com uma frágil rede de atores em sua cadeia de valor – pouca mão de obra capacitada disponível, deficiência dos serviços públicos, número baixo de fornecedores locais, entre outros aspectos que tornavam sua operação menos eficiente e sua relação com o entorno potencialmente conflituosa. Além disso, a empresa tinha uma preocupação com a possível evasão da riqueza gerada na região com o negócio.

Dessa realidade, surgiu a percepção de que era necessário criar uma estratégia de atuação na região que fosse benéfica para a empresa e para a população local.



## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

**Comunidade Integrada** foi criada com o propósito de conhecer a realidade local, criar canais de diálogo permanentes com os diversos públicos de relacionamento, planejar e validar coletivamente as iniciativas propostas e focar a atuação na transformação do território.

Após a construção de um diagnóstico socioeconômico, foi estabelecida uma agenda de cinco anos (2011 a 2015). A primeira iniciativa foi a criação do **Grupo de Trabalho Consorciado**, formado por representantes do poder Executivo e Legislativo das três cidades, representantes do poder Judiciário, organizações não governamentais e representantes do empreendimento instalado, com o objetivo de discutir e deliberar sobre as demandas sociais retratadas no Plano de Gestão Integrada (estabelecido pelo programa a partir do diagnóstico), bem como demais temáticas inerentes à realidade regional.

Com o estabelecimento do canal de diálogo e do grupo de trabalho, puderam ser realizadas diversas ações, entre elas:

- \* Formação de empreendedores locais em parceria com o Sebrae/TO e estímulo à cadeia produtiva
- \* Abertura de novos cursos técnicos nas áreas de açúcar e álcool e logística, bem como a ampliação das vagas ofertadas em parceria com o Senai/TO, a Secretaria de Estado de Educação e Cultura e o Colégio Agrícola Dr. José de Souza Porto
- \* Formação continuada de professores e gestores das redes municipais de ensino dos três municípios



## CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL

### Resultado do Grupo de Trabalho

abrange Bom Jesus do Tocantins, Pedro Afonso e Tupirama, e consiste num arranjo que permitiu aos municípios a integração de ações e uma força maior para adesão a políticas públicas estaduais e federais. Um dos direcionamentos de seus trabalhos foi a discussão de soluções para a gestão de resíduos sólidos na região.

- \* Organização dos Conselhos Municipais de Educação e estruturação ou revisão dos Planos Municipais de Educação
- \* Inauguração de espaços de leitura e bibliotecas nos três municípios
- \* Fortalecimento dos conselhos tutelares e de direitos da criança e do adolescente
- \* Valorização do patrimônio histórico material e imaterial da região e fortalecimento do turismo nas cidades
- \* Elaboração dos projetos executivos de saneamento e aterro sanitário, bem como os respectivos planos municipais
- \* Estruturação do Plano Diretor Urbano das cidades de Pedro Afonso e Bom Jesus do Tocantins em parceria com a Universidade Federal do Tocantins, envolvendo a comunidade por meio da organização de oficinas temáticas e audiências públicas

O setor de açúcar e álcool é historicamente marcado por queimadas de cana, mão de obra irregular, entre outras formas de produção, que lhe deixaram um estigma muito grande como uma indústria de impactos negativos.

**BUNGE**  
FUNDAÇÃO



# Araucária +

● ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO VERDE NA FLORESTA COM ARAUCÁRIA

- Fundação CERTI
- Fundação BOTICÁRIO

## OBJETIVO

- Conservação da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável da floresta com araucárias, alavancados por novos produtos e novos mercados até 2020

● Incremento da BIODIVERSIDADE



● Promoção de cadeias produtivas que gerem Inovação Verde



## Comentários

▶ Mudança do papel de atravessador na cadeia de comprador e revendedor para prestador de serviço

▶ Agregar valor ao produto para chegar ao produtor

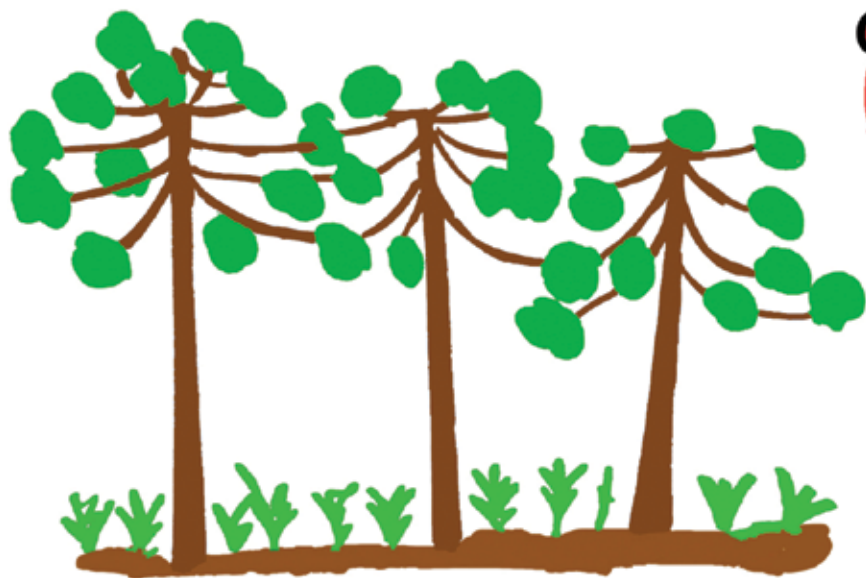
● Diferencial: desenvolver a região de interesse de conservação

● A floresta é geradora de insumos

● 9 municípios de Santa Catarina

● Questão primordial: resolver o impacto sobre a biodiversidade

● Pinhão estimular a produção segundo padrão sustentável



**P&D**  
cadeia de valor **inovação**  
**parceria**  
**floresta**  
biodiversidade

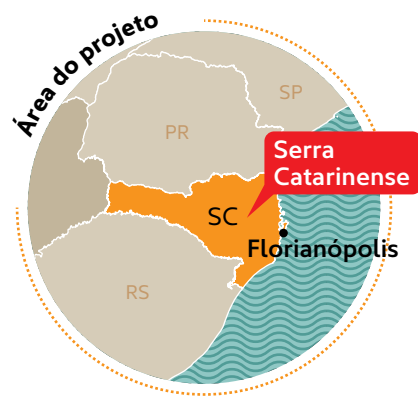
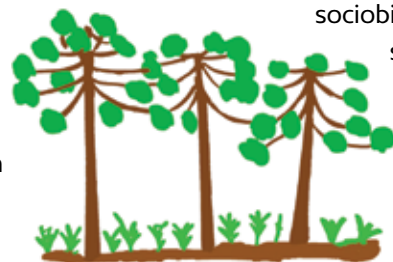
# Araucária+

## Pela Conservação da Natureza

### MOTIVAÇÃO

Em 2012, a Fundação Grupo Boticário contratou o Centro de Economia Verde da Fundação CERTI para realizar um estudo sobre a Floresta com Araucárias, um dos ecossistemas mais ameaçados do Brasil, com apenas 2% da cobertura original ainda restante. Com o estudo, que tinha como foco as cadeias produtivas do pinhão e da erva-mate, a Fundação Certi encaminhou uma proposta de enfrentamento aos problemas levantados, relacionados principalmente à perda da biodiversidade pelo atual modelo de uso da Floresta, bem como pelos problemas econômicos e sociais resultantes da atividade madeireira no século 20 na região.

Com a parceria firmada em 2013 entre a Fundação Grupo Boticário e a Fundação Certi surgiu o **Araucária+**, que é a primeira aplicação do Ecossistema de Inovação Verde – E.I.Verde,



concebido no estudo realizado em 2012. Trata-se de uma Plataforma voltada para conservação da biodiversidade associada ao fortalecimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade, com a inclusão das comunidades nos benefícios gerados pela inovação e seus negócios. O modelo E.I.Verde pode ser replicado em qualquer bioma envolvendo qualquer cadeia da sociobiodiversidade brasileira e configura-se como um modelo de repartição de benefícios. A parceria tem o apoio financeiro da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Codesc.

### DESCRIÇÃO E RESULTADOS

Durante os três anos da fase piloto iniciada em 2013 será estruturado o HUB, composto pela **equipe** contratada exclusivamente para atuar no **Araucária+**. Após o piloto, o HUB vira um spin-off (desmembramento) e se tornará uma organização que tende a ser sem fins lucrativos, independente, com o propósito único e exclusivo de continuar o desenvolvimento e a expansão do projeto para outras regiões de ocorrência da Floresta com Araucárias e envolvendo outras espécies nativas desse ecossistema. O papel dessa equipe é a estruturação das cadeias de valor de produtos da sociobiodiversidade associadas à Floresta com Araucárias, com foco inicial na erva-mate e no pinhão, a partir da adesão de produtores rurais que irão produzir de acordo com o Padrão Sustentável de Produção do **Araucária+** e fornecer **matéria-prima** para mercados de maior valor agregado, quando comparados ao convencional (normalmente limitado ao processamento da erva-mate para o chimarrão e a venda do pinhão in natura). A produção de pinhão e erva-mate, produtos típicos da cultura do sul do Brasil, depende da conservação da Floresta com Araucárias, uma vez que ambas são espécies florestais nativas desse ecossistema. Ou seja, sua produção, quando realizada de forma responsável, pode compor uma estratégia de valorização dessa floresta. Fazem parte também dessa cadeia empresas do setor privado, que pagam um sobrepreço pelo produto sustentável, gerando incremento de renda ao produtor, que, por assumir compromissos de conservação, gera benefícios também para a Floresta com Araucárias.

**Desafio Verde:** Para selecionar a equipe do Araucária+, foi lançado o Desafio Verde, uma chamada para jovens com interesse em capacitação no tema economia verde. Dos mais de 300 inscritos, 60 foram convidados a iniciar a primeira das três etapas: desafio 48h, curso de formação durante uma semana e viagem de estudos. Ao fim da experiência, quatro jovens formaram a equipe do Araucária+.

O projeto articula e integra diversos atores de diferentes setores da sociedade, como o Governo de Santa Catarina por meio da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – Codesc, produtores rurais, empresas do setor privado, academia, projetos locais de conservação de espécies e também start-ups. Em novembro de 2014, a rede do **Araucária+** contava com aproximadamente 50 atores em diferentes níveis de interação.

Além disso, para garantir a preservação de remanescentes de floresta em estágio avançado de conservação, o **Araucária+** estruturou mecanismos para conservação integral (sem produção) de áreas de Floresta com Araucárias. Um desses mecanismos é a bonificação, um tipo de PSA (Pagamento por Serviços Ambientais) que destina parte do sobrepreço pago pelas empresas compradoras da erva-mate e pinhão sustentáveis para o pagamento a produtores integrados ao sistema por áreas nas quais não haverá qualquer tipo de uso, destinadas exclusivamente para conservação integral.

### O PADRÃO SUSTENTÁVEL DE PRODUÇÃO

Formado por um conjunto de critérios ambientais e boas práticas de produção e extração, foi validado em um workshop com especialistas da área. Dentre as medidas a serem adotadas estão: a retirada do gado dos remanescentes florestais e áreas produtivas integradas ao Projeto, o não uso de agrotóxicos e o plantio de espécies nativas em monoculturas de erva-mate, transformando a área em um Sistema Agroflorestal – SAF em longo prazo.





# Programa Se Liga na Rede



## Comentários

◆ Empresa de economia mista

- ▶ CESAN: disponibiliza a rede de esgoto
- ▶ CLIENTE: ligar o imóvel à rede de esgoto



## Ações Técnico Sociais

### OBJETIVO

- Orientar e comunicar sobre a ligação de esgoto, contribuindo para a formação de uma cultura de adesão às questões ambientais e sanitárias

● Não utilização do sistema de esgoto pelos clientes

● Percepção de que a ligação ao sistema seria de responsabilidade do governo

### Meta

- Ampliar acesso ao esgoto tratado

### Metodologia

- participativa
- estabelecimento de parcerias
- intervenções conforme território e critérios de ofertas de serviços

- Pontos Interessantes:
  - ▶ empresa de serviço
  - ▶ financiamento do projeto
  - ▶ iniciativa do movimento de ir até o cliente

- Conta de energia elétrica da CESAN
  - ▶ isenção ICMS até 2014
  - ▶ permite fazer ligações gratuitas

● Monitoramento ambiental

- acompanhamento dos corpos hídricos



- Tarifa social
  - ▶ subsídio para família que recebe Bolsa Família



# engajamento comunitário saneamento conscientização relacionamento

## Se Liga na Rede

### MOTIVAÇÃO

Entre 2004 e 2012, a Companhia Espírito Santense de Saneamento, a Cesan, construiu 1.640 quilômetros de tubulação de esgoto na região metropolitana de Vitória, investindo para isso R\$ 1 bilhão. Após a entrega das obras, no entanto, a empresa se deparou com uma adesão à rede de esgoto muito abaixo do esperado por parte da comunidade atingida e, sem a conexão das residências, de nada adiantava o investimento.

A empresa elaborou um diagnóstico para compreender os motivos pelos quais não foram feitas as ligações à rede de esgoto. Os principais motivos identificados foram: o valor da tarifa, falta de mão de obra qualificada para efetivação das ligações, recursos necessários para interligação do imóvel à rede e falta de compreensão da importância dos serviços de saneamento.



Percebeu-se, assim, a necessidade de se investir na promoção das atividades técnicas sociais voltadas à valorização dos sistemas implantados e em mecanismos de efetivação das ligações, direcionadas às comunidades menos favorecidas.



### DESCRIÇÃO E RESULTADOS

O Programa **Se Liga na Rede** foi criado para a promoção da importância do saneamento básico e a criação de mecanismos que tornassem o custo da ligação da residência ao esgoto mais acessível.

A Cesan estabeleceu parcerias com Secretarias do Meio Ambiente, escolas, associações de moradores, entre outras organizações, e lideranças dos municípios para garantir o envolvimento da comunidade.

Após a produção de diagnósticos da situação de cada bairro, foram realizadas reuniões, que estabeleceram e mantiveram o diálogo com as comunidades, em um processo de sensibilização e esclarecimento a respeito do programa e benefícios.

Formados ao fim de cada reunião, os grupos locais de acompanhamento se tornaram redes de lideranças e formadores de opinião, visando à governança colaborativa, à minimização dos conflitos e informar a sociedade sobre o andamento das obras e benefícios do Programa. Esse conhecimento da realidade local permitiu a construção de uma abordagem personalizada e voltada para as necessidades e anseios locais, formando assim uma poderosa ferramenta de relacionamento.

Além dessas ações de relacionamento, foi muito importante para o sucesso do Programa **Se Liga na Rede** sua articulação com políticas públicas. Assim, foi possibilitada a ligação gratuita para famílias que estivessem

no Cadastro Único de Programas Sociais do Governo Federal, possuísem Benefício de Prestação Continuada, residissem em zonas especiais de interesse social ou em bairros populares em que a renda por pessoa fosse de até R\$ 1.438,47.

Como principais resultados do Programa, houve mais de 15 mil aceites para execução da obra de ligação gratuita e 58 mil novos domicílios interligados à rede após a visita a cerca de 40 mil imóveis com informações sobre saneamento, o que contribui para uma nova cultura em prol da conservação ambiental e da saúde da população.

O diagnóstico: mapeamento dos perfis socioculturais de cada bairro, bem como da disponibilidade e funcionamento de equipamentos públicos.





# Diálogo Tapajós

▣ Início: 2009  
▣ região de Marabá  
▣ região de Tapajós

## Comentários

▣ Objetivo de promover o entendimento do que está acontecendo e do papel de cada um

▣ O nosso compromisso é levar a informação tanto para a população quanto para o contratante

## Objetivos

- Estabelecer intercâmbio de informações por meio de processos socioparticipativos e de dinamização de uma rede permanente de comunicação e interação social



◆ Levar informações qualificadas para as pessoas e incluí-las no processo

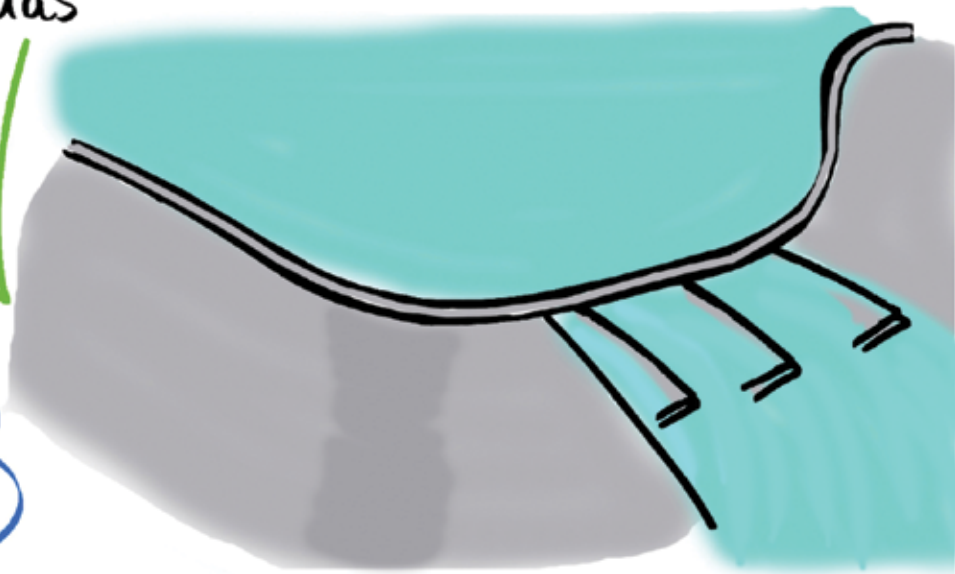
◆ Ajuda-los a pensar...

◆ Estabelecer vínculo de **CONFIANÇA**

▣ ter sensibilidade para lidar com as pessoas, com suas angústias

▣ Contato direto com as pessoas das comunidades potencialmente afetadas pela hidrelétrica

• Dar voz à população afetada



participação social  
engajamento  
informação  
diálogo  
protagonismo

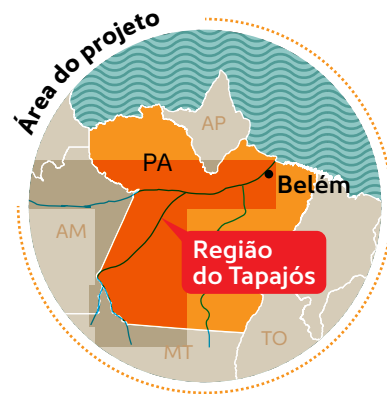
# Diálogo Tapajós



## MOTIVAÇÃO

No processo de instalação de um empreendimento em uma região, os impactos sobre a vida das pessoas não se iniciam somente com as obras, mas muito anteriormente: se dão já na fase em que as empresas ainda estão fazendo prospecções e estudos no local. Este movimento é suficiente para provocar uma série de especulações e reações precipitadas em razão, principalmente, da falta de informação, transparência e diálogo entre os grupos empreendedores e a população. No longo prazo, essa relação que já se inicia conflituosa e assimétrica pode ter consequências prejudiciais tanto para os moradores ali estabelecidos quanto para as empresas que chegam.

O Grupo de Estudos Tapajós: consórcio coordenado pela Eletrobras e formado por mais oito empresas: Eletronorte, Camargo Corrêa, Cemig, Copel, EDF, Endesa, GDF Suez e Neoenergia



A região do médio Tapajós, no oeste do Pará, passa por uma fase de chegada de grandes hidrelétricas, em especial o Aproveitamento Hidrelétrico (AHE) São Luiz do Tapajós e o AHE Jatobá.

Preocupado em estabelecer um canal de comunicação transparente desde o início, o **Grupo de Estudos Tapajós**, responsável pelos estudos de viabilidade desses empreendimentos, decidiu contratar um serviço de comunicação social ainda nessa fase de prospecção. Para tanto, quatro empresas especializadas em educação, meio ambiente e comunicação formaram o Consórcio Tapajós de Comunicação e Interação Social, cujo papel seria o de construir esses canais de diálogo e interação social ao longo dessa etapa do licenciamento ambiental.

## COMPLEXO CONTEXTO REGIONAL

Esta região é historicamente marcada pela vulnerabilidade de grupos sociais – indígenas, pescadores e outras populações ribeirinhas –, agravada pela ausência do Estado.

## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

O projeto **Diálogo Tapajós**, tem, portanto, o objetivo de contribuir para que atores sociais potencialmente afetados por duas grandes hidrelétricas em fase de estudo na região do médio Tapajós sejam informados sobre a provável chegada das mesmas e possam se organizar e tomar decisões fundamentadas ainda durante esses estudos.

Para isso, o **Diálogo Tapajós** busca promover um diálogo viabilizado por atividades socioparticipativas que divulgam e provocam trocas de informação entre os atores locais e os técnicos a cargo dos estudos, ampliando e dinamizando redes de comunicação e interação social.

O grupo do projeto, integrado por profissionais com diferentes perfis e formação – acadêmicos, especialistas em processos participativos, educadores populares,

profissionais das artes e das comunicações – voltou-se tanto à organização de interações diretas com comunidades e lideranças locais quanto à produção e uso de meios de comunicação.

A atuação se deu junto a governos, empresas, instituições de ensino e pesquisa, organizações sociais, associações de bairro, movimentos sociais, estudantes de escolas públicas e suas famílias, além de grupos vulneráveis, como pescadores, assentados, agricultores familiares.

Esse processo de escuta e transparência das informações busca possibilitar que a população local se organize para assumir o protagonismo no processo da chegada dos empreendimentos, ao conhecer seus direitos e saber o que pode acontecer. Criam-se, assim, condições para fortalecer o desenvolvimento local e, ao mesmo tempo, favorecer os processos futuros.



# Indicadores de Sustentabilidade da Agricultura Familiar no Pará



Tailândia



Óleo de Palma



150 famílias

Fortalecer relacionamento entre famílias e empresa

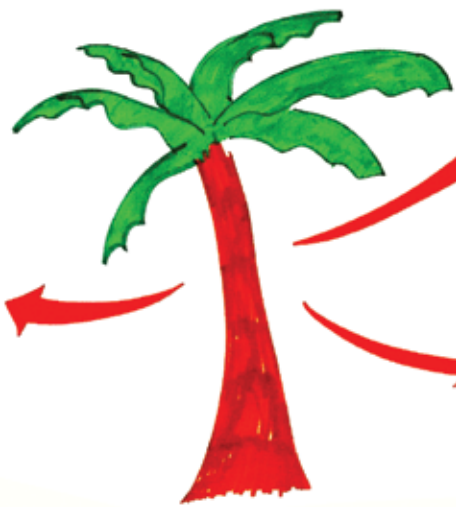


Avaliar Segurança Alimentar



Inserção de Jovens e mulheres

Verificar impacto econômico



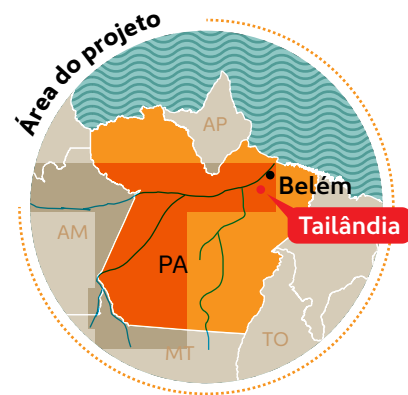
## COMO?

- Formação Socioambiental de jovens e mulheres
- Cocriação dos indicadores
- Acompanhamento dos indicadores pelos jovens formados

## Resultados

- 31 indicadores de alta relevância para a realidade local
- Oficinas de avaliação conjunta dos resultados
- Encaminhamento de ações no local  
Ex: Articulação para implementação de melhorias no tratamento de esgotos

agricultura familiar  
**biodiversidade**  
desenvolvimento  
**indicadores**  
**jovens**  
cadeia de valor



# Projeto Indicadores Socioambientais da Agricultura Familiar da Palma

## MOTIVAÇÃO

**A** Agropalma é uma agroindústria produtora de óleo de palma (dendê) estabelecida há 25 anos em Tailândia, no Pará. A empresa tem 39 mil hectares de palmeiras próprias plantadas para fornecimento próprio e, adicionando-se a isso as indústrias de extração e refino de óleo também ali instaladas, faz da cultura da palma a maior força econômica da região. Possui, ainda, 107 mil hectares de terras e 64 mil hectares em áreas de conservação.

No entorno de suas instalações, cerca de 150 famílias agricultoras aceitaram o desafio de se tornarem produtoras de palma e, há 15 anos, passaram a ser fornecedoras da empresa. Essa decisão teve um impacto em suas vidas, e se por um lado aumentaram as oportunidades de renda e emprego, por outro aumentaram o risco potencial de pressão sobre grupos tradicionais



(quilombolas e ribeirinhos), a insegurança fundiária, a insegurança alimentar, a violência e a ameaça à biodiversidade.

Com o objetivo de monitorar o impacto em seu entorno, mirando o fortalecimento das relações entre a empresa e os agricultores familiares, e o enfrentamento dos outros desafios relacionados a ela, a Agropalma estabeleceu uma parceria com o Instituto Peabiru.

## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

**P**ara a realização deste monitoramento e a produção dos indicadores, o projeto **Indicadores de Sustentabilidade da Agricultura Familiar da Palma** propôs uma abordagem metodológica de pesquisa-ação-participante, que se apoia na crença de que o monitoramento do impacto da relação comercial no modo de vida dos agricultores familiares pode transformar as relações sociais e humanas e a realidade dos grupos sociais envolvidos. Além disso, o projeto tem potencial de replicabilidade às outras comunidades rurais e grandes empresas na Amazônia.

A principal estratégia desta metodologia é a pesquisa-ação, o envolvimento do grupo social em todas as etapas, buscando intrínsecas relações entre o grupo e os agentes de desenvolvimento nas diferentes etapas de pesquisa, reflexão, tomada de decisão e ações relacionadas ao desenvolvimento local, fortalecendo assim o capital social das comunidades rurais.

Os 31 indicadores desenvolvidos, classificados como sociais, econômicos e ambientais, em linguagem de fácil entendimento pelos agricultores e de alta relevância à comunidade local, abordam temas como uso de adubos químicos, armazenagem de água, caça, frequência à escola, violência e renda, entre outros, e resultou no Caderno de Indicadores de Sustentabilidade, aplicado nos anos de 2011, 2012 e 2013, pelos jovens do local, como instrumento de pesquisa da realidade vivenciada pelos agricultores familiares.

## PROCESSO DE TRABALHO

A cada medição feita após a aplicação dos indicadores, surgiam oficinas de reflexão e diversos temas foram encaminhados. Entre estes, a questão do lixo, que resultou em oficinas para a empresa Agropalma e a Prefeitura de Mojú, com consequente instalação de caçamba e serviço de coleta.

Da concepção até a aplicação e avaliação dos resultados foram quatro etapas: (i) pesquisa socioeconômica (que originou o Diagnóstico Rural Participativo – DRP); (ii) socialização dos resultados do DRP e elaboração dos indicadores de sustentabilidade; (iii) formação do grupo de jovens e mulheres em Pesquisa Socioambiental; (iv) formação desse grupo para aplicação e análise dos indicadores de **sustentabilidade**.



# web Cidadania XINGU



● 11 municípios da região de Belo Monte



● 415 propostas  
● 85% das propostas de participantes da região do Xingu

## OBJETIVOS

- Promover agenda coletiva em torno de questões relevantes
- Promover participação social e colaboração
- Incorporação da metodologia de participação social em grandes projetos de infraestrutura



## IMPACTO

- Contribuir com o PDRS Xingu
  - 17 propostas entregues ao governo nas três esferas
- Ferramenta para diagnóstico social e tomada de decisão de investimentos
- Base de comunicação com 1200 pessoas
- Articulação com governantes nos 11 municípios
- Plataforma livre e legitimada com quase 1.000 participantes
- Inovação no trabalho de engajamento social
- Fortalecimento da participação

## Comentários

- Diferencial para o elevado número de propostas:
  - oficinas presenciais
  - transparência do processo
  - visibilidade e acesso para as propostas e um incentivo
- Conectividade na região:
  - desenvolvimento de aplicativos para mobile
- Conversar com governos
  - trabalho de articulação



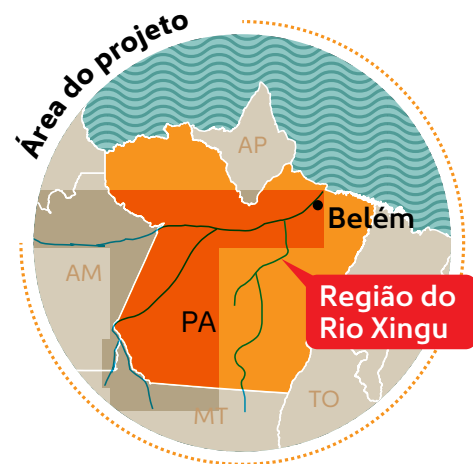
Inovação  
diálogo  
participação  
tecnologia  
protagonismo

# Webcidadania Xingu

## MOTIVAÇÃO

Com a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte em Altamira, no Pará, foi elaborado pelo Governo Federal um plano de desenvolvimento para a região do Rio Xingu e cidades do entorno – o Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRSX), uma vez que a alteração das dinâmicas locais era certa e o aporte de investimentos na região poderia contribuir para que predominassem impactos positivos no território.

O PDRSX prevê uma verba de R\$ 500 milhões, proveniente da empresa Norte Energia, para aplicação em projetos selecionados via edital, avaliados por um comitê gestor previamente estabelecido. Preocupada em compreender as reais necessidades da população da região e dar voz a esses anseios para a proposição de projetos, o Instituto Cidade Democrática criou o **Concurso Webcidadania Xingu**, uma plataforma online de identificação de desejos coletivos, que foi selecionada pelo edital do PDRSX em 2012.



## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

Os trabalhos se iniciaram em 2013 e, como o acesso à internet na região ainda é precário e a ferramenta é online, foi essencial a realização de atividades presenciais e reuniões com líderes locais para promover a participação do maior número de pessoas no projeto, garantindo que comunidades rurais, por exemplo, também participassem e apresentassem suas propostas.

Durante sete meses a ferramenta serviu como local de registro de informações e permitiu a construção de agendas agregadoras na superação de questões críticas da região. Mais de 1.500 pessoas participaram do Concurso Webcidadania Xingu, e 415 demandas foram **identificadas**.

A ferramenta permitiu uma participação social de baixo para cima, na qual as pessoas puderam se envolver individualmente ou em grupo, a partir de metodologias presenciais

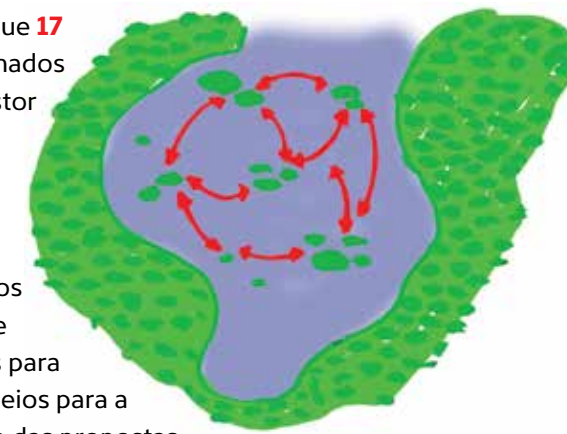
Perfil das demandas: as demandas tinham tema livre e surgiram propostas relacionadas a educação, transparência do PDRSX, reciclagem, fortalecimento da agricultura familiar, entre outras.

## CRITÉRIOS

A seleção das propostas se baseou na quantidade de pessoas apoiando, debatendo e preocupadas em tirá-las do papel.

e potencialidades que convergem para a web colaborativa, dando luz a questões ligadas a novos atores anteriormente pouco ouvidos na região, como jovens, coletivos e governantes.

Saiu fortalecido do processo o tecido social da região, uma vez que **17 projetos** foram selecionados e entregues ao Comitê Gestor do PDRSX e aos governos municipais, estadual e federal, que estão articulados com o projeto e serão parceiros para conseguir os meios para a implementação das propostas.



web  
Cidadania  
XINGU

CIDADE  
DEMOCRÁTICA

# PROGRAMA REDES

## Comentários



**PARCERIA**  
BNDES + Instituto Votorantim

### - Atuação em 2 frentes:



**Abrangência**

- 28 municípios
- 11 estados
- 5 regiões
- 1500 famílias

- O índice de sobrevivência desse tipo de projeto é baixo
  - Com a parceria com o Instituto Votorantim, os projetos têm continuidade
  - Uma vez aprovado o projeto, acompanhamos por três anos
  - O processo é longo e pode gerar frustração. No futuro traz um ganho muito grande. É preciso o entendimento de todo o processo.
  - Temos a preocupação que os projetos não fiquem dependentes da fábrica da Votorantim
  - Trabalham com fornecedores locais para fortalecer o negócio local
  - Questão do acompanhamento do assessor local
-



**empreendedorismo**  
**desenvolvimento econômico**  
**independência**  
**participação**

# Programa ReDes

## MOTIVAÇÃO

O Programa ReDes é uma parceria estabelecida em 2010 entre o Instituto Votorantim e o BNDES. Ambos identificaram a oportunidade de fomentar a geração de trabalho e renda, utilizando a presença das empresas do Grupo Votorantim em regiões com baixo dinamismo econômico.

De um lado, o BNDES buscava dar efetividade em sua atuação social, pautada no Plano Brasil Sem Miséria. De outro, o Instituto Votorantim tinha o interesse em desenvolver ações que contribuíssem para a redução da pobreza e promovessem a diversificação econômica nos municípios de atuação do Grupo.

Foi criado então o Programa ReDes, pautado na inclusão produtiva como alternativa a programas de transferência de renda, tendo como premissa a participação da comunidade.



## DESCRIÇÃO E RESULTADOS

A parceria busca apoiar projetos de inclusão produtiva e construir uma rede de suporte em cada município de atuação, articulando um grupo de participação comunitária com representação dos três setores da sociedade. A metodologia criada divide-se em três fases:

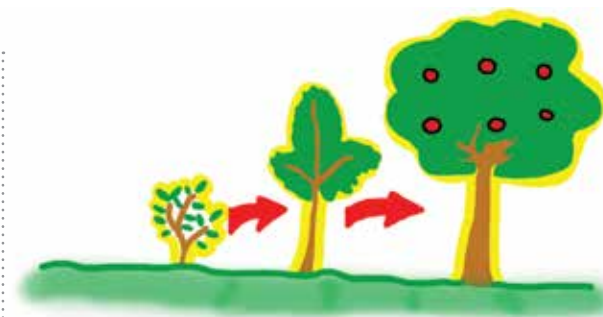
1. Reconhecimento dos potenciais produtivos das localidades, definição de linhas prioritárias e fortalecimento de grupos de participação comunitária
2. Construção participativa de planos de negócios inclusivos e seleção de projetos
3. Implementação e monitoramento dos projetos aprovados, com investimento de recursos financeiros e em **gestão**

O Programa está presente em 28 municípios das cinco regiões do país. Atualmente, 40 projetos são apoiados dentro dos quatro eixos priorizados: abastecimento alimentar, comércio e serviços, economia criativa e reciclagem.

Na governança da parceria, foi criado um comitê responsável pela definição das diretrizes do Programa e que conta com a presença do BNDES e de acionistas e executivos do Grupo Votorantim. Nas localidades de atuação, um profissional da Unidade Local da Votorantim é designado para acompanhar e suportar as ações do Programa.

Na implementação em campo, são contratadas consultorias especializadas em negócios inclusivos e mobilização comunitária.

Um membro da comunidade é contratado para representar o Programa e prestar



## AÇÕES DE DESTAQUE DO PROJETO

**Formalização e adequação legal das organizações, investimento em infraestrutura e maquinários, qualificação de beneficiários e revisão de processos produtivos e de comercialização.**

assessoria semanal aos projetos, contribuindo para maior aderência à realidade local e garantir atuação de forma estruturante.

Para monitorar a atuação, ferramentas e indicadores foram criados. Os grupos de participação comunitária são monitorados de acordo com cinco indicadores, que medem o nível de maturidade e autonomia de cada grupo. Além disso, o acompanhamento de todos os projetos apoiados é feito por meio de um sistema online.

Dentre os principais resultados, alguns relevantes são:

- \* 1.600 famílias beneficiadas contam com melhores condições de trabalho
- \* 50% dos projetos conquistaram ampliação da renda no primeiro ano de funcionamento
- \* 55% das organizações já foram regularizadas e 50% estão produzindo e comercializando seus produtos e serviços



Instituto  
**Votorantim**

O trabalho forma a vida



ReDes  
REDES PARA O  
DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

BNDES



# Estruturação do Empoderamento Local e Engajamento Territorial

REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS - PR

## Impactos

- Materialização do território e desenvolvimento de canais de diálogos dinâmicos
- Capacitação das partes interessadas
- Desenvolvimento de lideranças locais para gestão de iniciativas e desenvolvimento regional

◆ Modelo de gestão socioambiental com uma abordagem **TERRITORIAL**

◆ 19 mil produtores rurais engajados



- Certificação de pequenos produtores rurais
- Programas de educação diferenciada
- Programa de usos múltiplos da floresta
- Agência da madeira
- Plano de ação socioambiental do Projeto Puma
- Programa de apoio aos pequenos proprietários rurais
- Parque ecológico

## Projetos

## Comentários

- Compartilhamento do ICMS adicional entre os municípios que entrarão no território (12 municípios)
- Temos o papel de estimular a região a desenvolver o Plano Diretor



**empoderamento  
entorno floresta  
independência  
materialidade**



## Estruturação do Empoderamento Local e Engajamento Territorial

### MOTIVAÇÃO

A Klabin, empresa do setor de papel e celulose, mantém há décadas um importante maciço florestal e uma unidade industrial na região dos Campos Gerais, no Paraná - fortemente influenciada pela atuação da empresa, onde já são realizadas uma série ações e projetos relacionados à responsabilidade socioambiental.

Em 2016, a organização inaugura uma nova unidade industrial no local, representando um aumento significativo em sua importância na região e, conseqüentemente, responsabilidade para com o entorno.

A partir do anúncio oficial desta expansão (Projeto Puma, como é chamado) esses programas foram entendidos como essenciais para formação e preparação



do território frente à chegada de um novo empreendimento, o que levou a Klabin a desenvolver um Plano de Ação Socioambiental que contempla a abordagem e preparação do novo território que abrange o Projeto Puma (futura Unidade Ortigueira) e soma as atividades já desenvolvidas na Unidade anteriormente existente, de Telémaco Borba.



### DESCRIÇÃO E RESULTADOS

#### Projeto de Estruturação do Empoderamento Local e Engajamento Territorial

foi criado a partir do levantamento da **materialidade** do território. A partir de uma abordagem territorial ampla, observou-se a necessidade de interface entre ações, programas e iniciativas que geravam impactos positivos ao território e às comunidades e que, por sua vez, também representavam ganhos em ativos tangíveis e intangíveis à Klabin.

Dentre as ações que passaram a compor uma agenda de desenvolvimento local, destacam-se:

- \* Programa de apoio aos pequenos proprietários rurais (Matas Legais): desenvolvimento de ações de conservação, educação ambiental e fomento florestal

Reconhecimento do perfil das populações que compõem o território e suas necessidades e desenvolvimento de canais de diálogo dinâmicos com partes interessadas.

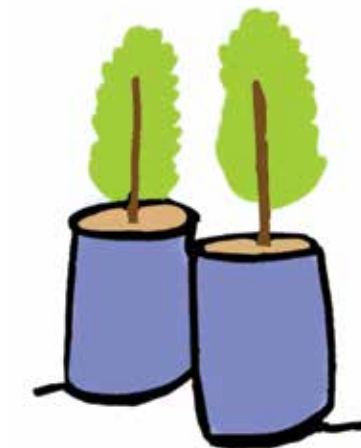
que ajudem a preservar e recuperar os remanescentes florestais nativos, a melhorar a qualidade de vida da população e a

aprimorar o desenvolvimento florestal, tendo como base o planejamento de propriedades e paisagens

\* Estruturação de uma agência de desenvolvimento da cadeia produtiva da madeira que atua no suporte ao abastecimento madeireiro regional e desenvolvimento de novos polos

deste ramo de atividade

- \* Programa de usos múltiplos da floresta com desenvolvimento de produtos fitoterápicos, apicultura e meliponicultura
- \* Certificação de pequenos produtores rurais: metodologia desenvolvida em conjunto com o FSC® (Forest Stewardship Council®)
- \* Parque Ecológico: objetivando a manutenção e conservação da fauna e flora regional, aberto à visitação local e sede de alguns programas de educação diferenciada e ambiental



Klabin