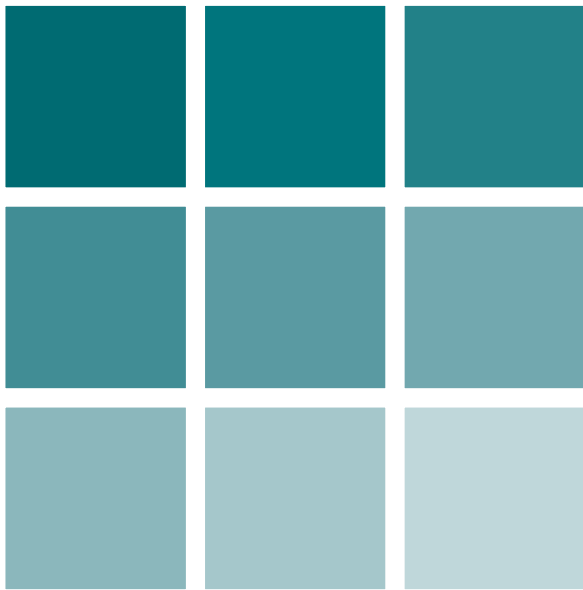




Investimento Comunitário Estratégico

Guia Rápido

*Destaques do Manual
de Boas Práticas da IFC*



IFC

**International
Finance Corporation**
World Bank Group

Sobre o Guia Rápido

Este Guia Rápido pretende ser um documento sumário, fornecendo alguns dos destaques e mensagens-chave do *Manual de Boas Práticas da IFC para Investimento Comunitário Estratégico*. Usuários que demandem um nível mais aprofundado de orientação e exemplos adicionais de projetos devem consultar o Manual.

O Guia Rápido foi preparado por funcionários da IFC (Debra Sequeira, *Sr. Social Development Specialist*, e Maria Arsenova, *Operations Officer*) no Departamento de Assessoria Corporativa. O design gráfico foi feito por Studio Grafik e a editoria por Daria Steigman. O *Guia Rápido* baseia-se no Handbook maior, o qual contou com muitos contribuidores e colaboradores. Suas contribuições são reconhecidas neste.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 E.U.A.
Telefone: 1 202 473-1000
Fax: 1 202 974-4384
www.ifc.org

Todos os direitos reservados

Primeira impressão, fevereiro de 2010

Os resultados, interpretações, visões e conclusões aqui expressos são aqueles dos autores e não refletem necessariamente as opiniões dos Diretores Executivos da Corporação Financeira Internacional ou do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial) ou dos governos que representam.

Algumas informações contidas nesta publicação advêm de fontes disponíveis publicamente tais como web sites de empresas. A IFC não comprovou a exatidão de tais informações nem as práticas dessas empresas.

Direitos e Permissões

O material desta publicação está protegido por direitos autorais. A IFC incentiva o uso e distribuição de suas publicações. O conteúdo deste documento pode ser usado sem permissão prévia contanto que a fonte original seja claramente creditada e que seu conteúdo não seja utilizado para fins comerciais.

Conteúdo

Princípios de Boas Práticas para Investimento Comunitário (IC) Estratégico	2
---	----------

Introdução.....	3
------------------------	----------

Destaques dos Capítulos:

1. De Bem Intencionado a Estratégico	5
2. Avalie o Contexto Empresarial para IC	10
3. Avalie o Contexto Local para IC	14
4. Envolve as Comunidades no IC	15
5. Invista em Capacitação	18
6. Defina os Parâmetros	20
7. Selecione o Modelo de Implementação Certo	26
8. Mensure e Comunique para Obter Vantagem Estratégica.....	28

Estratégia de Investimento Comunitário (Exemplos).....	33
---	-----------

Notas.....	34
-------------------	-----------

Princípios de Boas Práticas para Investimento Comunitário Estratégico

1. ESTRATÉGICO

- ✓ **As atividades decorrem de uma estratégia bem definida** (objetivos, critérios, diretrizes), aliada a um claro plano de negócio e a uma avaliação dos riscos e oportunidades
- ✓ **Aborda ambos objetivos de curto e longo prazo** através de um *mix* estratégico de investimentos
- ✓ **Visando máximo impacto, foca seletivamente em algumas poucas áreas** em que a empresa pode explorar ao máximo seu papel e competências únicas para abordar as prioridades da comunidade
- ✓ **Olha para além dos recursos financeiros** e considera como fazer o melhor uso dos ativos, recursos, relacionamentos e conhecimento da empresa, bem como das posições por ela defendidas publicamente, para beneficiar as comunidades locais
- ✓ **Evolui com a fase da empresa** e usa diferentes abordagens ao longo do ciclo do projeto

2. ALINHADO

- ✓ **Alinha as questões estratégicas da empresa com as prioridades de desenvolvimento** das comunidades locais, da sociedade civil e do governo visando criar “valor compartilhado”
- ✓ **Coordena o IC com outras políticas e práticas da empresa que afetam as comunidades**, tais como gerenciamento de impacto, envolvimento das partes interessadas, contratação de pessoal e compras feitas localmente
- ✓ **Promove, com vistas à consecução dos objetivos do IC, coordenação e responsabilidade interfuncional** em todas as unidades de negócios que interagem com as partes interessadas locais

3. CONDUZIDO POR TODAS AS PARTES INTERESSADAS

- ✓ **Posiciona o negócio como parceiro em processos envolvendo todas as partes interessadas** e não como o ator principal na promoção de desenvolvimento local
- ✓ **Reconhece que uma abordagem envolvendo todas as partes interessadas, embora reduzindo o controle da empresa**, agrega valor ao desenvolver senso de controle e complementaridade local em torno de interesses comuns
- ✓ **Apoia as comunidades e governos locais na definição e consecução de seus objetivos e aspirações de desenvolvimento** através de processos participativos de planejamento e tomada de decisões

4. SUSTENTÁVEL

- ✓ **Busca evitar a dependência, incentivar a autonomia e criar benefícios de longo prazo** que perdurem ao término do apoio da empresa
- ✓ **Não começa atividades sem uma estratégia de saída ou de transferência viável**
- ✓ **Investe pesadamente em capacitação, processos participativos e desenvolvimento organizacional** para possibilitar que as comunidades, instituições e parceiros locais possam gradualmente assumir papéis e responsabilidades maiores
- ✓ **Reforça, em vez de substituir, instituições e processos locais** quando viável

5. MENSURÁVEL

- ✓ **Mensura o retorno** tanto da empresa quanto da comunidade **sobre o investimento comunitário**
- ✓ **Utiliza indicadores de efeitos e impacto** para medir a quantidade e a qualidade da mudança
- ✓ **Monitora mudanças nas percepções comunitárias** para obter respostas em tempo real sobre desempenho
- ✓ **Usa métodos participativos de monitoramento e avaliação** para desenvolver confiança e senso de controle sobre os resultados
- ✓ **Proativamente comunica** o valor gerado pelo IC para os públicos interno e externo



Introdução

Empresas do mundo todo estão envolvidas em iniciativas de investimento comunitário como forma de promover desenvolvimento e beneficiar as partes interessadas locais em suas áreas de operação. Bem executado, o investimento comunitário pode contribuir para o estabelecimento de relacionamentos mutuamente benéficos entre a empresa e as partes interessadas locais, para a melhoria da qualidade de vida das comunidades no longo prazo e para a criação de um ambiente conducente ao investimento privado.

Para a IFC, o investimento comunitário estratégico (IC) consiste, *por um lado, em contribuições ou ações voluntárias por parte das empresas para ajudar comunidades localizadas em suas áreas de operação a resolver suas prioridades de desenvolvimento e, por outro, em aproveitar as oportunidades criadas pelo investimento privado de maneiras sustentáveis e que respaldem os objetivos do negócio.*

As boas práticas nessa área estão evoluindo. As empresas estão se afastando das doações filantrópicas e das práticas pontuais e adotando modos mais sofisticados e estratégicos de planejar e executar seus programas de investimento comunitário. Há uma maior ênfase no plano de negócio — em ver o IC através da lente dos riscos e oportunidades e em criar “valor compartilhado” pela articulação dos objetivos e competências do negócio com as prioridades de desenvolvimento das partes interessadas locais. Outras tendências incluem priorizar o desenvolvimento do capital social e controle local através de processos envolvendo todas as partes interessadas; incluir estratégias de sustentabilidade e transferência de responsabilidade na elaboração dos projetos; e mensurar e comunicar resultados visando otimizar o valor de negócio decorrente do IC.

Ainda que a maior contribuição que uma empresa normalmente faz resida no impacto positivo do próprio negócio — por meio de empregos, contratos, cadeia de suprimento e pagamento de impostos —, os programas voluntários de investimento comunitário oferecem uma importante alternativa para aumentar os impactos positivos e os benefícios socioeconômicos. Por meio do IC as empresas apoiam processos de capacitação, o desenvolvimento de formas de sustento, a transferência de conhecimento e o acesso a serviços sociais e infraestrutura, frequentemente em contextos onde os níveis de pobreza, risco social e expectativa são altos e onde empresas e comunidades competem pelo uso da terra e dos recursos naturais.

Conquanto esta publicação concentre-se em programas voluntários, uma abordagem estratégica incentiva as empresas a pensarem criativa e interfuncionalmente sobre as diferentes

maneiras de aumentar “a fatia do bolo” destinada à população local. Isso implica em aproveitar todo o espectro de possibilidades que o setor privado tem a oferecer — de oportunidades ligadas ao negócio principal e à cadeia de suprimento; a competências, vantagens e know-how empresariais; à alavancagem por meio de contatos-chave, redes e parceiros. Nesse sentido o IC pode ser visto como uma ferramenta estratégica que pode ser combinada com outras iniciativas para gerar valor tanto para o negócio quanto para as comunidades em seu entorno.

O investimento comunitário anda de mãos dadas com as iniciativas da empresa para envolver as partes interessadas. A experiência mostra que esse tipo de investimento inicial no desenvolvimento de relacionamento com comunidades e parceiros locais pode gerar expressivos dividendos em tempos de conflito ou crise.

O QUE O INVESTIMENTO COMUNITÁRIO NÃO É

Investimento comunitário é investimento de valor agregado e, portanto, não deve ser confundido com as obrigações de uma empresa de mitigar ou compensar as comunidades locais pelos impactos ambientais e sociais causados pelo projeto. Essas questões são tratadas separadamente nos Padrões de Desempenho Socioambiental da IFC. Entretanto, as duas são componentes interligados de uma abordagem holística no gerenciamento de relacionamentos empresa-comunidade.

PONDO A ABORDAGEM EM PRÁTICA: UM MARCO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IC

Este Guia Rápido (bem como o Manual maior no qual ele se baseia) está organizado em torno de sete áreas-chave que constituem um marco abrangente de planejamento estratégico para investimento comunitário. Desenvolver uma estratégia de IC é um processo continuado que abarca múltiplos passos, alguns destes sendo tomados internamente pela empresa e outros demandando participação, feedback e processos envolvendo todas as partes interessadas.

Figura 1: 7 Passos para Desenvolver uma Estratégia de Investimento Comunitário Robusta



1. De Bem Intencionado a Estratégico

O Que Algumas Empresas Falam sobre os Desafios do Investimento Comunitário

"Gastamos muito dinheiro com IC, mas as relações com as comunidades não melhoram (e às vezes ainda pioram)"

"Nosso programa de IC tornou-se uma fonte de conflito nas comunidades"

"As partes interessadas locais tornaram-se dependentes de nós"

"Os projetos de infra-estrutura que executamos estão abandonados e sem uso"

"Há intermináveis demandas por parte das comunidades - como dizer não?"

"Somos puxados em centenas de direções diferentes"

"Terminamos tendo de assumir o papel do governo"

"Nosso programa de IC tem pouco a ver com nosso negócio principal"

"Estamos fazendo todas essas boas coisas para a comunidade mas ninguém nos dá o crédito"

"No fim, temos pouco para mostrar diante de todos os recursos que gastamos"

12 MOTIVOS PARA O FRACO DESEMPENHO DO "VELHO ESTILO" DE INVESTIMENTO COMUNITÁRIO

Obter impacto positivo de longo prazo em desenvolvimento comunitário através de iniciativas apoiadas pela empresa pode ser uma tarefa complexa e desafiadora. Muitos programas não se desenvolvem plenamente — nem para a empresa nem para a comunidade — a despeito do tempo, da boa-vontade e dos consideráveis recursos investidos. Em alguns casos, investimentos comunitários mal-planejados deram origem a atitudes negativas para com a empresa por terem gerado dependência e conflito com relação à distribuição dos benefícios. Entre os fatores que podem contribuir para isso incluem-se:

1. Compreensão limitada do, frequentemente, complexo, contexto local
2. Insuficiente participação e controle das partes interessadas locais
3. Uma percepção de estar dando ao invés de investindo (inclusive pela ausência de objetivos claros)
4. Distanciamento da estratégia e competências do negócio principal
5. Respostas pontuais às demandas locais
6. Falta de profissionalismo e rigor empresarial
7. Insuficiente foco em sustentabilidade
8. Fornecimento gratuito de bens e serviços
9. Nenhuma estratégia de saída ou transferência
10. Muita ênfase em infra-estrutura e pouca ênfase em capacitação/treinamento
11. Falta de transparência e de resultados claros
12. Falha na mensuração e comunicação dos resultados

Figura 2: Elementos-Chave do Investimento Comunitário Estratégico



ELEMENTOS DE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Aprendendo com as lições do passado, as empresas que buscam romper com um padrão de fracos resultados estão começando a adotar novas abordagens e maneiras de envolverem as partes interessadas locais. O IC estratégico compreende cinco elementos que se reforçam: estratégia, alinhamento interno e externo, parcerias envolvendo todas as partes interessadas, sustentabilidade e mensuração de resultados. O objetivo é criar melhorias duradouras na qualidade de vida das comunidades locais que, por sua vez, gerem valor de negócio para a empresa na forma de amplo apoio comunitário, benefícios reputacionais, redução de risco, ganhos de produtividade, e/ou vantagem competitiva.

PENSANDO ESTRATEGICAMENTE: ALGUMAS RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS

✓ Não pule a estratégia

Uma abordagem pontual (reagir às demandas da comunidade à medida que elas vão surgindo) é o contrário de ser estratégico. Ter uma boa estratégia permite à empresa direcionar seus esforços de IC a uma finalidade. Isso reduz o risco de ocorrência de efeitos não pretendidos e aumenta as chances de que os objetivos do IC serão atingidos.

O processo pelo qual uma empresa atrai seus parceiros e partes interessadas locais e o espírito em que isso é feito são tão importantes ao sucesso do IC quanto a própria estratégia.

QUADRO 1: O QUE UMA BOA ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO COMUNITÁRIO DEVE FAZER

- **Definir um plano de 3 a 5 anos** para os investimentos comunitários da empresa
- **Estabelecer objetivos da estratégia do IC** que estejam vinculados ao plano de negócio
- **Identificar grupos-alvo de partes interessadas** e especificar critérios de elegibilidade
- **Vincular a estratégia de IC ao contexto local** tomando por base estudos sócio-econômicos
- **Estabelecer um processo continuado de envolvimento** com as partes interessadas e parceiros locais com relação ao IC
- **Recorrer às principais competências e recursos da empresa** em apoio às comunidades
- **Promover coordenação e responsabilização interfuncional** para dar apoio aos objetivos do IC
- **Integrar o IC com outros programas da empresa que envolvam comunidades** (envolvimento das partes interessadas, gerenciamento das reclamações, gerenciamento do impacto ambiental e social, e contratação e terceirização em nível local)
- **Definir critérios e diretrizes** com base nos quais todas as propostas de IC sejam selecionadas
- **Identificar áreas de programas-chave** nos quais a empresa investirá
- **Identificar o modelo de implementação** e tomada de decisões/estruturas de governança
- **Definir papéis e responsabilidades**, orçamento, escopo e cronograma
- **Descrever as estratégias de saída/transferência e de sustentabilidade da empresa**
- **Considerar tanto objetivos de curto prazo quanto os de longo prazo**
- **Descrever como os resultados do projeto serão monitorados e comunicados**

✓ **Gerencie o Quadro Maior Primeiramente**

O investimento comunitário é apenas uma parte do gerenciamento como um todo das relações empresa-comunidade e não será bem sucedido se as questões e conflitos mais fundamentais do projeto não forem resolvidos. É recomendável que as empresas adotem as seguintes políticas e programas mais gerais antes de embarcarem no IC:

- Envolvimento das Partes Interessadas ¹
- Mecanismos Comunitários de Resolução de Conflitos/Reclamações
- Gestão de Impacto Ambiental e Social
- Contratação e Compras (Comunitárias) Locais

✓ **Invista em Processos**

O processo pelo qual uma empresa envolve parceiros e partes interessadas locais e o espírito em que isso é feito são tão importantes ao sucesso do IC quanto a própria estratégia. Os fundamentos do IC — confiança, respeito mútuo, boa vontade, capacidade, aprendizagem mútua e protagonismo local — são todos desenvolvidos por meio de um processo permanente e contínuo de colaboração. Fazê-lo dar certo implica preocupar-se menos com o número de reuniões organizadas e mais com a qualidade da interação. Esta pressupõe investimento de longo prazo tanto de tempo quanto de recursos da empresa para estabelecer e manter um processo que a população local entenda como significativo e que lhes transfira poder.

✓ Explore as Competências Principais e os Vínculos com o Negócio

Uma empresa orientada estrategicamente tende a apoiar programas e atividades de IC em áreas em que ela, como negócio, tem o máximo a oferecer e onde haja vinculação com seus interesses comerciais. Além disso, aproveitar os recursos não-financeiros da empresa pode aumentar a eficiência e multiplicar o valor que o negócio pode gerar. Isso é importante porque, inevitavelmente, as necessidades de desenvolvimento superam os orçamentos de IC.

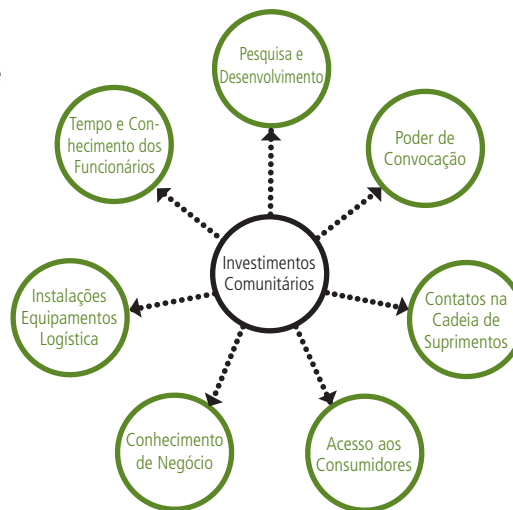
Figura 3: Investimento Comunitário Vinculado às Competências e Recursos do Negócio ²

O programa voluntário dos funcionários do **Deutsche Bank** tira proveito de uma competência central – seu know-how de microfinanças – para prestar serviços de consultoria gratuitos e de alta qualidade a instituições de microfinanças em mercados emergentes.

A **Nestlé** apóia o “Programa Doe uma Sala de Aula”, do governo filipino, para ajudar a minorar a crítica falta de salas de aula. Pelo programa, a empresa doa espaço em suas fábricas locais para ser usado como salas de aula de escolas públicas.

A **Microsoft** e a Fundação Aga Khan fecharam uma parceria para estabelecer Centros de Aprendizagem Tecnológica Comunitários em áreas rurais remotas do Paquistão visando estimular novas oportunidades sociais e econômicas.

A Mina de Potássio **Somboon** trabalhou com fazendeiros locais na Tailândia para aumentar a produção através do uso de fertilizantes (dos quais o potássio é um ingrediente chave).



O **Google Earth** usa sua tecnologia de ponta para ajudar os índios da Amazônia a monitorar a destruição da floresta.

A **Himal Energia** aproveitou seus contatos com o PNUD e o governo do Nepal para criar um sistema de eletrificação rural para aldeias no seu entorno.

A **Fundação Shell** conseguiu fazer com que bancos nacionais e outros investidores sentassem à mesa para destravar o acesso a financiamento para micro-empresários.

A **Pneus Apollo** envia seus funcionários mais graduados da área de treinamento para educar seus parceiros da cadeia de suprimento quanto à conscientização e prevenção do HIV/AIDS. Os pontos de venda de pneus também se tornaram uma importante via para a disseminação de informação sobre saúde aos consumidores.

“Se voltarmos 15 anos no tempo, era uma competição para ver quem dava mais. Hoje se trata da eficácia do que se faz.”

—Executivo da área de Cidadania Corporativa da IBM ⁴

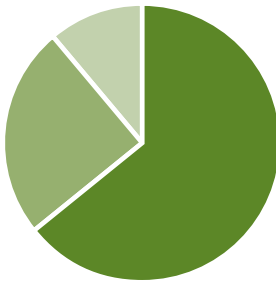
✓ Foque em Qualidade, não em Quantidade

Um estudo abrangendo sessenta empresas internacionais operando em seis continentes concluiu que “não há correlação (e às vezes até mesmo uma correlação inversa) entre o montante de dinheiro que uma empresa gasta em projetos comunitários e a qualidade de seu relacionamento com a comunidade ³.” A experiência do passado mostra que as empresas que focam em iniciativas de alta qualidade em algumas poucas áreas bem definidas tendem a alcançar maior impacto e reconhecimento do que as empresas com programas de IC que pulverizam recursos em muitos tipos diferentes de atividades.

✓ Pense a Curto e a Longo Prazos (mas Priorize o Longo Prazo)

Qualquer boa estratégia terá tanto objetivos de curto quanto de longo prazo. Diferentes tipos de investimentos podem ser usados para responder a necessidades do negócio durante os vários estágios do projeto. Embora não seja realista esperar que todas as atividades apoiadas por uma empresa tenham impactos de longo prazo sustentáveis, idealmente investimentos produtivos com benefícios duradouros devem constituir o grosso do portfólio do IC. Os benefícios advindos de projetos e doações de impacto rápido precisam ser avaliados à luz dos riscos de criação de dependência.

Figura 4: Diferentes Tipos de Investimentos para Diferentes Fases e Objetivos de Negócio



Projetos de Impacto Rápido

Projetos de Alta Visibilidade (às vezes denominados “corta-fitas”). Esses projetos podem ser feitos rapidamente nos estágios iniciais para criar boa vontade, demonstrar benefícios tangíveis e ganhar “licença social”.
Exemplo: projetos de infraestrutura

Investimentos de Longo-Prazo

Investimentos produtivos que geram capacitação local ao longo do tempo. Esses investimentos alavancam planos de negócio de longo prazo, tais como gerenciamento de risco e reputação, produtividade e sustentabilidade.
Exemplo: Capacitação profissional e amparo ao sustento familiar.

Fundos Discrecionários

Doações inteiramente direcionadas para solicitações da comunidade. Embora, via de regra, sejam de curto prazo e pontuais, esses investimentos possibilitam à empresa ser vista como sensível às necessidades locais. Exemplo: Apoio a festividades e atividades esportivas locais, ou doação de suprimentos.

✓ Use a Comunicação como Ferramenta Estratégica

As empresas podem otimizar os benefícios empresariais decorrentes do IC ao se certificarem de que as partes interessadas sejam informadas sobre tais investimentos e sobre o valor que eles criam. Ter planos para comunicação tanto interna e externa para IC, e implementá-los proativamente, pode produzir inúmeros benefícios importantes, desde fortalecer a reputação corporativa à promoção de um sentimento coletivo de orgulho entre os funcionários.

Tabela 1: Benefícios de Se Ter uma Estratégia de Comunicação para IC

Benefícios à Comunicação Externa	Benefícios à Comunicação Interna
• Aumenta a transparência do programa • Reduz a disseminação de informação errônea • Serve como canal de mão dupla para feedback das partes interessadas • Gera interesse e a compra da ideia por parte da sociedade civil e do governo • Fortalece a imagem corporativa entre os pares do setor da empresa e público • Melhora o gerenciamento de risco • Fortalece o valor/reputação da marca • Aumenta a atratividade para investidores financeiros	• Contribui para garantir apoio interno e recursos para o IC (através da comunicação do plano de negócio) • Fomenta compreensão e reconhecimento de toda a empresa quanto ao propósito do IC e o vínculo com os objetivos do negócio • Promove orgulho e boa-vontade entre os funcionários ao fazer algo positivo para a comunidade • Aproveita o pessoal de Relações/Comunicações Externas em apoio ao IC

“A capacidade de demonstrar boas práticas de desenvolvimento social e comunitário nos torna um parceiro atraente para o governo, abrindo novas oportunidades de negócios.”

—Arcelor Mittal ⁵

2. Avalie o Contexto Empresarial para IC

FOCO NO PLANO DE NEGÓCIO

Em uma abordagem estratégica, há uma ligação direta entre os objetivos de investimento comunitário de uma empresa e seus objetivos comerciais. As empresas líderes são capazes de informar com clareza a seus acionistas os indutores de negócio que justificam perseguir um programa de IC. Evidências sugerem que uma maior proximidade entre as operações corporativas e os programas de IC surte melhores resultados tanto para a empresa quanto para as comunidades locais.

QUADRO 2: PORQUE PROGRAMAS DE INVESTIMENTO COMUNITÁRIO TÊM MELHOR DESEMPENHO QUANDO ALINHADOS AO NEGÓCIO

- Quando o IC está alinhado com a estratégia de negócios de uma empresa, é provável que aquele receba maior apoio interno e recursos da direção e dos acionistas
- Quando os programas de IC são integrados às operações do negócio (e não executados separadamente), isso permite coordenação mais efetiva com as outras unidades de negócio nas interações e questões do dia-a-dia que possam impactar o relacionamento empresa-comunidade
- Quando a ligação entre o IC e os objetivos do negócio é compreendida pelos funcionários e a direção, as competências principais e os recursos de todo o negócio podem ser acessados com mais rapidez e aproveitados em benefício das comunidades locais
- Quando o IC é direcionado a objetivos de negócio específicos, as atividades tendem a ter maior foco e direção do que quando o propósito não é muito bem definido
- Quando o IC tem um claro plano de negócio, ele torna o programa mais resistente a cortes orçamentários (versus filantropia pura e simplesmente, que tende a desaparecer durante desaquecimentos econômicos)
- Quando uma empresa tem clareza acerca das razões pelas quais apoia o IC e o que espera atingir, o “retorno” sobre o investimento pode ser medido e informado com maior rapidez

VINCULE A ESTRATÉGIA DE IC AOS INDUTORES DO NEGÓCIO

Canalizar benefícios na forma de desenvolvimento a comunidades locais através do IC pode gerar uma ampla gama de benefícios corporativos diretos e indiretos. Perseguir tais objetivos, ou “indutores de negócio”, é o que motiva as empresas a apoiarem programas de IC. Uma vez identificados pela empresa os principais indutores de negócio para os quais o IC pode mais prontamente contribuir (tais como ganhar uma “licença social” para operar no caso de uma mina ou hotel, ou alcançar padrões de certificação global no setor de mercadorias), estes podem ser usados para impulsionar a estratégia.

Figura 5: Potenciais Indutores de Negócio ⁶

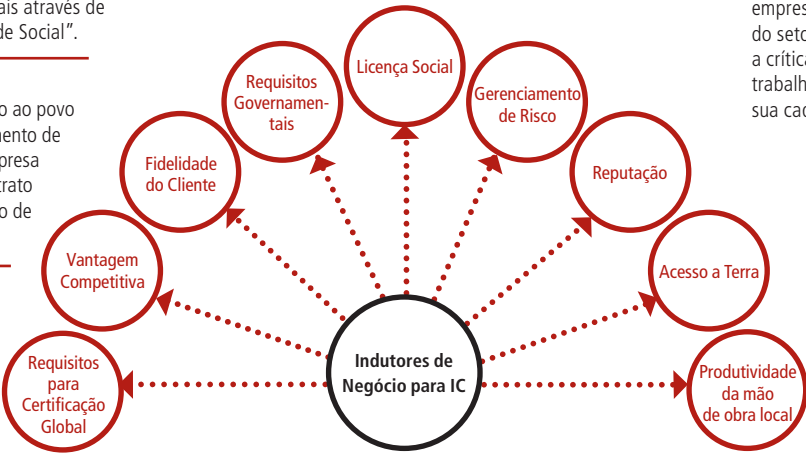
A **legislação da Administração dos Recursos Madeireiros de Gana** exige das madeireiras que comprometam uma parcela dos seus recursos financeiros com vistas ao fornecimento de infraestrutura e serviços sociais a comunidades florestais locais através de “Acordos de Responsabilidade Social”.

A abordagem inovadora da **Universal Sodexo** em apoio ao povo aborígene para o desenvolvimento de empresas locais ajudou a empresa a ganhar um importante contrato de alimentação e manutenção de instalações da Rio Tinto.

A **Mesa Redonda do Óleo de Palma Sustentável** tem critérios e princípios para pequenos agricultores e exige contribuições para o desenvolvimento sustentável local.

A **Mina Jinfeng da Sino Gold** conseguiu construir sua licença social para operar na província de Ghizou, uma das mais pobres da China, ao comprometer-se com um programa decenal de desenvolvimento comunitário elaborado a partir de consultas com as partes interessadas locais.

A **Levi Strauss** fez uma parceria com uma ONG local de Bangladesh para que esta fornecesse treinamento em direitos trabalhistas e apoio para formação de micro-empresas a mulheres trabalhadoras do setor de confecção em resposta a críticas quanto a condições de trabalho precárias desumanas em sua cadeia de suprimento.



Na África Ocidental, o programa de HIV/AIDS dos **Hotéis Serena** – que inclui serviços de atendimento à distância a comunidades – teve como resultado expressivos ganhos de produtividade laboral devido à redução da mortalidade, prêmios mais baixos dos planos de saúde e menor absenteísmo.

TENTE QUANTIFICAR O VALOR DO IC PARA O NEGÓCIO

Maximizar o valor do negócio pressupõe criação de valor e proteção de valor. Quantificar a justificativa de negócio para a adoção de investimentos comunitários que criem valor por meio da redução dos custos dos insumos e aumento de produtividade dos trabalhadores (tais como programas comunitários de HIV/AIDS) é bastante simples. No entanto, uma avaliação financeira dos investimentos comunitários que ajudem a proteger valor ao construírem intangíveis tais como confiança e boa-vontade ou a reduzirem o risco potencial de atrasos, interrupções ou efeitos negativos à reputação corporativa, constitui desafio maior. Entretanto, isso é possível e fazê-lo pode fortalecer o plano de negócio sobremaneira.

QUADRO 3: OS CUSTOS E OS BENEFÍCIOS DE SE CONSEGUIR APOIO COMUNITÁRIO (FILIPINAS) ⁷

O projeto Malampaya Deep Water Gas-to-Power é uma joint venture de US\$4,5 bilhões da subsidiária da Royal/Dutch Shell, a Shell Philippines Exploration, da Chevron Texaco e da Empresa Nacional Filipina do Petróleo. O projeto ilustra como um projeto de infra-estrutura, potencialmente controverso e de alto impacto, pode evitar uma custosa oposição comunitária por meio de esforços continuados para assegurar e manter a aprovação ao ciclo do projeto.

Em Malampaya, os custos para conquistar aprovação comunitária mostraram-se mínimos em comparação aos custos totais do projeto. Mesmo usando “estimativas básicas” conservadoras acerca de potenciais atrasos devidos à oposição comunitária, os patrocinadores do projeto obtiveram benefícios cujo valor excedia tais custos em muitas vezes. Além disso, os benefícios reputacionais gerados por Malampaya estenderam-se à Royal/Dutch Shell como um todo.

Custos e Benefícios de Obter Consentimento das Comunidades

Atividades	Custos	Resultados	Benefícios/ Custos Evitados
Envolvimento Comunitário Geral/Consultas (inclusive reassentamento)	USD \$6 milhões	– Obra adiantada em 3 meses em relação ao cronograma	USD \$36 milhões
		– Penalidades contratuais evitadas	USD \$10-30 milhões
		– Atrasos de instalação dos dutos evitados	USD \$4-6 milhões
Custo total	USD \$6 milhões	Total de Benefícios	USD \$50-72 milhões

ALINHE AS FUNÇÕES INTERNAS EM SUPORTE AO IC

A boa reputação gerada pelos programas de IC pode evaporar-se em pouco tempo se as ações realizadas por outras partes do negócio gerarem conflito ou percepções negativas da empresa entre as comunidades locais. Alinhamento e responsabilização interfuncional são ambos essenciais para o IC e para o gerenciamento de relações comunitárias em sentido mais amplo. Porque as interações cotidianas intra-empresa moldam as atitudes locais acerca da empresa, é importante que todos os funcionários estejam conscientes da estratégia de IC da empresa e entendam seu papel de “embaixadores” das boas relações empresa-comunidade.

QUADRO 4: A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL

- Assegura que as interações cotidianas com comunidades por outras unidades do negócio apoiem a estratégia global de IC e não prejudiquem os esforços do IC
- Cria compreensão acerca e “compra” do IC pelas unidades funcionais, incluindo o esclarecimento de papéis e a responsabilização pelo suporte ao plano de negócio no tocante às relações comunitárias
- Contribui para o aproveitamento de uma ampla gama de recursos, habilidades e competências disponíveis no negócio como um todo em apoio às comunidades locais

Tabela 2: Interface Potencial Entre as Unidades de Negócio e as Comunidades Locais

Equipes Funcionais	Interação Comunitária
Desenvolvimento/Viabilidade do Negócio	Contato inicial com as comunidades
Recursos Humanos	Emprego, contratação, salários em nível local
Aquisição de Terras	Negociações fundiárias, reassentamento, compensação
Compras	Contratos locais e compras de bens e serviços
Engenharia e Logística	Localização e desenvolvimento da infraestrutura do projeto
Gestão Socioambiental	Impacto socioambiental -- prevenção, mitigação e compensação
Representação junto à Comunidade	Processos de maior alcance para envolvimento das partes interessadas e o gerenciamento das reclamações
Relações Governamentais	Representação junto a e articulação com autoridades e unidades de governo relevantes
Relações Externas / Comunicação	Trabalhando com a mídia e públicos-chave externos, comunicação interna
Serviços de Terceiros/Prestadores de Serviços	Atividades de construção, interação entre a força de trabalho, transporte/frete
Segurança	Pessoal da empresa e/ou prestadores de serviços de segurança

Embora o IC não se destine ao uso como ferramenta básica de mitigação de risco, ainda assim pode ser eficaz na resolução de determinados riscos do projeto.

MAPEIE PROBLEMAS, RISCOS E OPORTUNIDADES DO PROJETO PARA DETERMINAR ONDE O IC PODE SER MAIS EFICAZ

Formar equipes interfuncionais com pessoal de diferentes setores da empresa pode contribuir também para um mapeamento e análise mais abrangente dos principais problemas, riscos e oportunidades na área de influência de um projeto. Isso auxiliará a empresa a formular seu plano de negócio específico com relação ao IC em nível local. Ainda que o IC não tenha por objetivo ser usado como uma ferramenta básica de mitigação de risco, ainda assim pode ser eficaz na resolução de certos riscos do projeto ou questões relevantes a uma empresa, ou como meio para focar em grupos particulares de partes interessadas.

QUADRO 5: ARACRUZ CELULOSE (BRASIL) - MAPEAMENTO DAS PRINCIPAIS QUESTÕES DAS PARTES INTERESSADAS NA FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA ⁸

Para formar sua estratégia de sustentabilidade, a Aracruz Celulose, uma empresa brasileira líder na produção mundial de polpa branqueada de eucalipto, consulta seus funcionários e partes interessadas para informar-se acerca das principais questões e prioridades relacionadas às suas atividades. No gráfico abaixo, questões identificadas são distribuídas em uma “matriz de materialidade” de acordo com o grau de importância das partes interessadas (eixo vertical) e o grau de impacto sobre o negócio (eixo horizontal). Questões prioritárias que apresentam, mesmo que em parte, potencial de equacionamento por meio do IC, estão destacadas (nossa ênfase).



Outras empresas podem usar exercícios de mapeamento similares para identificar e classificar questões, riscos e oportunidades prioritários relacionados a comunidades locais para determinar onde o IC pode ser usado com maior eficácia.

3. Avalie o contexto local para IC

SAIBA ONDE ESTÁ ENTRANDO ANTES DE SE ENVOLVER

Empresas com boas práticas investem na compreensão das características e complexidades do contexto local e usam essa informação para planejar o IC estratégico. Por exemplo, como a presença da empresa e os recursos por ela trazidos afetarão os atores locais, as instituições e seus inter-relacionamentos? Como esses fatores locais contribuirão ou prejudicarão os esforços de investimento comunitário?

Múltiplas são as variáveis associadas a essas perguntas que precisam ser avaliadas antes que uma empresa se envolva externamente em IC. Incluem-se entre os potenciais desafios:

- **Herança histórica** ou ações do passado que criaram desconfiança entre a população local
- **Inclusão de mulheres e grupos vulneráveis**, onde certas normas culturais e valores possam não favorecer a participação ou excluam as mulheres e outros grupos do processo de tomada de decisões
- **Elites**, que possam distorcer a tomada de decisão e capturar recursos para seu próprio uso
- **Cenários de conflito ou pós-conflito**, onde há grande necessidade de IC mas em que os riscos incluem o acirramento de tensões existentes ou o incitamento de novos conflitos relacionados aos recursos do IC
- **Questões relacionadas à governança local**, inclusive corrupção e falta de capacidade ou de vontade política
- **Organizações locais fracas**, demandando capacitação inicial antes que o IC possa ser bem-sucedido

AVALIE O CONJUNTO DAS PARTES INTERESSADAS: ATORES, INSTITUIÇÕES, DINÂMICA, RELACIONAMENTOS

Figura 6: Variáveis em contexto local



Envolvimento com IC deve promover ação, tomada de decisão e apropriação das partes interessadas

4. Envolve as Comunidades no IC

PORQUE O ENVOLVIMENTO EM IC É DIFERENTE

Diferentemente das atividades típicas de uma empresa para envolverem as partes interessadas (atividades que tendem a buscar *feedback* sobre questões e impactos do projeto para permitirem à empresa melhorar suas próprias ações e tomada de decisão), o envolvimento em IC tem que promover ação, tomada de decisão e participação das partes interessadas. Isso implica em contribuir para dar suporte e facilitar um processo de planejamento conduzido pela comunidade que transfere poder a essa mesma comunidade para que esta possa definir seu próprio futuro, identificar suas próprias oportunidades e ativos e definir as suas próprias prioridades em relação a áreas para potencial investimento comunitário pela empresa e por outros atores do desenvolvimento. (A estratégia da empresa e as prioridades locais serão posteriormente reunidas para se determinar quais as áreas mais adequadas para uma colaboração empresa-comunidade.)

A EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA SE ENVOLVER?

A adoção de um processo orientado pela comunidade muitas vezes demanda uma mudança de mentalidade da parte tanto da empresa quanto das comunidades locais. Isso porque uma empresa que abre mão do papel de protagonista (na tomada de decisão e na execução dos benefícios do IC) para assumir um papel de coadjuvante em um processo envolvendo todas as partes interessadas (formação de parceria, facilitação, co-financiamento) necessita estar preparada em vários níveis:

QUADRO 6: PRINCÍPIOS-CHAVE DO DESENVOLVIMENTO ORIENTADO PELA COMUNIDADE ⁹

- Participação Local
- Transferência de Poder para e Apropriação pela Comunidade
- Representação e Inclusão Social
- Governança e Transparência

- Disposição para abrir mão de algum controle em troca de maior protagonismo local e compartilhamento de riscos
- Uma mudança do “vire-se” para uma atitude de ajudar a garantir que as coisas sejam feitas
- Um compromisso de longo prazo com um processo continuado
- Um significativo investimento inicial em expertise, facilitação e capacitação
- Paciência e reconhecimento que os resultados demoram

O MODO COMO UMA EMPRESA SE ENVOLVE PODE DETERMINAR O SUCESSO DO IC

A maneira pela qual uma empresa inicia o diálogo com as comunidades em torno do tema do IC pode ter implicações de longo prazo para o relacionamento. Algumas regras práticas incluem:

- **Use processos participativos** (que promovem inclusão e são sensíveis à questão de gênero)
- **Envolve-se de uma maneira que estimule a colaboração** (ex., abertura, transparência, respeito)
- **Gerencie as expectativas**
- **Registre os compromissos assumidos e cumpra-os**
- **Envolve o governo e outras partes-chave interessadas**

APOIE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO COMUNITÁRIO

As empresas estão se afastando do tradicional levantamento de “necessidades” e “anseios” (que tendem a criar longas listas de desejos e a expectativa de que a empresa é responsável pelo atendimento dessas necessidades). Em vez disso, elas estão reformulando o diálogo com as comunidades estimulando-as — através de avaliações participativas— a que considerem seus próprios recursos e ativos disponíveis e descubram oportunidades para se desenvolverem com base nessas vantagens intrínsecas visando atingir suas metas de desenvolvimento.

O planejamento comunitário é um meio de aproximar as pessoas para que definam uma visão coletiva e definam por acordo um conjunto de áreas ou intervenções prioritárias que se torna seu próprio plano de ação para o desenvolvimento. As empresas não devem ver os resultados do planejamento comunitário como algo que elas estejam obrigadas a apoiar independentemente do que seja. Pelo contrário, o objetivo deve ser o de trabalhar em prol de uma visão conjunta, reconhecendo que a empresa cumprirá apenas um papel no processo de desenvolvimento e que outros atores - incluídos aí o governo, a sociedade civil, doadores e as próprias comunidades — também precisarão cumprir seus papéis.

“Ao promover o planejamento participativo... um sentimento de confiança e respeito entre ambas as partes começa a ser construído.”

—Veracel

QUADRO 7: VERACEL (BRASIL) - APOIANDO O PLANEJAMENTO COMUNITÁRIO ATRAVÉS DE REDES SOCIAIS ¹⁰

A Veracel, uma empresa integrada de produtos florestais sediada no sul da Bahia, é uma joint venture entre a Fibria do Brasil e a Stora Enso da Suécia. Um dos objetivos estratégicos da empresa é construir boas relações com as comunidades nas áreas onde ela mantém plantações de eucalipto.

Em 2006, a empresa lançou um “Programa de Redes Sociais” em parceria com o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social --IDIS --para estabelecer um diálogo ativo com as principais partes interessadas e encontrar soluções coletivas para os desafios do desenvolvimento local. A intenção era a de superar qualquer desconfiança inicial por parte das comunidades e evitar criar relações de dependência. Isso foi feito a partir de um processo de planejamento participativo que envolveu as seguintes fases:

- **Inventários Sociais** realizados para estudar o contexto socioeconômico de áreas-piloto e identificar organizações e líderes locais visando apoio à criação de redes;
- **Encontros Comunitários e Capacitação de Facilitadores Locais** para acordar os objetivos da rede e formar um quadro de facilitadores locais para conduzir as futuras oficinas e mobilizar novas pessoas e organizações a se juntarem à rede;
- **Avaliação Participativa de Ativos Comunitários, Visão de Futuro, e Planejamento de Ações**

Essas fases foram fundamentais para a evolução do programa porque concentraram o diálogo no potencial de cada localidade para resolver seus próprios problemas.

Resultados do Planejamento Comunitário: Através de oficinas e planejamento de ação facilitados, as redes identificaram uma série de projetos com vistas à realização de suas visões. Entre outros se incluem a formação de uma cooperativa para produzir doces; um projeto de artesanato; e um projeto de produção de farinha de mandioca.

O Papel da Empresa: Para garantir a viabilidade do projeto, a Veracel convocou uma reunião para apresentar as comunidades às empresas, bancos e fornecedores que pudessem dar suporte à implementação do IC. Por exemplo, um banco local forneceu financiamento para o projeto de produção de farinha, enquanto o projeto de artesanato fechou uma parceria com o comerciante local. A Veracel também contratou uma firma de consultoria para qualificar artesãos no uso de madeira de eucalipto para a produção de artefatos.

Resultados: De modo geral, o processo tem ajudado a empresa a alcançar seu objetivo de formar uma parceria construtiva com as partes interessadas locais. O sucesso do piloto inspirou a Veracel a estender o programa para outros locais.

Figura 7: Estágios do Planejamento Comunitário



INTEGRE PERSPECTIVAS DE GÊNERO

Crescem as evidências demonstrando que a participação das mulheres em programas de investimento comunitário facilita a obtenção de resultados de desenvolvimento melhores e de maior alcance. Diversas empresas com boas práticas adotam passos deliberados para garantir que as mulheres sejam incluídas no processo de participação, e que as perspectivas e oportunidades de gênero sejam levadas em conta no planejamento e na tomada de decisão.

TRABALHE COM MECANISMOS DE ENVOLVIMENTO DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS

Reunir as partes interessadas através de mecanismos formais ou informais de discussão, planejamento e tomada de decisão acerca de iniciativas de IC pode constituir uma maneira eficaz de chegar a consenso e superar preocupações e conflitos potenciais.

QUADRO 8: NEWMONT (GANA) - FORUM DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE AHAFO ¹¹

O Fórum de Responsabilidade Social de Ahafo — ASRF (da sigla em inglês) — foi estabelecido pela Mineradora Newmont, em colaboração com a Nananom (substantivo coletivo designando os chefes locais) e os Executivos-Chefes Distritais, como uma plataforma inovadora para o diálogo e o engajamento entre empresa, autoridades locais e comunidades no entorno da mina de Ahafo em Gana. O propósito do fórum é dar às comunidades locais a oportunidade de participar nas decisões e planos da empresa, deliberar acerca de questões de interesse comum, estabelecer uma comunicação firme e decidir como os fundos de desenvolvimento comunitário serão alocados.

O ASRF é regido pelo Acordo de Responsabilidade Social de Ahafo, que define objetivos, princípios-chave e o rumo do envolvimento empresa-comunidade, bem como as questões que precisam ser resolvidas para garantir o desenvolvimento sustentável. O fórum tem uma ampla base de representação que consiste da empresa, autoridades distritais e regionais, chefes locais, jovens eleitos, ONGs e representantes de grupos de mulheres.

5. Invista em Capacitação

A construção de capital humano e social é crucial ao investimento comunitário estratégico porque alavanca e multiplica o impacto dos recursos provenientes do IC por meio do fortalecimento de associações locais, a promoção de autonomia e o aumento da probabilidade de sucesso do projeto. Para muitas empresas, a capacitação constitui sua estratégia de entrada e de sustentabilidade ao mesmo tempo. Há uma gama de diferentes intervenções de capacitação que as empresas podem escolher apoiar dependendo da necessidade, contexto e resultados almejados.

SEJA ESTRATÉGICO — 5 PERGUNTAS PRELIMINARES A FAZER

- *QUEM* estamos buscando capacitar?
- Capacitação para *O QUÊ* e *POR QUÊ*?
- *QUANDO* precisamos fazer essa capacitação?
- *QUEM* deveria realizar a capacitação?
- *COMO* saberemos se fomos bem-sucedidos?

DEFINA AS PESSOAS-ALVO CERTAS

De modo geral há vários grupos-alvo diferentes— empresa, comunidades, ONGs e governo local— que podem requerer alguma forma de capacitação ou treinamento no contexto do planejamento e gestão do IC.

Figura 8: Exemplos de Grupos de Partes Interessadas Alvos de Capacitação ¹²

Na Colômbia, a **Ecopetrol** formou parcerias com importantes companhias petrolíferas e a IFC para ajudar organizações da sociedade civil de cinco regiões a melhorarem o desempenho dos Comitês de Monitoramento do Investimento dos Royalties. Esses comitês exigem a prestação de contas dos governos locais pelo uso dos royalties gerados pelo petróleo e a mineração.

No Peru, a **Mineradora Yanacocha** associou-se à IFC para fornecer sistemas modernos de gestão financeira e treinamento profissionalizante no local de trabalho à municipalidade local que recebe as receitas dos impostos da mina.

O **Banco DFCU** em Uganda fornece treinamento financeiro básico para suas atuais e potenciais clientes mulheres e organizações de mulheres em temas que vão desde o desenvolvimento de bons hábitos de poupança à solicitação de financiamento bancário.

A **Kinross Maricunga**, uma mineradora chilena que opera nos Andes na extração de ouro e fica localizada próximo a um povoado indígena e a um parque nacional, organizou programas de treinamento para comunidades locais para capacitá-las a começar seus próprios negócios no setor de ecoturismo para geração de renda.

A **BHP Biliton** organiza programas práticos de treinamento em nível global para seus profissionais de relações comunitárias, cujo objetivo é melhorar o conhecimento, habilidades e competências destes no trabalho com as comunidades locais.



Ênfase crescente vem sendo dada a investimentos geradores de capital social e humano.

DESENVOLVA AS CAPACITAÇÕES CERTAS

As empresas devem ainda identificar os tipos de capacidades e habilidades que precisam ser desenvolvidas. Há três categorias gerais a considerar ¹³:

- **Capacidades funcionais** são capacidades transversais, tais como a habilidade para engajar-se efetivamente em processos participativos e/ou envolvendo todas as partes interessadas, ou a habilidade para negociar
- **Capacidades técnicas** estão associadas a uma área específica do conhecimento, tais como microfinanças, educação, saúde ou agricultura, ou enfocam uma competência específica
- **Capacidades comportamentais** concentram-se em conscientização como forma de efetuar mudanças nas atitudes das pessoas.

CONSIDERE UMA VARIEDADE DE OPÇÕES DE CAPACITAÇÃO

A mudança para um tipo mais estratégico de IC acarretou uma mudança no tipo de investimentos feitos pelas empresas. Ênfase cada vez maior está sendo dada a investimentos que gerem capital social e humano através de transferência de conhecimento, consciência social e desenvolvimento de capacidade organizacional.

Tabela 3: Investindo em Capacitação Local - Um Menu de Opções	
Tipos de Intervenções	Atividades Potenciais
Trabalho em Redes	Aproximar comunidades, organizações e indivíduos através de afiliações formais e informais para expandir a prestação de serviços, melhorar o compartilhamento de informações, definir padrões de desempenho ou empoderar grupos
Criação de uma Entidade Nova	Criar novos grupos de usuários de água, cooperativas, organizações da sociedade civil, grupos de credores, etc.
Treinamento	Desenvolver e fornecer currículos em suporte à transferência de conhecimentos críticos
Parcerias	Propiciar novos relacionamentos e joint ventures entre atores-chave para atingir os objetivos do IC
Desenvolvimento de liderança	Servir de modelo ou aconselhamento a líderes comunitários emergentes
Desenvolvimento Organizacional	Fornecer apoio a organizações locais para melhorar desempenho
Intercâmbios e Visitas	Patrocinar intercâmbios para promover aprendizagem e fertilização cruzada
Treinamento e Orientação (Coaching e Mentoring)	(auto-explicativos)
Marketing Social	Aplicar princípios de marketing empresarial para conscientizar e influenciar mudanças de comportamento das pessoas.
Desenvolvimento de Prestadores de Serviços Locais	Fortalecer a quantidade e a qualidade dos prestadores de serviços locais
Assistência Gerencial Direta	Funcionários da empresa são transferidos ou fornecem assistência técnica diretamente
Bolsas Operacionais Gerais	Fornecer pequenas bolsas para amparar pessoas-chave em agências-chave

6. Defina os Parâmetros

Dadas as potenciais implicações reputacionais decorrentes do investimento comunitário e a necessidade de prestar contas aos acionistas, as empresas têm o direito e a obrigação de definir parâmetros específicos quanto ao uso de seus recursos. Estabelecer as condições (em consulta com as partes interessadas) sobre quais tipos de atividades uma empresa respalda e a maneira como os projetos são estruturados e implementados aumentará a probabilidade de alcançar os resultados desejados e de evitar os indesejados.

SELECIONE TODAS AS ATIVIDADES (COM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS, PRINCÍPIOS E CRITÉRIOS ESTABELECIDOS)

Seletividade é essencial para empresas que visam dirigir seus programas de investimento comunitário estrategicamente. Três elementos de seleção - os objetivos do IC, suas diretrizes e seus critérios de elegibilidade—vêm em primeiro lugar.

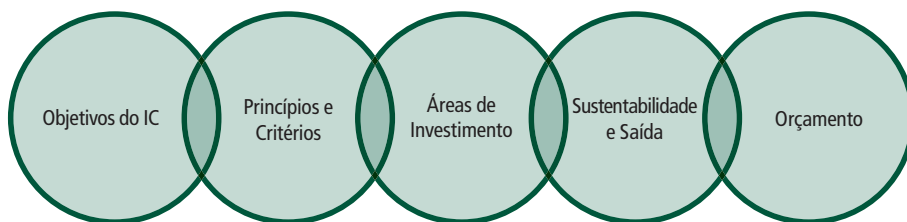
- Os **objetivos da estratégia de IC** devem ser relativamente ambiciosos e vinculados ao plano de negócio
- **Diretrizes** (ou critérios de seleção) são as principais regras a que todos os projetos e propostas de IC devem aderir a fim de receberem apoio da empresa
- **Critérios de elegibilidade** são critérios escritos e transparentes que estabelecem claramente a priori quem pode ser beneficiado e como os recursos serão alocados nas comunidades

QUADRO 9: MONTANA EXPLORADORA (GUATEMALA) - ELEGIBILIDADE DE BASE GEOGRÁFICA PARA FINANCIAMENTO DE IC ¹⁴

A Montana Exploradora criou um sistema de base geográfica para a alocação de fundos da empresa para projetos de desenvolvimento comunitário. Baseado no nível total anual de financiamento, os fundos foram distribuídos proporcionalmente em quatro zonas dependendo da intensidade e tipos de impactos potenciais dos projetos:

- A Zona Azul é a área de influência direta, que inclui seis comunidades localizadas no entorno da Mina Marlin e suas atividades. Essas comunidades recebem 40 por cento do orçamento anual de desenvolvimento comunitário.
- A Zona Verde inclui um segundo cinturão de comunidades localizadas em volta da Mina Marlin que são indiretamente afetadas pela mina e suas atividades. Essas comunidades recebem 30% do orçamento.
- A Zona Amarela inclui as comunidades localizadas ao longo da rota de transporte entre a Mina Marlin e a Rodovia Panamericana. Essas comunidades recebem 20% do orçamento anual.
- A Zona Marrom inclui as demais comunidades das municipalidades de San Miguel Ixtahuacán e Sipacapa que podem ou não ser afetadas pela Mina Marlin e suas atividades. As necessidades de desenvolvimento dessas comunidades são identificadas em articulação com os governos municipais. Essas comunidades recebem 10% do orçamento anual.

Figura 9: Principais Parâmetros para o IC



QUADRO 10: CHEVRON (NIGÉRIA) - DIRETRIZES E CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO COMUNITÁRIO ¹⁵

Princípios

- Quando possível, aproveitar ou completar a infra-estrutura existente antes de investir em novas obras.
- Envolver órgãos de governo, onde adequado, para que forneçam os serviços que seus mandatos exijam por lei, tais como educação, atendimento à saúde e infra-estrutura.
- Envolver membros da comunidade como participantes ativos no planejamento e execução do projeto.
- Use cada projeto como uma oportunidade de capacitação (aquisição de habilidades através do estímulo e assistência à juventude local para que esta se torne prestadora de serviços de preparação de projetos comunitários, formação de organizações comunitárias, etc.)
- Reforce o orgulho da comunidade por sua participação nos resultados do projeto de desenvolvimento.

Crítérios de Seleção

Todo projeto proposto é avaliado como “baixo, médio ou alto” em cada um dos seguintes critérios para que então sejam classificados com base nessas avaliações.

IMPACTO

- Alto “valor agregado”: amplos benefícios sociais e/ou econômicos (ex. aumenta significativamente a renda familiar, gera empregos, contribui para a paz e a estabilidade)
- Distribui benefícios equitativamente entre os beneficiários
- Fortalece a ordem e paz social
- Aborda a questão do desemprego/subemprego dos jovens
- Melhora as oportunidades para as mulheres

SUSTENTABILIDADE

- Estimula a autonomia e evita dependência
- Responde ao mercado existente ou potencial (para projetos econômicos)
- Fortalece a capacitação dos indivíduos, organizações comunitárias, ONGs e/ou governos locais
- Abre possibilidades de parceria com organizações comunitárias, ONGs, outros doadores e/ou o governo
- Cria oportunidades para participação e apoio do governo

GERENCIAMENTO DO PROJETO

- Alta probabilidade de sucesso (a partir de estudos de viabilidade)
- Projetado com base no êxito
- Otimiza e/ou complementa os recursos e capacitações existentes
- Os beneficiários são envolvidos na elaboração e execução de programas
- O planejamento e a execução dos projetos são transparentes
- Fortalece relações positivas de longo prazo entre as partes interessadas

SELECIONE ÁREAS DE INVESTIMENTO

✓ Selecione as Áreas de Investimento com Base na Compatibilização de Interesses

Idealmente, o papel da empresa é catalisar, dar suporte e possibilitar que as partes interessadas locais identifiquem e atendam suas próprias prioridades e aspirações de desenvolvimento. Isso não significa que as empresas podem ou devem dar resposta a tudo. Pelo contrário, a meta é tentar criar valor compartilhado através de investimentos seletivos em áreas de alta prioridade, tanto para as comunidades quanto para o governo, e que sejam boas, i.e., façam sentido do ponto de vista do negócio. Na realidade, contudo, nem sempre isso poderá ser atingido de imediato ou mostrar-se-á prático para todo e qualquer investimento. Pode haver questões prementes, por exemplo, que não necessariamente se encaixem perfeitamente na triangulação de interesses e que, não obstante, precisem ser resolvidas; ou passos intermediários, tais como capacitação, que são necessários para possibilitar que todas as partes convirjam para áreas de interesse comum.

Figura 10: Investimento Seletivo para Criar Valor Compartilhado



QUADRO 11: COCA-COLA (QUÊNIA) - INTERESSES COMPARTILHADOS EM TORNO DE QUESTÕES HÍDRICAS ¹⁶

Um importante componente da estratégia de negócio e de sustentabilidade da Coca-Cola é a gestão da água. A água é um ingrediente-chave na maioria das bebidas da Coca-Cola e, ao mesmo tempo, sua qualidade e disponibilidade são questões prioritárias cotidianas para as comunidades e governos locais em países onde a empresa atua.

O compromisso da Coca Cola com a gestão da água concentra-se, assim, em três áreas principais: (i) redução do consumo de água da empresa; (ii) a preservação dos recursos hídricos locais através da reciclagem; e, (iii) apoio a bacias hídricas saudáveis e programas comunitários de água que ajudem a empresa a promover a gestão sustentável da água. Um exemplo disso é o programa quinquenal "Sustentando e Escalonando a Água, Saneamento e Higiene Escolar Mais Impacto Comunitário /Sustaining and Scaling School Water, Sanitation, and Hygiene Plus Community Impact (SWASH+)" na província de Nyanza, no Quênia. O programa foi lançado em 2006 para desenvolver e testar abordagens inovadoras para intervir em processos de abastecimento de água, saneamento e higiene escolar visando máximo impacto, equidade e sustentabilidade a baixo custo. O programa é implementado em fases para garantir que as melhores práticas sejam usadas no estabelecimento de um marco para a implementação em larga escala pelo governo das intervenções mais eficazes.

✓ Use “Screens” (Filtros) para Selecionar Prioridades de Desenvolvimento Local

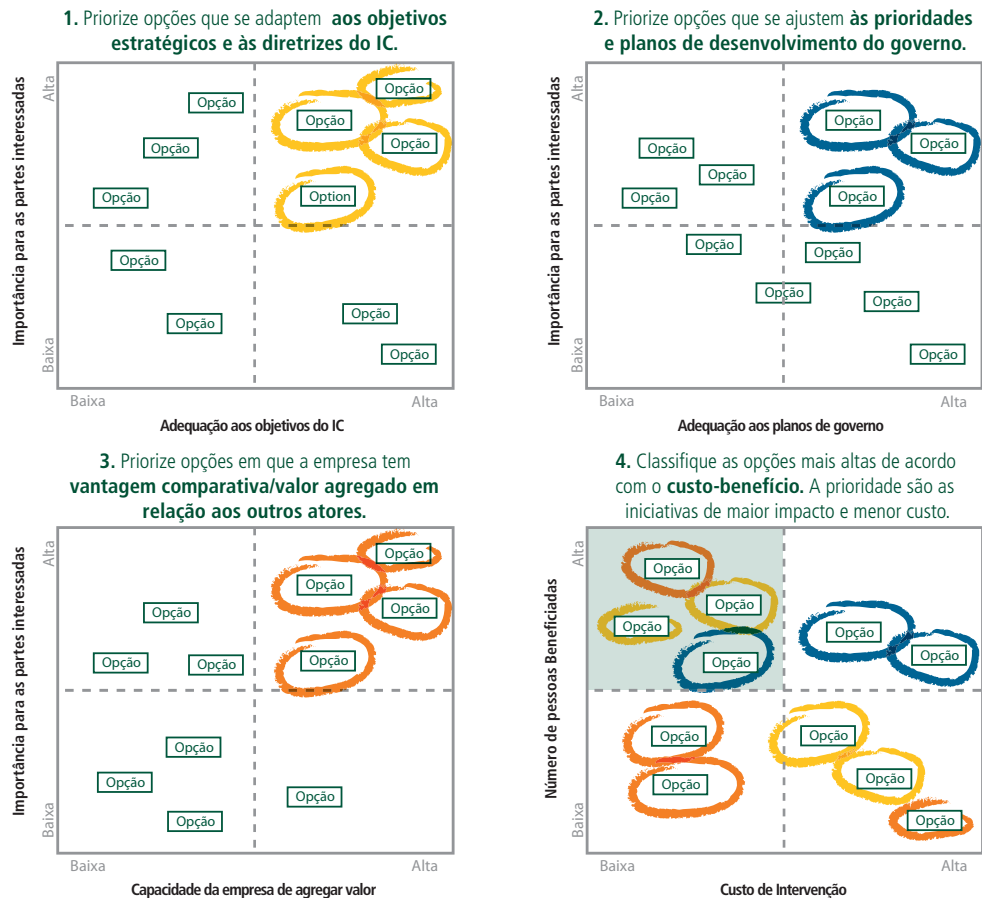
Em geral, os processos comunitários de planejamento e atuação geram um conjunto de prioridades de desenvolvimento classificadas de acordo com sua importância para as partes interessadas locais. Usando isso como ponto de partida, é possível que as empresas vejam utilidade no emprego de *screens* ou filtros como ferramenta de tomada de decisão para refinar ainda mais as opções de investimento e priorizar áreas compartilhadas de interesse.

Entre os exemplos de alguns filtros comuns incluem-se:

- Nível de prioridade das partes interessadas (alto, médio, baixo)
- Nível de risco ou oportunidade apresentado (alto, média, baixa)
- Adequar-se aos objetivos estratégicos e às diretrizes do IC
- Adequar-se às prioridades e aos planos de desenvolvimento do governo
- Capacidade local e disponibilidade para implementar parcerias
- Capacidade da empresa de agregar valor/vantagem comparativa
- Enquadrar-se nas Metas de Desenvolvimento do Milênio (ou prioridades corporativas)
- Custo-benefício (número de pessoas beneficiadas versus custo)

Os diagramas a seguir ilustram como esse processo de filtragem pode desenrolar-se.

Figura 11: Amostra de Processo Seletivo de Opções de IC



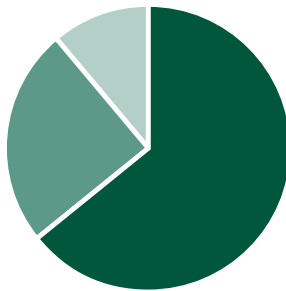
MONTE UMA CARTEIRA DE IC QUE ALAVANQUE SUA ESTRATÉGIA

Montar uma carteira exitosa de investimentos comunitários é semelhante em muitas maneiras a montar uma carteira financeira. Isso implica em dizer que é importante considerar fatores tais como alocação, diversificação, risco, horizonte de tempo e objetivos de curto e longo prazos, bem como um *mix* de investimentos que possa ajudar a empresa a atingir sua meta geral. Essa meta, para muitas empresas, é maximizar o valor derivado do pacote de recursos do IC para o negócio e as partes interessadas.

✓ Decida as Categorias de Investimento

A criação de uma tipologia de investimentos e a alocação de orçamento a categorias selecionadas possibilita à empresa exercer maior controle sobre a maneira como seus recursos de IC serão gastos. O Grupo BG, por exemplo, distingue doações filantrópicas de investimentos em nível comunitário e de iniciativas de desenvolvimento regional.

Figura 12: A Tipologia do Grupo BG para Despesas com Investimento Social¹⁷



Investimento Comunitário Local

Visando comunidades dentro da área de influência do projeto. Considerado 'estratégico' na medida em que contribui com prioridades locais de desenvolvimento sustentável e é realizado em apoio aos objetivos de negócio da empresa. Pode ser subdividido em subcategorias (ex. investimentos produtivos de curto prazo versus longo prazo).

Desenvolvimento Regional

Mais relevante para grandes projetos com fluxos de receitas significativos. Geralmente envolve projetos de grande porte com custos significativos, múltiplas fontes de financiamento e executado com múltiplas partes interessadas, incluindo governos regionais.

Filantropia / Doações em Caridade

Projetos envolvendo doações caritativas. Tipicamente tem pouca relação com os objetivos do negócio, muito embora possam estar atendendo a uma necessidade comunitária ou da sociedade.

INCLUA SUSTENTABILIDADE E TRANSFERÊNCIA NA ELABORAÇÃO DO PROJETO

A sustentabilidade é de fundamental importância para a eficácia do investimento comunitário. As empresas têm um claro interesse comercial em evitar a criação de relações de dependência e em garantir que os projetos que elas apoiam tornem-se sustentáveis ao longo do tempo. A capacidade para reduzir ou retirar a assistência da empresa sem consequências negativas constitui também um importante fator a considerar. Em muitos casos, a suposição de que a empresa pode "transferir" o projeto de IC aos governos, ONGs ou comunidades não é realista se não levar em conta uma considerável preparação e capacitação. Como tal, as empresas podem considerar formularem-se algumas perguntas preliminares sobre sustentabilidade e transferência escalonada por etapas como parte do processo de elaboração de seus projetos e programas.

Os orçamentos de IC deveriam prover financiamento constante e plurianual e possibilitar flexibilidade de resposta a circunstâncias mutáveis em cada estágio do ciclo do projeto.

✓ **Fatores de Sustentabilidade**

- O projeto ou atividade será capaz de continuar na ausência de apoio da empresa? Como?
- Que medidas serão tomadas para garantir que a empresa não apoie atividades não-sustentáveis?
- Como a empresa reestruturará as atividades de IC existentes que não são sustentáveis?
- Que passos serão dados para aumentar o nível de consciência das partes interessadas locais quanto à importância da sustentabilidade que de outro modo talvez não a vejam como uma prioridade?
- A empresa conta com diretrizes e critérios para seleção de projetos que promovem a sustentabilidade?

✓ **Estratégia de Saída ou Transferência**

- Qual será a estratégia de saída ou transferência da empresa para cada atividade de IC que ela apoia?
- Qual é o cronograma para a redução do apoio da empresa e o aumento da autonomia local tanto em relação à gestão quanto ao financiamento?
- Com relação à infra-estrutura e à prestação de serviços, que mecanismos foram estabelecidos para garantir controle local, compartilhamento de custos, responsabilidade pela manutenção e capacidade de transferência?
- A estratégia de saída ou transferência da empresa foi discutida e acordada com as comunidades, governo local e/ou outros parceiros a priori?

DEFINA UM ORÇAMENTO PRELIMINAR

Não há uma regra única para quanto gastar em investimento comunitário e as evidências sugerem que não há uma relação direta entre o montante de dinheiro gasto e a qualidade do relacionamento com as comunidades locais ¹⁸. As empresas gastam cifras que variam de US\$ 60.000 a mais de US\$ 10 milhões por ano em programas de IC em nível local.

Tabela 4: Exemplos de Fórmulas de Financiamento Empresarial para Atividades de Investimento Comunitário		
Setor	Região	Financiamento do Investimento Comunitário
Companhia mineradora	América Latina	1% dos lucros anuais antes dos impostos destinados a IC calculado com base em médias móveis trienais
Empresa de Açúcar	América Latina	US\$ 2,20 para cada 100 quilos de açúcar produzido anualmente
Companhia de Plantio de Árvores	Ásia do Leste	US\$ 50 por hectare de terra plantada contribuídos para um fundo de desenvolvimento comunitário
Empresa de óleo de palma	África Subsaariana	1% do faturamento anual
Empresa mineradora	África Subsaariana	1% dos lucros operacionais mais USD \$1 para cada onça de ouro produzida por suas minas
Empresa petrolífera e de gás	Global	1% a 3% dos custos operacionais projetados
Empresa mineradora	Global	2% das despesas de capital projetadas

Idealmente, um orçamento de IC deveria ser determinado pelas necessidades (i.e., determinado por uma avaliação socioeconômica e necessidades do negócio relacionadas à consecução de objetivos sociais). Na realidade, entretanto, muitos programas de IC são determinados pelo orçamento, baseados em fórmulas pré-determinadas ou em aportes a critério dos gestores. Entretanto, os orçamentos de IC deveriam prover financiamento constante e plurianual e possibilitar flexibilidade de resposta a circunstâncias mutáveis em cada estágio do ciclo do projeto.

7. Seleccione o Modelo de Implementação Certo

Uma vez que os principais parâmetros da estratégia de IC tenham sido definidos, o próximo passo é determinar a melhor maneira para implementar o programa. Essa é outra opção estratégica que é ditada por diferentes variáveis, tais como os objetivos da empresa, o horizonte de tempo do projeto, o orçamento e as características do contexto operacional local. E porque diferentes modelos de implementação apresentam vantagens e desvantagens distintas (que podem prestar-se a um conjunto de objetivos e não a outros), é importante entender as várias opções.

Figura 13: Exemplos de Modelos de Implementação ¹⁹

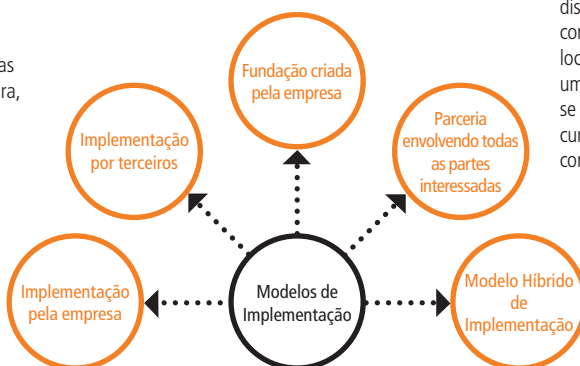
Quando implementou seus programas de investimento comunitário ao longo da rota do oleoduto Baku-Tblisi-Ceyhan, a **BTC** optou por fazer uma parceria com ONGs locais e internacionais. Nos casos em que foram escolhidas ONGs internacionais estas assumiram o papel de parceiras líderes, implementando os projetos em colaboração com organizações locais.

Em Gana, a **Mineradora Newmont** montou um fundo de desenvolvimento comunitário para financiar atividades de desenvolvimento em dez comunidades na área de Ahafo. A Fundação Newmont para o Desenvolvimento de Ahafo, criada pela empresa em colaboração com partes interessadas locais, gerencia o fundo por meio de um conselho curador composto por nove membros.

A Iniciativa para Acesso a Eletricidade da **ABB** é um modelo de parceria que envolve empresas, agências de fomento, instituições financeiras e autoridades regionais para eletrificar comunidades rurais pobres. Seu objetivo é criar as pré-condições para um desenvolvimento mais sustentável nessas comunidades.

A **Cargill** conta com Care Councils, grupos dirigidos por funcionários da empresa, para implementar atividades estratégicas de envolvimento comunitário em prol das empresas locais. Embora os conselhos variem em estrutura, tamanho e liderança, a meta é assegurar que a Cargill invista seus recursos financeiros e humanos nas comunidades locais com o intuito de atingir seus objetivos de negócio.

A **Montana Exploradora** da Guatemala dispõe de um programa interno de investimento comunitário e também criou uma fundação local, a Fundação Sierra Madre, para promover uma ampla gama de programas entre os quais se incluem programas de saúde, educação, cursos profissionalizantes, capacitação comunitária e desenvolvimento econômico.



PRINCIPAIS QUESTÕES DO PLANEJAMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO

Qualquer que seja o modelo escolhido é uma boa idéia começar por uma reflexão acerca das seguintes questões:

- O modelo de implementação reforça os objetivos estratégicos?
- Como serão mantidos os controles, a visibilidade e a supervisão?
- Como serão fomentadas a tomada de decisão participativa e a governança?
- Como assegurar a transparência, a responsabilização e a sustentabilidade do financiamento?
- Que capacitação é necessária para dar suporte ao modelo escolhido e promover execução local?
- Qual é a estratégia de saída ou transferência para o modelo escolhido?

CINCO RAZÕES ESTRATÉGICAS PARA FORMAR PARCERIAS

As empresas sabem que formar parcerias nem sempre é fácil e que esse processo apresenta vantagens e desvantagens. Ao decidir se e com quem formar uma parceria para levar a cabo iniciativas de investimento comunitário, pode ser útil considerar se a parceria propicia um ou mais dos seguintes benefícios:

- Compartilhamento de risco
- Capacidade de mobilização de conhecimento, competências e recursos
- Escalabilidade
- Maior abrangência
- Maior probabilidade de resultados positivos (ex. controle compartilhado, sustentabilidade)

QUADRO 12: FÓRUM DE PRODUTORES DO VALE DE STEELPOORT (ÁFRICA DO SUL): AUMENTANDO A ESCALA POR MEIO DA COLABORAÇÃO INDÚSTRIA-GOVERNO ²⁰

O Fórum de Produtores do Vale de Steelpoort --SVPF (da sigla em inglês) é um grupo de 12 empresas de mineração de platina e cromo que opera na área da Grande Municipalidade de Tubatse, na África do Sul. À época da criação do SVPF, as empresas-membros e as comunidades anfitriãs tinham diante de si inúmeros desafios para o desenvolvimento:

- Escassez de água na área, constituindo um enorme risco para as operações da empresa e comunidades locais
- Falta de capacidade de governança local e de planejamento espacial, criando dificuldades com respeito ao gerenciamento de requisitos de infra-estrutura e uso da terra, e à melhor forma de contribuir de maneira significativa para o desenvolvimento local
- Esforços descoordenados feitos por minas isoladamente com base em seus mandatos de responsabilidade social, limitando o potencial do setor para impactar o desenvolvimento da esfera municipal e comunitária de forma significativa.

Além disso, o desenvolvimento de operações de mineração previamente ao desenvolvimento da infra-estrutura municipal levou a percepções negativas sobre esse setor industrial.

O SVPF foi criado para atender às necessidades coletivas das mineradoras e para promover princípios de governança cooperativa a fim de garantir desenvolvimento econômico local sustentável. Todos os projetos executados pelo SVPF reforçam os planos municipais locais de desenvolvimento industrial. Uma unidade de gestão de projeto gerencia os acordos existentes entre o governo local e as minas participantes até que a capacidade do governo seja tal que lhe permita cumprir essas funções. Até o momento, o SVPF apoiou projetos de desenvolvimento nas seguintes áreas: (i) desenvolvimento espacial e GIS (do acrônimo em inglês); (ii) gestão de recursos hídricos; (iii) infra-estrutura de transportes; e (iv) capacitação e treinamento do Departamento Técnico da Grande Municipalidade de Tubatse.

Devido ao sucesso do SVPF e de outras iniciativas similares, o conceito de “fóruns de produtores” está se expandindo para além do setor de mineração na África do Sul a outros setores industriais e poli-industriais (tais como, por exemplo, um fórum conjunto de produtores dos setores de mineração e agricultura).

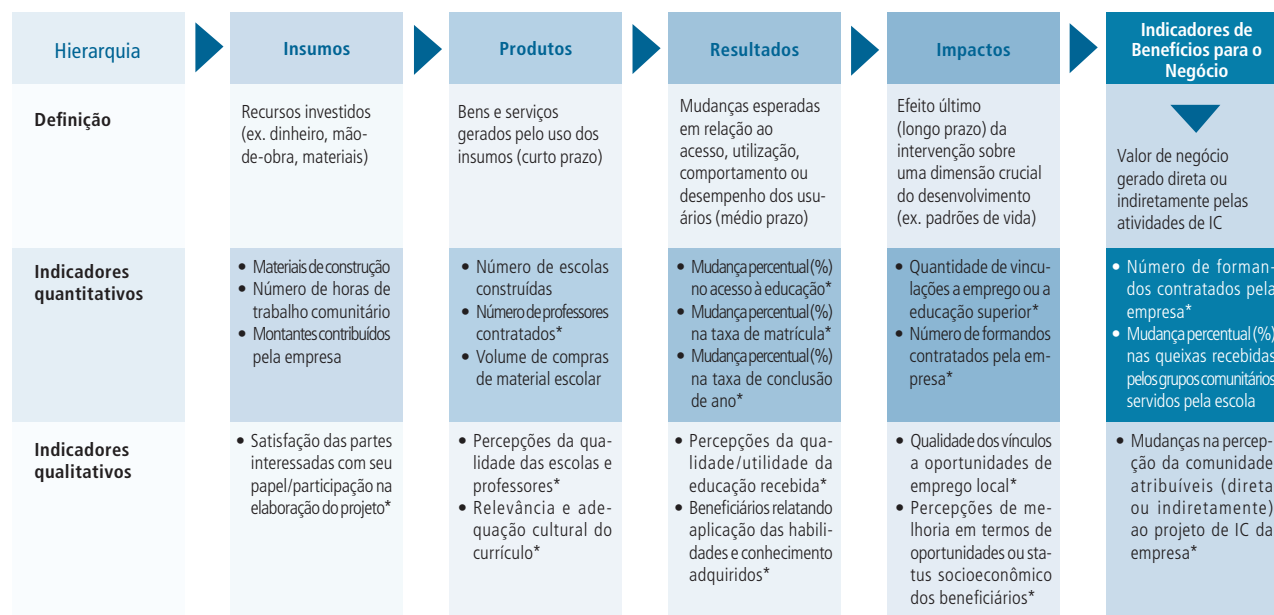
8. Mensure e Comunique para Obter Vantagem Estratégica

O monitoramento e a avaliação têm maior valor quando uma empresa atua com base na informação que ela coleta e envolve as partes interessadas nos resultados de seu programa de investimento comunitário. Empresas líderes medem sistematicamente os resultados de seus programas de IC e comunicam esses resultados com eficiência para seus públicos interno e externo. Uma mensuração eficiente deve informar às empresas o impacto provocado por seus investimentos; se esse impacto é visto positivamente ou negativamente pela população local; e se (e como) isso é traduzido em valor de negócio tangível. Um plano de comunicação para IC, desenvolvido a priori, é parte integrante da estratégia global.

10 PASSOS PARA TORNAR A MENSURAÇÃO DO IC MAIS ESTRATÉGICA

- Defina objetivos compatíveis com o IC
- Defina em conjunto com as partes interessadas indicadores e medidas de sucesso
- Defina uma linha de base
- Dê ênfase aos efeitos e impactos e não apenas aos resultados
- Dê ênfase ao qualitativo e não apenas ao quantitativo
- Rastreie mudanças nas percepções comunitárias
- Torne a avaliação participativa
- Rastreie os resultados por gênero
- Integre o IC aos sistemas gerais de monitoramento e avaliação da empresa
- Use os resultados do monitoramento e avaliação para nortear o aporte de verbas para IC

Figura 14: Hierarquia de Indicadores – Um Exemplo de Projeto de Formação ²¹



* Dados desagregados por gênero

Simplemente medir os produtos não informa à empresa se a população local sente que foi beneficiada por uma dada intervenção.

✓ **Foque nos Efeitos e Impactos e Não Apenas nos Resultados**

A simples medição dos produtos finais não informa à empresa sobre quais resultados ou mudanças mais amplos estão sendo atingidos ou se a população local sente que foi beneficiada por uma dada intervenção. O foco nas consequências e impactos diz à empresa se (e como) o IC está fazendo diferença na vida das pessoas.

✓ **Foque no Qualitativo e Não Apenas no Quantitativo**

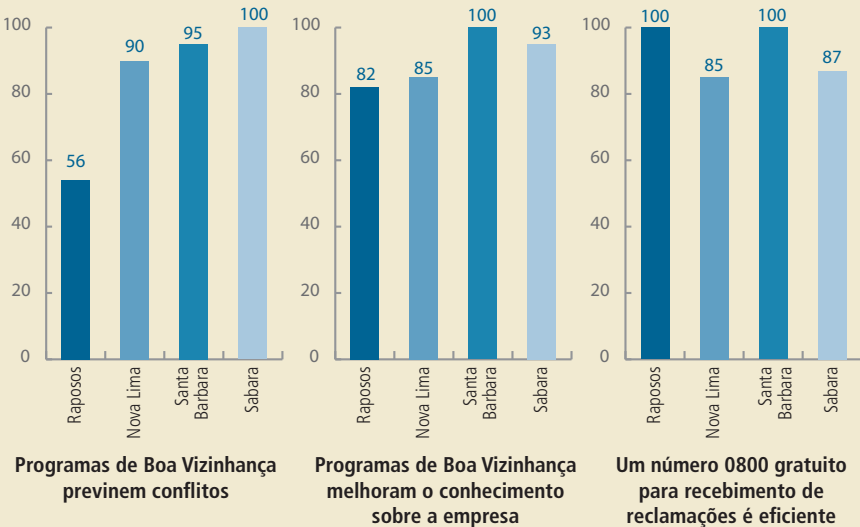
Para apreender o quadro mais amplo do IC são necessárias medições tanto de quantidade (números, percentuais, proporções) quanto de qualidade (baseadas nas percepções e comportamento das pessoas). Medições qualitativas são especialmente relevantes no contexto do IC quando intangíveis de difícil quantificação, tais como processo social, confiança, capacidade, senso de controle e percepções, são muito importantes.

✓ **Rastreie Mudanças na Percepção da Comunidade**

Considerando que o êxito do IC depende fundamentalmente de sua capacidade de influenciar positivamente a satisfação, percepções e ações das partes interessadas locais — todas estas dinâmicas e passíveis de mudança ao longo do tempo —, a obtenção de respostas em tempo real por parte das comunidades quanto à eficácia percebida do IC (bem como de outros programas da empresa) deve ser fomentada. Estabelecer uma linha de base “qualitativa”, seguida de levantamentos regulares junto à comunidade, mostrou-se um recurso valioso como ferramenta gerencial e sistema de alerta precoce para questões críticas que afetam o relacionamento empresa-comunidade.

QUADRO 13: ANGLOGOLD ASHANTI (BRAZIL) - USANDO PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS COMO FERRAMENTA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO ²²

No Brasil, a AngloGold Ashanti tem um programa bastante antigo, chamado de Boa Vizinhança, para as comunidades no entorno da empresa. A AngloGold Ashanti realiza pesquisas com as partes interessadas para avaliar a satisfação com o programa. Os resultados das pesquisas (um exemplo é mostrado abaixo) fornecem valiosas reflexões acerca das percepções comunitárias sobre o programa e permitem à empresa avaliar a eficácia geral do programa e o valor de negócio.



“Olhando nossos programas comunitários de uma perspectiva de gênero, sabemos que a participação das mulheres em programas comunitários facilita resultados mais amplos e duradouros comparados àqueles elaborados exclusivamente por líderes comunitários homens.”

— Rio Tinto

✓ Torne a Mensuração Participativa

Monitoramento e avaliação participativa constituem outra maneira pela qual as empresas podem gerar confiança, contribuir para a capacitação local e promover aprendizagem mútua. Tais abordagens demonstraram ser capazes de aumentar a credibilidade nos e o controle dos resultados do desenvolvimento pelas partes interessadas. Entre as ferramentas e mecanismos comumente usados pelas empresas incluem-se:

- Cartões de marcação comunitários
- Fóruns comunitários ou envolvendo todas as partes interessadas
- Caixas de Sugestões
- Acordos de boa vizinhança
- Cartões de relatório do cidadão

✓ Rastreie os Resultados por Gênero

A boa prática incentiva as empresas a rastrear os resultados de suas atividades de IC por gênero. Isso pode implicar na incorporação formal da questão de gênero como parte das metas e objetivos da estratégia do IC ou na integração de aspectos de gênero no processo de monitoramento e avaliação. Algumas ações práticas podem ser:

- Estabelecer metas de gênero específicas
- Introduzir requisitos para a desagregação dos dados por gênero
- Desenvolver indicadores sensíveis a questões de gênero
- Usar abordagens participativas para monitoramento e avaliação que envolvam homens e mulheres

QUADRO 14: RIO TINTO - UTILIZANDO INDICADORES SENSÍVEIS A GÊNERO PARA MELHORAR OS RESULTADOS ²³

A Rio Tinto promove o uso de indicadores sensíveis a gênero em suas operações globais. Alguns exemplos disso são:

Infraestrutura: % de mulheres / homens com acesso a água potável

Saúde: Incidência de condições particulares de saúde entre mulheres e homens

Educação: Proporção de meninos e meninas matriculados e taxas de conclusão de educação primária, secundária e terciária

% de mulheres e homens com habilidades profissionais relevantes para emprego

Empoderamento: Número de mulheres participando em planejamento e tomada de decisão nas esferas doméstica e comunitária

Nível de satisfação, por gênero, pela participação em grupo de trabalho

VINCULANDO RESULTADOS COMUNITÁRIOS E VALOR DE NEGÓCIO

De um modo geral, as doações pontuais vistas como filantropia não criam expectativa de “retorno” nem muito incentivo para o acompanhamento dos resultados. Em contrapartida, uma abordagem estratégica busca criar valor compartilhado, inclusive valor de negócio. Um estudo de 2009 da McKinsey mostrou que poucas empresas compreendem como seus programas de responsabilidade social corporativa (dos quais o IC é um subconjunto) respondem a objetivos de negócio específicos ou se, de fato, criam valor financeiro. O estudo sugere que as empresas capazes de desenvolver métricas para traduzir resultados comunitários em benefícios para o negócio (em termos de redução de risco, melhoria de reputação, ganhos de produtividade, etc.) podem colher benefícios extras se comunicarem essas informações a investidores e analistas financeiros. Um incentivo adicional é que programas socioambientais de alto desempenho são vistos cada vez mais como sinônimos de uma administração empresarial eficiente ²⁴.

QUADRO 15: AVALIANDO O PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO DA PLACER DOME (CHILE)²⁵

Um estudo de 2006 de valoração financeira de práticas de desenvolvimento sustentável determinou, à época, que se o programa de envolvimento comunitário da Placer Dome pudesse acelerar o projeto Cerro Casale em um ano, a empresa agregaria US\$ 0,81 por ação ao valor do capital acionário da empresa. Isso redundou em uma valorização de 5,5% em relação ao valor da ação negociada à época, que era de US\$ 14,70 por ação.

Para que a análise pudesse ser realizada alguns pressupostos foram necessários. No caso da Placer Dome, a mineradora tinha um programa de envolvimento comunitário de alta qualidade que usava painéis de assessores comunitários para envolvimento de partes interessadas e programas comunitários à distância. O estudo pressupunha que o programa de envolvimento comunitário da Placer Dome reduziria em até um ano, em relação ao prazo inicialmente previsto, a aprovação e implementação do projeto.

✓ Mensure o Retorno sobre o Investimento Comunitário

Medir o retorno sobre o investimento comunitário é uma nova fronteira no processo de acompanhamento e avaliação. Converter os benefícios do IC em métrica financeira padrão não é tarefa fácil. A Tabela 5 abaixo descreve três abordagens emergentes que podem ser usadas para monetizar os benefícios dos investimentos de sustentabilidade da empresa relacionados a comunidades locais.

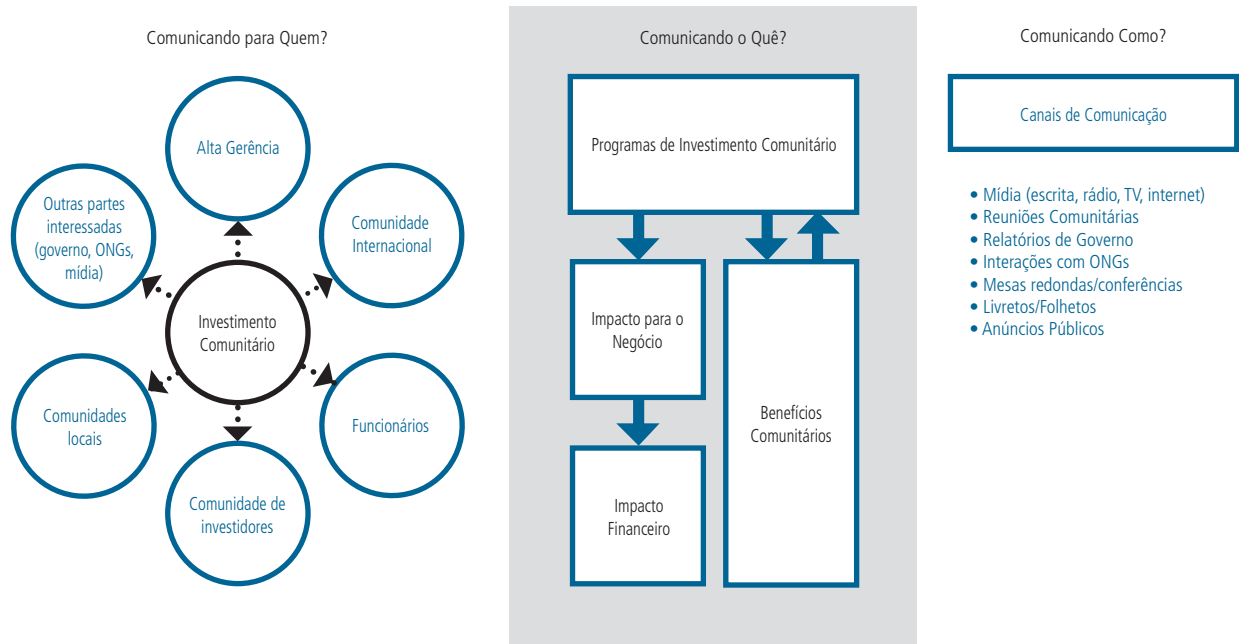
Tabela 5: Metodologias Emergentes para Avaliação Financeira de Programas de Sustentabilidade Corporativa ²⁶

Metodologia	Descrição
Avaliação Financeira de Investimentos em Sustentabilidade	Calcula o Valor Líquido Presente (VLP) de investimentos em sustentabilidade pela captação de benefícios diretos e indiretos. Diferencia criação de valor de proteção de valor.
Retorno Social sobre o Investimento	Mede o valor dos benefícios relativamente aos custos de aquisição de tais benefícios. Por exemplo, uma proporção de 3:1 indica que um investimento de US\$1 rende US\$3 em valor social.
O Efeito DS (Desenvolvimento Sustentável)	Um marco analítico baseado em métodos financeiros tradicionais para determinar o efeito de práticas/programas de sustentabilidade corporativa sobre o desempenho de preço de ações.

COMUNICANDO VALOR

Uma boa estratégia de investimento comunitário requer um bom plano de comunicação. Se o que se busca é otimizar os benefícios ao negócio provenientes do IC, as partes interessadas precisam conhecer esses investimentos e o valor que eles criam. Uma comunicação eficiente envolve a identificação de vários públicos, a customização das mensagens para cada grupo e o uso de uma gama de ferramentas e canais de comunicação.

Figura 15: Focando em Comunicação para Investimento Comunitário



Dicas de Planejamento de Comunicação para IC

- Estabeleça um responsável por Comunicação para dar apoio à Equipe de Relações Comunitárias
- Avalie os Recursos Internos e Externos de Comunicação
- Inclua Parceiros que Reforcem sua Mensagem sobre IC
- Desenvolva uma Plataforma de Investimento Comunitário na Web
- Defina com clareza os Resultados Pretendidos (Internos e Externos)
- Identifique os Públicos-Alvo e Customize as Mensagens Principais
- Desenvolva Mensagens em Alinhamento com o Ciclo do Projeto de IC
- Planeje esperando o Pior: Elabore um Plano de Comunicações de Crise

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO COMUNITÁRIO (EXEMPLOS)

A abrangência e o nível de detalhamento da estratégia devem ser dimensionados às necessidades e ao estágio do projeto (ou às operações da empresa).

Introdução	– Breve descrição do projeto: operações da empresa, contexto comunitário e principais questões ou impactos socioambientais
Plano de negócio	– Lógica empresarial justificando apoio ao programa de IC / benefícios empresariais projetados – Principais questões, riscos e oportunidades de âmbito local a serem resolvidos através do IC
Contexto Local	– Principais achados decorrentes da avaliação da linha de base socioeconômica e das consultas com partes interessadas – Análise das partes interessadas – Principais desafios e oportunidades representados pelo contexto local – Mapeamento institucional: instituições, organizações e parceiros em potencial – Prioridades e planos de desenvolvimento de governo
Envolvimento e Planejamento Comunitário	– Processos, mecanismos e cronograma para envolvimento de todas as partes interessadas no IC – Principais fases e atividades e cronograma para o planejamento comunitário e inclusão de insumos das prioridades e estratégia do IC – Resultados mais importantes das atividades de avaliação e classificação das prioridades locais de desenvolvimento
Objetivos, Diretrizes e Critérios	– Metas e objetivos da Estratégia de IC (vinculados ao plano de negócio e à SMART*) – Diretrizes, Critérios de Elegibilidade e Critérios de Seleção
Áreas-Foco para IC	– Processo e critérios (ex. filtros) usados para selecionar áreas para investimento da empresa – Principais áreas-foco selecionadas para IC (e planos de negócio embasando cada uma delas) – Tipologia de investimentos e alocação (curto prazo versus longo prazo)
Principais Competências e Recursos da Empresa	– Modos pelos quais a empresa pode fazer uso de suas vantagens, recursos e papel único em apoio às áreas-foco do IC (ex. pessoal, conhecimento, instalações, equipamento, contatos, posições defendidas publicamente, etc.)
Sustentabilidade, Transferência e Estratégia de Saída	– Critérios/medidas propostos para evitar criar dependência e para assegurar que os programas possam se tornar auto-sustentáveis tão logo a empresa reduza ou retire seu apoio – Estratégia e cronograma para redução de apoio da empresa e criação de auto-suficiência local tanto para a gestão quanto para o financiamento de projetos ou programas
Planejamento da Implementação	– Modelo(s) ou estruturas propostos para execução (e justificativa para sua escolha) – Potenciais parceiros – Papéis e responsabilidades – Prazo de implementação – Estrutura e composição da governança (para assegurar representação e participação na tomada de decisão envolvendo todas as partes interessadas)
Coordenação e Alinhamento Interno	– Coordenação do IC com outras políticas/programas da empresa que afetam comunidades – Mecanismos para coordenação interna de unidades interagindo com partes interessadas locais – Papéis/responsabilidades interfuncionais para unidades interagindo com partes interessadas locais
Capacitação	– Prontidão da empresa (apoio gerencial, prontidão/capacitação interna para atuação) – Necessidades de capacitação identificadas (i.e., grupos-alvo / treinamentos necessários) – Atividades de capacitação realizadas até a data
Pessoal e Orçamento	– Recursos de pessoal em suporte ao IC (coordenação, supervisão, gerenciamento) – Pressupostos orçamentários e principais fontes de financiamento (inclusive quaisquer planos de financiamento externo e acordos para garantir sustentabilidade financeira de longo prazo) – Orçamento para IC (plurianual) e contingências
Avaliação de Resultados/ Mensuração	– Atividades de Monitoramento e Avaliação a serem realizadas – Métodos / mecanismos participativos a serem usados – Principais indicadores a serem rastreados (incluindo benefícios para o negócio) e linhas de base necessárias – Requisitos orçamentários e de recursos
Comunicação	– Planos de comunicação interno e externo – Cronograma; públicos-alvo; canais de comunicação a serem utilizados

* Específico, Mensurável, Factive, Orientado para Resultados e com Prazo Determinado

NOTAS

- 1 Para mais orientações, consulte *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, IFC, 2007, www.ifc.org/sustainability
- 2 Fontes deste gráfico:

"Microsoft, Aga Khan to Launch Tech Centers," www.dailytimes.com.pk

Nestlé in the Community, www.community.nestle.com/primary-education/asia/philippines/Pages/donate-a-classroom-programme.aspx

Responsabilidade Social Corporativa do Deutsche Bank, www.db.com/csr/en/content/7238_7240.htm

Harnessing Core Business for Development Impact, Overseas Development Institute, 2009, odi.org.uk/resources/download/2714.pdf

Khimti Neighborhood Development Project, PNUD, www.undp.org.np/pdf/projectdocs/KIND%20project%20document.pdf

Sutton, N.C., and Jenkins, B., *"The Role of the Financial Services Sector in Expanding Economic Opportunity,"* Economic Opportunity Series, Harvard University, 2007, www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_19_EO%20Finance%20Final.pdf

Apollo Tyres, www.apolloyres.com/india_community_aids_business.htm
- 3 Adaptado de Zandvliet, L., and Anderson, M. B., *Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work*, CDA Collaborative Learning Projects, 2009
- 4 Edição Especial: *Community Investment, Ethical Corporation*, 2008, commdev.org/content/calendar/detail/2381
- 5 Relatório de Responsabilidade Corporativa, Arcelor Mittal, 2008, www.arcelormittal.com
- 6 Fontes deste gráfico:

National Interpretation RSPO Principles and Criteria for Sustainable Palm Oil Production for Oil Palm Smallholders (Republic of Indonesia), Roundtable on Sustainable Palm Oil, 2007, www.rspo.org

Ashley, C., Supply and Distribution Chains of Multinationals: Harnessing their Potential for Development, Overseas Development Institute, 2009, www.odi.org.uk/resources/download/4166.pdf

Ayine, D., "Social Responsibility Agreements in Ghana's Forestry Sector," Developing Legal Tools for Citizen Empowerment Series, IIED, 2008, www.iied.org/pubs/pdfs/12549IIED.pdf

"Sino Gold in Chinese Agreements," www.miningenvironmental.com/legal-brief/sino-gold-in-chinese-agreements

Fundação Levi Strauss, www.levistrauss.com/Citizenship/LeviStraussFoundation/GranteeSpotlights/GranteeSpotlight6.aspx

Lutalo, M., "The Wellness Program of Serena Hotels, Kenya—A Case Study," World Bank, 2007, [www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/AttachmentsByTitle/The+Wellness+Program+of+Serena+Hotels/\\$FILE/GR-Serena_Final_Aug29_07.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/aids.nsf/AttachmentsByTitle/The+Wellness+Program+of+Serena+Hotels/$FILE/GR-Serena_Final_Aug29_07.pdf)
- 7 *Development Without Conflict: The Business Case for Community Consent*, World Resources Institute, 2007, pdf, wri.org/development_without_conflict_fpic.pdf
- 8 Adaptado do Relatório Anual e de Sustentabilidade, Aracruz Celulose, 2008, www.aracruz.com/minisites/ra2008/section/en/AracruzCelulose2008AnnualSustainabilityReport.pdf
- 9 www.worldbank.org/cdd
- 10 Fontes deste exemplo:

Sustainability Analysis 2008, Veracel, 2008, http://www.veracel.com.br/shared/relatorio2008_27ago.pdf

"Social Networks: Veracel Celulose," IDIS, 2009, http://www.idis.org.br/library/cases/social-networks-veracel-celulose-1/view?set_language=en
- 11 www.newmontghana.com
- 12 Fontes deste gráfico:

IFC Advisory Services, exemplo da Mineradora Yanacocha, www.ifc.org/ifcext/lac.nsf/Content/advisoryservices

Kinross Maricunga

DFCU Bank, and Creating Opportunities for Women, IFC, [www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/fly_Gender_Brochure_CreatingOppsforWomen/\\$FILE/Creating+Opps+for+Women+Brochure.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/fly_Gender_Brochure_CreatingOppsforWomen/$FILE/Creating+Opps+for+Women+Brochure.pdf)

Sustainability Summary Report 2009, BHP Billiton, 2009, www.bhpbilliton.com/bbContentRepository/docs/sustainabilitySummaryReport2009.pdf

- 13 Adaptado de Capacity Development Practice Note, PNUD, 2008, content.undp.org/go/cms-service/download/asset/?asset_id=1654154
- 14 Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report, Montana Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf
- 15 Consolidated Report on Sustainable Livelihoods Assessments and Community Development Plans for Selected Communities in Delta, Rivers, Bayelsa, Ondo, and Imo States, Chevron Nigeria Ltd., 2007
- 16 Coca Cola Community Water Programs, www.thecoca-colacompany.com/citizenship/community_initiatives.html
- 17 BG Group Social Performance Standard and Social Investment Guidelines
- 18 Zandvliet, L., and Anderson, M. B., Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work, CDA Collaborative Learning Projects, 2009
- 19 Fontes deste gráfico:

BTC/SCP Georgia Community Investment Programme and Improved Schools Programme Final Evaluation, Environmental Resources Management, 2006

Baku-Tbilisi-Ceyhan Project Community Investment Plan Final, BTC, 2003, www.commdev.org/files/2273_file_CDP_BTC_Pipeline_Georgia_Azerbaijan_Turkey_2003_.pdf

Cargill Cares Councils, www.cargill.com/corporate-responsibility/cargill-volunteers/cargill-cares-councils/index.jsp

Newmont Ghana, www.newmontghana.com

Environmental and Social Performance Annual Monitoring Report, Montana Exploradora de Guatemala, 2007, www.goldcorp.com/_resources/project_pdfs/marlin/AMR_Marlin_2007_Final06068.pdf

Partnering for Success, World Economic Forum, 2005, www.weforum.org/pdf/ppp.pdf
- 20 Fontes deste exemplo:

"Conceptual Picture of Partnership Models Implemented in the Eastern Limb to Support a Developmental State," Apresentação a representantes do Banco Mundial, 2009

Smith, G.L., Dalomba, F.A.C., and Andersen, D.C., "The Challenges of Infrastructure Development in the Eastern Limb of the Bushveld Complex of South Africa," Third International Platinum Conference 'Platinum in Transformation,' The Southern African Institute of Mining and Metallurgy, 2008, www.platinum.org.za/Pt2008/Papers/367-374_Smith.pdf
- 21 www.commdev.org/content/document/detail/2106
- 22 Report to Society, AngloGold Ashanti, 2008, www.anglogoldashanti.co.za/subwebs/InformationForInvestors/Reports08/ReportToSociety08/f/AGA_RTS2008.pdf
- 23 Adaptado de Why Gender Matters. A Resource Guide for Integrating Gender Considerations into Communities Work at Rio Tinto, Rio Tinto, 2009, www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_gender_guide.pdf
- 24 McKinsey Global Survey Results: Valuing Corporate Social Responsibility, McKinsey & Company, 2009, commdev.org/files/2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf
- 25 The sdEffect™: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures—A Pilot Analytical Framework, Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdEffectFeb2006.pdf
- 26 Fontes desta tabela:

"Planning and Financial Valuation Model for Sustainability Investments," Presentation, 2009, www.commdev.org/content/document/detail/2557

A Guide to Social Return on Investment, New Economics Foundation, 2009, www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_guide_to_Social_Return_on_Investment_1.pdf

The sd Effect™: Translating Sustainable Development Into Financial Valuation Measures—A Pilot Analytical Framework, Yachnin & Associates, Sustainable Investment Group Ltd., and Corporate Knights Inc., 2006, www.sdeffect.com/sdEffectFeb2006.pdf



2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 E.U.A.
Telephone: 202 473-1000
Fax: 202 974-4384
www.ifc.org