

Qual manhã
queremos
tecer?

Tecendo a manhã

João Cabral de Melo Neto

Um galo sozinho não tece a manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro: de outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzam
os fios de sol de seus gritos de galo
para que a manhã, desde uma tela tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.



*“O início de grandes mudanças é
sempre modesto”*

Edgar Morin

*durante a palestra Consciência Mundial: por um conceito
de desenvolvimento para o século XXI
em julho de 2012*



Este relatório nasceu de uma disciplina eletiva do curso de administração da Fundação Getúlio Vargas chamada Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS). De realização do GVces (EAESP/FGV), colaboração dos parceiros institucionais Votorantim Metais e Itaú Unibanco, e apoio da ATKearney, o FIS é uma proposta inovadora de abordar a sustentabilidade.

Sua metodologia se propõe a criar condições para levar o aluno ao conhecimento de si mesmo, convidá-lo para uma relação de consciência com o outro e com o ambiente, além de abarcar múltiplas lógicas, ricas em possibilidades e encaminhamentos.

Nesse semestre, nós, alunos da 5ª turma do FIS, recebemos o desafio da Votorantim Metais de **apresentar uma política de gestão e desenvolvimento de fornecedores que crie as condições para que as empresas brasileiras do setor de mineração sejam protagonistas em cadeias de suprimentos orientadas à sustentabilidade.**



Para tal, o grupo FIS Synco teve contato com convidados especialistas de diferentes áreas – como mineração, sustentabilidade, geologia, comunicação, política, cadeia de suprimentos, programas de desenvolvimento de fornecedores, entre outros. Além disso, ocorreram reuniões com o pessoal da Votorantim Metais das áreas de Suprimentos, Sustentabilidade e Comunicação a fim de melhor compreender processos internos da empresa e o contexto do setor e indústria da mineração.

Dada a necessidade de compreender melhor o panorama em questão, houve uma viagem de campo para Minas Gerais (Vazante, Morro Agudo e Paracatu), Brasília e Goiás (Niquelândia e Pirenópolis). Além de visitar três plantas da Votorantim Metais e uma da Anglo American e outra da Kinross, bem como conhecer algumas empresas de fornecedores, o grupo de alunos conversou com diferentes agentes locais: fornecedores de porte variado, comunidade, representantes de movimentos sociais, sindicalistas, funcionários das mineradoras, entre outros. O trabalho de campo, também incluiu discussões em grupo, reflexões e atividades de sensibilização. O grupo ainda realizou uma segunda viagem de campo para aprofundar a etapa de cristalização e iniciar uma prototipação mais avançada.

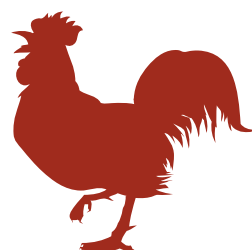
Assim, este relatório é a formalização final da proposta do FIS Synco destinada para todo o setor da mineração brasileiro. Mais que uma simples proposta, o grupo acredita que esse texto é a soma de muitas vozes ouvidas durante todo o processo – vozes essas que convergiram em um canto inovador que o grupo espera dividir com o maior número possível de pessoas.

Canto esse que quer comunicar uma mensagem de geração de valor para as mineradoras e a sociedade, de co-criação de sentido compartilhado, de diálogo, de cidadania e de valorização da esfera pública.

O grupo espera que esse trabalho seja um embrião para que a articulação e o debate setorial na mineração se intensifiquem e que sirva de inspiração para que alguns paradigmas sejam repensados em conjunto.

Sabe-se que o caminho não é fácil nem curto, mas o FIS Synco acredita que a manhã que todos nós queremos tecer nasce da voz de cada galo envolvido nesse contexto. Sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para esse sonho.

Com vocês, o canto do FIS Synco.



Sustentabilidade

teoria e conceito do FIS Synco

Atualmente, o conceito de sustentabilidade aparece de uma maneira constante nos debates sociais, políticos e econômicos. Mas o que é sustentabilidade afinal? Segundo o relatório de Brundtland, publicado em 1987, sustentabilidade é “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas”. Ou seja, é a possibilidade de continuarmos vivendo e nos desenvolvendo de forma com que haja continuidade e equilíbrio em relação aos recursos disponíveis.

Além deste conceito de sustentabilidade, também é importante levar em consideração o tripé da sustentabilidade, mais conhecido como *Triple Bottom Line* (TBL), o que corresponde aos resultados de uma empresa medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. Este conceito também ficou conhecido como os 3Ps que se interagem: *People*, *Planet* and *Prosperity* (em português, PPP: Pessoas, Planeta e Prosperidade).



O primeiro P do conceito do *Triple Bottom Line* (*People*) refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade. O segundo, *Planet*, ao capital natural de uma empresa ou da sociedade, sendo esta a perna ambiental do tripé. Neste aspecto, é importante pensar no pequeno, médio e longo prazo porque, a princípio, praticamente toda atividade econômica tem impacto ambiental negativo; por consequência, é essencial que a empresa ou sociedade pense nas formas de amenizar e compensar tais impactos. Por fim, o último P, *Prosperity*, é a prosperidade econômica e a sua continuidade, que é o que a impulsiona a agir conforme o TBL.

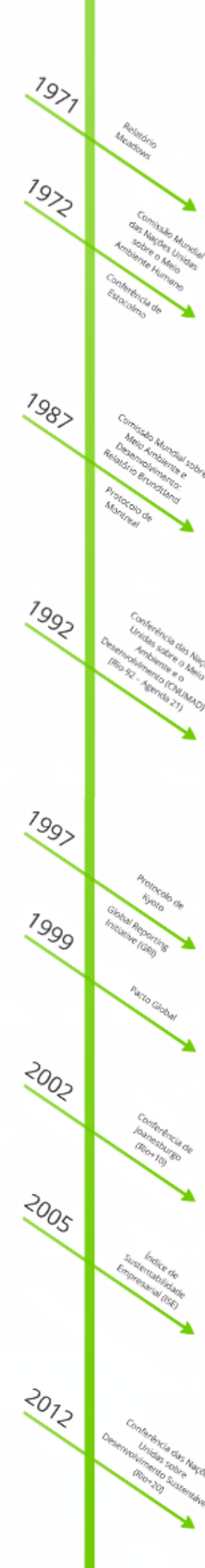
Esse conceito vem sendo revisitado e outras propostas estão sendo apresentadas. Alguns teóricos trazem, por exemplo, o esquema com

os três fatores do *Triple Bottom Line*, mas com uma circunferência dentro da outra – sendo a maior delas o *Planet*, pois é o aspecto mais básico a ser cuidado. Dentro desta, está o fator *People*, e *Prosperity* está dentro da esfera das pessoas, resultando em uma visão sistêmica.



Todavia, o conceito de sustentabilidade é dinâmico e tem ainda outras propostas mais recentes. Dessa maneira, o grupo Synco – formado por 21 alunos da disciplina Formação Integrada para a Sustentabilidade administrada na Fundação Getulio Vargas – acordou em esclarecer o que considerou como sustentabilidade para tratar do tema da cadeia de suprimentos da mineração.

No contexto em que o grupo se inseriu, sustentabilidade é a **contínua cocriação de sentido compartilhado**, visando respeitar a diversidade do sistema por meio da reciprocidade. É importante considerar que este sistema é algo dinâmico e que não é um destino, mas sim um caminho.



histórico da sustentabilidade

O canto do galo da sustentabilidade vem aumentando sua intensidade desde a década de 1970, e a tendência é que a medição de desempenho, a governança sobre o tema, os acordos coletivos e o envolvimento da sociedade civil aumentem cada vez mais. Abaixo um breve histórico dos principais acontecimentos de sustentabilidade no mundo.

sustentabilidade na mineração: mundo



O grito pela sustentabilidade se espalhou também no setor da mineração e hoje são inúmeros galos – representados por associações e acordos regionais e mundiais – em todo o globo, prezando por iniciativas que olhem para o desenvolvimento socioambiental.

O primeiro esforço conjunto da indústria mineradora para estabelecer práticas de sustentabilidade e identificar as questões chaves na mineração no setor foi em

1998, quando a Global Mining Initiative (GMI) foi criada por 9 CEOs das maiores mineradoras.

A Global Mining Initiative evoluiu em 2001 para o International Council on Mining and Metals, um fórum sediado em Londres, Inglaterra, que reúne 22 das maiores empresas de mineração do mundo e 34 associações nacionais e regionais. O objetivo do ICMM é determinar prioridades, decidir políticas e direcionar a estratégia para melhorar o desempenho em sustentabilidade da indústria da mineração. A visão do ICMM é que as empresas trabalhem em conjunto para fortalecer a contribuição para o desenvolvimento sustentável na mineração.

São cinco os valores do ICMM:

- Cuidado com segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores, contratados e comunidades
- Respeito pelas pessoas e meio ambiente, garantindo sensibilidade e responsividade dos valores das sociedades que estamos presentes
- Integridade como uma base para engajamento dos funcionários, comunidades, governo e outros atores
- Prestação de contas para fazer o que se diz que será feito e garantir os compromissos tomados
- Colaboração – trabalhar com os outros de um modo aberto, transparente e inclusivo

Além disso, as empresas membros do ICMM são incumbidas de implementar o Sustainable Development Framework que inclui a aplicação de dez princípios e sete declarações de posicionamento na política corporativa de cada empresa. Os princípios trazem temas de meio ambiente, saúde e segurança, direitos humanos, biodiversidade, desenvolvimento de comunidades, engajamento e comunicação transparente com todos stakeholders.

O segundo princípio que defende a “integração do desenvolvimento sustentável no processo de tomada de decisão da empresa” é o único que cita explicitamente a questão de fornecedores dizendo que estes devem ser encorajados para adotar princípios e práticas que comparáveis com os das empresas membros.

No ICMM, cada empresa deve reportar anualmente seu desempenho em sustentabilidade de acordo com a Global Reporting Initiative – que são os principais padrões e indicadores de sustentabilidade no mundo. Neste protocolo, há uma seção que foi criada pelo ICMM para a mineração, que trata de aspectos como reciclagem, processo e ciclo de vida do produto.

O Banco Mundial também tem uma unidade voltada para óleo, gás e mineração, tendo o maior objetivo de facilitar que tais indústrias extrativas contribuam para diminuição da pobreza e crescimento econômico através da promoção de boa governança e desenvolvimento sustentável.

Outra proposta para a sustentabilidade global da mineração é o The Seven Questions to Sustainability (7QS) Assessment Framework, criado pelo International Institute of Sustainable Development (IISD). Os sete pontos foram desenvolvidos por diferentes tipos de atores como governos, comunidade e mineradoras, desenvolvendo questões sobre governança, meio ambiente, pessoas, economia e aprendizado.

O The Oil, Gas and Mining Sustainable Community Development Fund (Commdev) é também uma iniciativa com foco em sustentabilidade para mineração, sendo um mecanismo de financiamento para capacitação, treinamento, suporte para implantação, desenvolvimento de ferramentas e modelos de captação financeira. Com apoio do IFC (International Funding Corporation) do Banco Mundial, o CommDev promove parcerias trilaterais entre comunidades, governo e indústria extrativa para desenvolver não só relações ganha-ganha mas soluções estratégicas e sustentáveis. Em suma, assim, como os Princípios do Equador, o Commdev colabora com critérios mínimos para a concessão de crédito que asseguram que os projetos financiados sejam desenvolvidos de forma socialmente e ambientalmente responsável.

Muitas organizações como o Commdev enxergam o investimento em mineração como uma alternativa para desenvolvimento local sendo uma maneira de redução de pobreza, por exemplo. A Resource Endowment Initiative do ICMM contribui para entender o impacto de boas práticas na mineração e como promovê-las para atingir o desenvolvimento local sustentável.

Já relacionado com a transparência da prestação de contas, existe também uma iniciativa global chamada EITI – Extractive Industries Transparency Initiative, que tem o objetivo de criar padrões globais para a área de petróleo, mineração e gás.

Além da mobilização global, algumas associações regionais espalhadas no mundo também se organizaram para estabelecer práticas em conjunto, disseminar o conceito, treinar executivos entre outras ações, como o Centre for Sustainability in Mining and Industry (CSMI) na África, o programa Towards Sustainable Mining da Associação do Canadá e IIR Executive Development na Austrália.

O grupo concorda que a articulação setorial – como é o ICMM e outras iniciativas aqui apresentadas - é fundamental para a evolução de uma indústria mineradora, que é tão pressionada por aspectos de competitividade e preço da commodity assim como questões socio-ambientais cobradas pela sociedade. Apenas o diálogo, a troca de práticas, a criação conjunta de políticas e o alinhamento perante as questões de sustentabilidade podem transformar a mineração brasileira. Os valores de colaboração e prestação de contas trazidos pelo ICMM são princípios que o grupo considera essenciais e comprovam a tendência mundial para acordos coletivos.

sustentabilidade na mineração: Brasil



No Brasil, além das mudanças na legislação, com um aumento do rigor principalmente nas questões ambientais, com uma revisitação da tributação e também com a revisão da questão de órgãos reguladores, destacam-se algumas iniciativas voltadas para a sustentabilidade e o desafio do grupo.

É notável que o conceito de sustentabilidade está apresentado nas estratégias das empresas de mineração e também nos objetivos de alguns órgãos importantes. O DNPM (Departamento Nacional de Produção Mineral) diz que sua missão é gerir o patrimônio brasileiro de forma sustentável, por exemplo. O IBRAM (Instituto Brasileiro de Mineração) pretende além de promover e representar a indústria da mineração, fomentar o desenvolvimento sustentável. Já a ADIMB, agência para o desenvolvimento tecnológico da indústria mineral brasileira, propõe também princípios para uma exploração responsável.

Apesar do posicionamento declarado, questiona-se o conceito utilizado de sustentabilidade, de modo que alguns órgãos ainda podem evoluir sobre o que se considera como sustentabilidade, avaliando a complexidade da mineração aliada a questões econômicas, sociais e ambientais.

No ambiente corporativo, também é claro que o conceito de sustentabilidade é cada vez mais levado em consideração, assim como se percebe que a maturidade para inserir o tema na estratégia dos negócios está evoluindo. O entendimento amplo e prático do conceito é gradual e a aplicação da sustentabilidade é desafiadora para todos, inclusive para uma indústria, que impacta significativamente no seu ambiente, como a mineradora. O tema da eco eficiência, por exemplo, tem se desenvolvido substancialmente, como por exemplo, a iniciativa de Resíduos Zero da Votorantim Metais observada em Morro Agudo. No entanto, outros pontos da sustentabilidade e uma visão holística com foco na complexidade da mineração ainda tem espaço para evolução. Desse modo, o grupo destaca algumas iniciativas de sustentabilidade brasileiras pontuais que teve como referência para o projeto desenvolvido.

Em um projeto de instalação em um novo território (greenfield), a Alcoa desenvolveu o Modelo Juruti Sustentável no Pará, promovendo um conselho consultivo (Conselho Juruti Sustentável), um sistema de indicadores de desenvolvimento para monitorar e diagnosticar a dinâmica local e um fundo de financiamento (Fundo Juruti Sustentável) para apoiar projetos de organizações sociais que promovam a sustentabilidade na região.

Outro projeto que serviu de referência, foi o Inove da Vale, tendo um foco mais voltado para fornecedores. O propósito deste é “promover o desenvolvimento dos fornecedores regionais, principalmente pequenos e médios, através do fortalecimento do relacionamento com as entidades de classe e governo, visando a capacitação, o aumento de competitividade e incentivo à realização de negócios, tornando os fornecedores mais preparados para atender os níveis de exigência do mercado”. O Inove divide as frentes de trabalho em quatro, atentando-se para financiamento, educação, realização de negócios e divulgação.

Somado a isso, o modelo de projetos do Instituto Votorantim aparece como um documento bem estruturado que o grupo teve acesso, com iniciativas para a capital humano, institucional e social e dinamismo econômico que ilustraram ações bem construídas para os âmbitos sociais. O relacionamento com comunidades e as políticas de compras locais da Anglo Amercian também se apresentaram como iniciativas de destaque que tem pontos relevantes para serem considerados no projeto em questão.

Por fim, nota-se que o ambiente da mineração brasileiro já percebeu a importância do tema sustentabilidade, tem discutido e pensado o assunto e já apresenta iniciativas dignas de valorização. Mas, principalmente, ainda há muito para evoluir em termos de reconhecimento do retorno de longo prazo que a sustentabilidade pode gerar, de articulação setorial, instrumentos de financiamento, inserção da sustentabilidade na estratégia e geração de valor compartilhado entre stakeholders.

Estratégia

Nossa proposta surge da combinação daquilo a que fomos expostos, são os valores, as crenças e os princípios de sustentabilidade da Votorantim Metais, nossa definição de sustentabilidade, nosso entendimento do desafio proposto e as percepções dos múltiplos stakeholders entrevistados.

Os três pilares das propostas que se apresentam neste relatório são: Cooperação, Desenvolvimento e Diálogo. A relação encontrada entre os pilares e os valores, princípios e crenças de gestão da Votorantim Metais são apresentadas pelas cores.



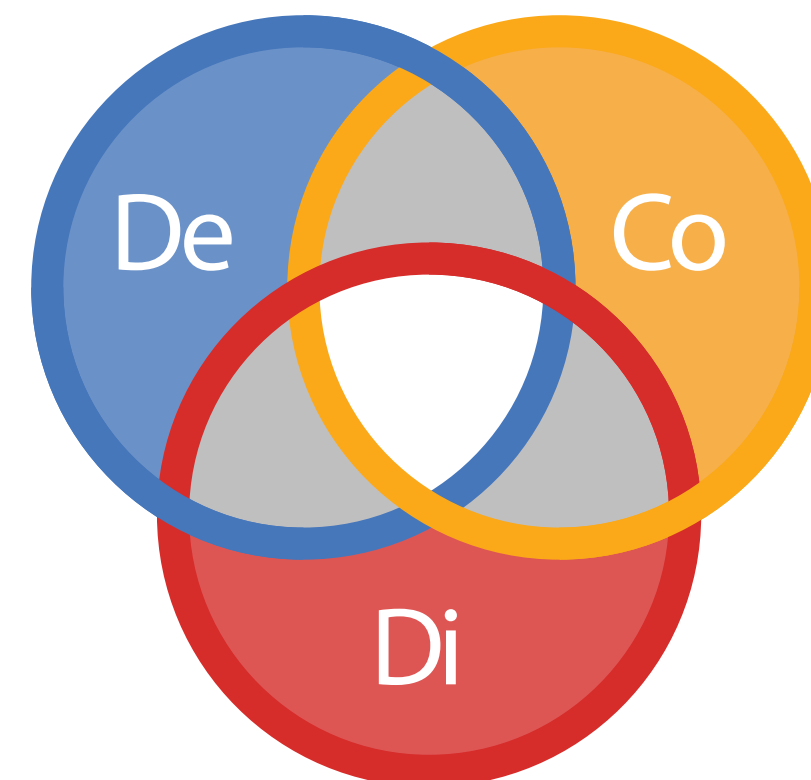
Valores

sereu

- Solidez
- Ética
- Respeito
- Empreendedorismo
- União

Crenças de gestão

- Cultivo de talentos
- Meritocracia
- Pragmatismo
- Diálogo aberto
- Aliança
- Senso de dono



Votorantim Princípios

- Ser reconhecida pela sociedade como uma empresa social e ambientalmente responsável
- Ter sustentabilidade como estratégia, orientando governança, gestão, educação, decisões e investimentos – criando valor
- Evoluir consistentemente os resultados econômicos, sociais e ambientais, buscando eficiência e confiabilidade nas operações, de acordo com padrões de classe mundial
- Ser reconhecida como empresa que atrai, desenvolve e retém talentos para a geração de valor e construção de uma sociedade justa e inclusiva
- Ter compromisso com o bem-estar, a saúde e a segurança de funcionários, clientes e parceiros
- Contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que atua
- Incentivar a cooperação e a participação de todos os funcionários e partes interessadas na construção de parcerias e trabalho conjunto – visando à geração de valor mútuo

Desenvolvimento

Realização de esforços e ações para a melhoria de si próprio e dos outros, na busca constante de tornar a cadeia mais eficiente na geração de valor dentro do *Tripple Bottom Line*.

Os três pilares interagem entre si e seu equilíbrio é essencial. Deve se levar em conta que uma empresa deve pensar em melhorias internas e melhorias em toda a cadeia em que está inserida. Não se pode pensar em desenvolvimento sem um ambiente voltado para o diálogo e que incentive o trabalho conjunto de todos os agentes.

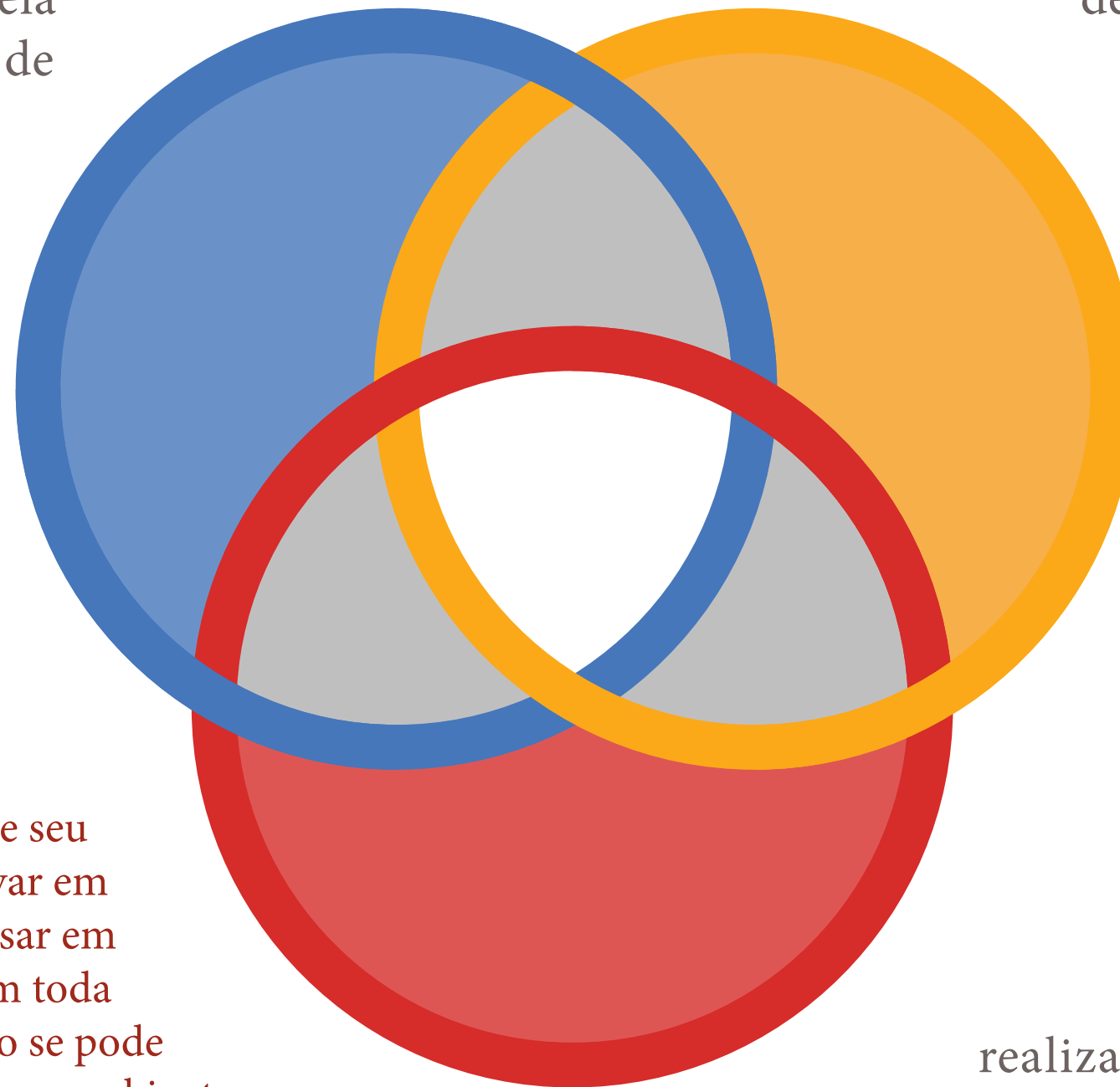
Diálogo

Fluxo de informações multidirecionada, em que as discussões possam ocorrer de modo não hierárquico, mas de forma horizontal: a todos os interlocutores é dado o espaço de ouvir e ser ouvido.

Entendemos também que o bom diálogo é aquele capaz de trazer informações relevantes, com a qualidade certa e no tempo certo.

Compartilhamento de um sentido comum, observado e construído no diálogo. É a coordenação de ações para a realização de objetivos simbióticos.

Cooperação



Indicadores

Entendemos que a aplicação das propostas necessitam de seu acompanhamento por meio de indicadores capazes de mensurar a sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

Colocamos como sugestão de indicadores, os apresentados na matriz abaixo, a qual combina os pilares que sustentam nossa proposta e os pilares formadores do *Tripple Bottom Line*.

	Diálogo	Cooperação	Desenvolvimento
Ambiental	Compartilhamento de idéias	Otimização pelo compartilhamento de recursos na cadeia	Footprint ecológico
Social	Utilização dos canais de comunicação e geração de novos negócios na cadeia	Número de projetos conjuntos com dois ou mais players	Mão de obra indireta local (R\$) Qualidade x Quantidade
Econômico	Nível de serviço de fornecedores	Nível de estoques na cadeia	Custos reduzidos pelo inovação para a sustentabilidade

pilar diálogo

A melhoria do Diálogo na cadeia de suprimentos poder trazer como valor a maior troca de tecnologias para operações mais eficientes, melhoria da visualização das capacidades e demandas dos integrantes da cadeia, potencializando o surgimento de novos negócios e a redução de retrabalhos devido a ruídos de comunicação.

- **Compartilhamento de ideias:** Visa mensurar o compartilhamento de tecnologias para eco eficiência. Exemplo: número de projetos envolvendo transferência de expertise entre elementos da cadeia, visando a redução do impacto ambiente.
- **Utilização de canais de comunicação e geração de novos negócios:** mensuração de novos negócios dentro da cadeia, não envolvendo necessariamente as mineradoras
- **Nível de serviço de fornecedores:** grau de atendimento dos fornecedores.

pilar cooperação

A cooperação tem o potencial de aumentar a integração entre os elementos da cadeia, com planejamentos mais alinhados e ações conjuntas.

- **Otimização de recursos pelo compartilhamento:** Busca mensurar ações a coordenação de entregas conjuntas para compartilhar o modal utilizado e assim reduzir impactos ambientais e custos.
- **Projetos conjuntos:** A cooperação também pode ser medida pelo número de projetos conjuntos em prol da melhoria dos aspectos sociais da cadeia e da comunidade.
- **Nível de estoque:** O planejamento mais integrado reduz as incertezas dentro da cadeia, possibilitando operações mais enxutas.

pilar desenvolvimento

O pilar desenvolvimento gera as melhorias necessárias para a redução dos impactos ambientais, sociais e econômicos.

- **Footprint ecológico:** Impactos ambientais gerados ao longo da vida do produto.
- **Valor da Mão de obra local gerada:** visa mensurar não só os empregos indiretos gerados, mas também a qualidade desta mão de obra, tendo como proxy os salários pagos.
- **Redução de custos:** Variação de custos devido a geração de tecnologias mais sustentáveis.

Plano de relacionamento com fornecedores

O Plano de Relacionamento com Fornecedores tem como objetivo a melhoria da relação entre o fornecedor e a empresa focal, a partir de uma melhor seleção de fornecedores, maior compartilhamento de informação e desenvolvimento mútuo.

Como princípios norteadores para compor esse plano, utilizamos:

1. **Princípio jurídico de igualdade:** tratar os desiguais de forma desigual, na medida de sua desigualdade;
2. **Empatia:** colocar-se no lugar do outro, avaliando o impacto de suas ações em outros atores do sistema. Somente assim é possível a compreensão total de um contexto;
3. **O sucesso de um negócio** depende de educação, gestão e financiamento.

A partir desses princípios, foi elaborado um plano, que se baseia em três frentes: seleção, canais de interação e plano de desenvolvimento dos fornecedores (PDF). A seguir, cada uma dessas frentes será detalhada.

seleção de fornecedores

O primeiro passo do plano de relacionamento com os fornecedores é a elaboração de um processo de seleção de fornecedores mais apurado, que leve em consideração outros fatores anteriormente não considerados. A Votorantim Metais já realiza uma seleção de fornecedores, através de um checklist que possui sete variáveis: Preço, Prazo, Qualidade dos serviços, Planejamento, Infraestrutura, Segurança e meio-ambiente e Saúde e Segurança.

Entretanto, a partir da visita ao campo e das conversas com os fornecedores, percebeu-se a possibilidade de ampliar a abrangência dessa seleção, de modo a considerar novas variáveis. Os novos pontos a serem considerados são divididos em duas frentes: tratamento de acordo com a realidade de cada fornecedor e inclusão de novos critérios no checklist. A seguir, serão explicadas cada uma dessas frentes.

Tratamento de acordo com a realidade de cada fornecedor: A sugestão do grupo, baseada no princípio jurídico de igualdade, é adaptar o rigor dos critérios de seleção, de acordo com o tamanho do fornecedor e o contexto ao qual ele se insere. Os critérios seriam os mesmos para todos os fornecedores; porém, a forma com que ele seria avaliado mudaria de acordo com o fornecedor.

Como exemplo, o critério Segurança e meio-ambiente poderia considerar licenças ambientais, ISOs e projetos de eficiência ambiental para empresas de grande porte, enquanto, para um fornecedor local de pequeno porte, poderia referir-se apenas à existência de alguma medida de benefício ambiental. Dessa forma, fornecedores pequenos e grandes competiriam em pé de igualdade.

Oportunidade de inclusão de novos critérios: de modo a considerar o impacto dos fornecedores no contexto local, foi proposta a inclusão de quatro novos critérios.

Desenvolvimento econômico local

O quanto determinado fornecedor contribui para a economia da cidade em que a atividade mineradora se insere. Nesse critério, teria maior vantagem o fornecedor que atue localmente, ou seja, que possua, como seus próprios fornecedores, empresas locais, tendo em vista que aumenta o potencial de geração de renda dentro da própria comunidade. Não contribui de forma tão significativa para a economia local um fornecedor que, embora seja da cidade, possua fornecedores externos – a renda que ele obtém é passada para fora da comunidade, reduzindo a geração de empregos dentro dela.

Desenvolvimento social local

Nesse critério, será avaliada a potencialidade em elevar a qualidade de vida da sociedade local, seja por incentivar projetos sociais, proporcionar educação para seus funcionários, entre outros.

Desenvolvimento ambiental

Avalia as ações tomadas pelo fornecedor em prol da preservação ambiental. Sendo assim, atenta-se a iniciativas da empresa que minimizem os impactos ambientais que ela causa.

Evolução/desenvolvimento próprio

Esse critério seria usado para medir a evolução do fornecedor ao longo de um período determinado, ou seja, seu crescimento e a redução da dependência em relação à mineradora. Esse critério seria usado apenas para as fornecedoras locais, e poderia considerar, também, a participação da fornecedora no PDF (Plano de Desenvolvimento de Fornecedores), que será explicado adiante. Esse indicador tem também como objetivo incentivar que os fornecedores locais se desenvolvam, fiquem menos dependentes e não se acomodem ao valorizar empresas que estão crescendo cada ano.

A partir dessas ações, acredita-se que haverá o aprimoramento da seleção dos fornecedores, de modo a permitir uma escolha melhor, que leve em consideração mais variáveis.

canais de interação

Após a escolha dos fornecedores por parte da Votorantim, passa-se ao segundo passo do Plano de Relacionamento com Fornecedores, que se refere aos canais de interação. Durante a visita a campo, identificou-se que a troca de informação entre o fornecedor e a empresa focal pode e deveria melhorar. Muitos fornecedores tem sua oferta recusada pela empresa, sem saber os motivos. Desse modo, os fornecedores não sabem em quê podem melhorar, o que dificulta seu desenvolvimento e a sua aceitação de alguma oferta futura. O que concluiu-se a partir disso é que os canais de comunicação usados atualmente entre a empresa e seus fornecedores (e-mail e telefone) não são suficientes para permitir uma troca de informação efetiva e plena, que desenvolva ambas as partes.

Por esse motivo, a sugestão proposta é de criar dois novos canais de interação entre o fornecedor e a empresa, que são a plataforma web e as reuniões individuais com fornecedores.

plataforma web

A plataforma web consiste de uma página na internet, na qual cada fornecedor teria um cadastro, com usuário e senha. Ao entrar na página, cada usuário teria acesso a suas encomendas a serem entregues, o histórico de encomendas, especificações exigidas pela empresa focal e, também, ao feedback sobre o atendimento dos requisitos, pontos de melhoria, combinação de prazos, entre outras informações. Cabe lembrar que o feedback seria feito em mão dupla: tanto a mineradora quanto seu fornecedor escreveriam sugestões um ao outro, de modo a criar um ambiente transparente de diálogo. Ademais, somente o fornecedor específico e a mineradora teriam acesso a essas informações: um fornecedor não saberia o que há na página do outro fornecedor.

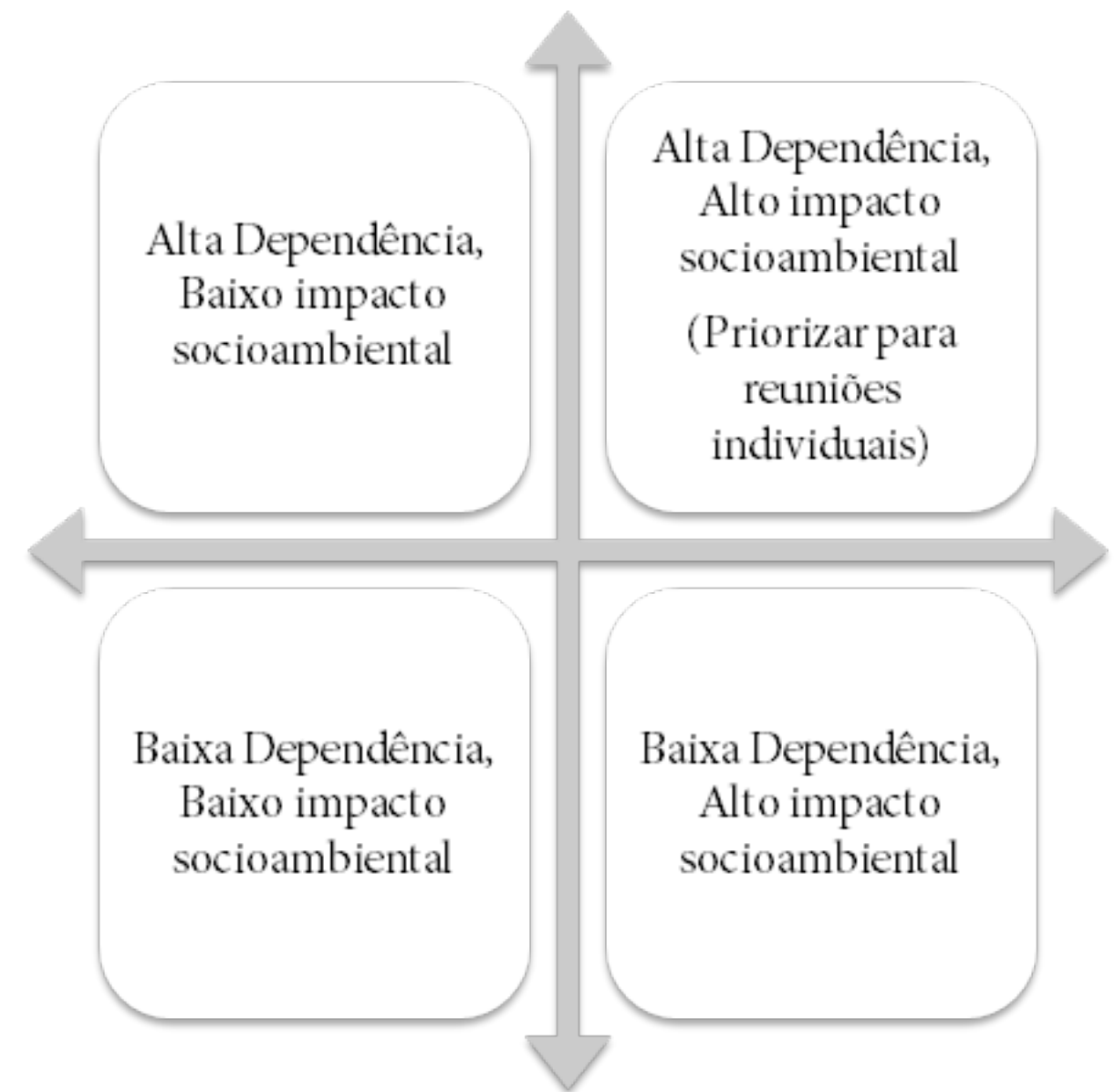
A plataforma é uma ferramenta que permite o uso em massa, visto que o custo variável de entrada de um novo fornecedor na plataforma é muito baixo. Assim, pode contar com o cadastro de todos os fornecedores da empresa, de modo a permitir uma interação mais próxima.

reuniões individuais

As reuniões individuais seriam feitas entre representantes da empresa focal e do fornecedor de forma periódica. Nessas reuniões, seriam discutidos os planos de ações para desenvolvimento de ambos, de modo a se chegar em um acordo que beneficie aos dois. Vale ressaltar que é um espaço de diálogo, de troca, cabendo tanto à mineradora quanto ao fornecedor fazer críticas e sugestões.

Como tais reuniões demandam tempo e são custosas para a empresa focal, estas não podem ser realizadas com todos os fornecedores. Para realizar a priorização deve-se levar em conta dois fatores: dependência e impacto socioambiental. Dependência, nesse contexto, refere-se não só àquela da mineradora em relação ao fornecedor, que já é avaliada atualmente, mas também à dependência entre o fornecedor e a mineradora. Dessa forma, o estreitamento da relação se daria não só com aqueles fornecedores dos quais a mineradora depende, mas também com os que dependem da mineradora, permitindo que a independência desses fornecedores seja trabalhada de forma mais próxima pela empresa focal. Já impacto socioambiental refere-se ao quanto àquele fornecedor e seu produto, serviço e operação afeta ou pode afetar questões ambientais e sociais da região. Quanto mais impacto ou potencial de impacto socioambiental o fornecedor tiver maior sua priorização para uma reunião individual. Assim ambos podem trabalhar juntos em conjuntos de ações e planos que teriam alto impacto.

Tais ideias derivam do princípio da empatia citado anteriormente, que possibilita à mineradora a consideração de um contexto mais amplo para análise.



matriz de priorização para reuniões individuais

Com a adoção dessas medidas, acredita-se que a troca de informações entre o fornecedor e a empresa focal se dará de forma mais completa, permitindo que ambas as partes tenham insumos para a realização de mudanças positivas, que sejam benéficas para toda a cadeia.

plano de desenvolvimento de fornecedores

Como terceiro e último passo para a melhoria do relacionamento entre o fornecedor e a empresa, está o Plano de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF). Tal ação, assim como as anteriores, baseou-se nos relatos ouvidos no campo: de um lado, membros da Votorantim Metais alegavam que muitos fornecedores locais eram pouco profissionais/qualificados, não sendo capazes, às vezes, nem de elaborar uma proposta; de outro, os fornecedores reclamavam da falta de mão-de-obra qualificada, que não permitia a prestação de um serviço de qualidade. Concluiu-se, pois, que os fornecedores locais são incapazes de atender a demanda feita pelas mineradoras em consequência dos fatos expostos. Por esse motivo, foi desenhado o Plano de Desenvolvimento de Fornecedores.

Como principais objetivos do PDF, estão **(i)** fazer com que o fornecedor seja capaz de atender a demanda, possibilitando sua escolha pela mineradora; **(ii)** a partir do atendimento, melhorar continuamente seus produtos, serviços e gestão e **(iii)** torná-los independentes da empresa focal, isto é, incentivando ao fornecedor o atendimento a diversas outras mineradoras ou indústrias de modo a não ser dependente de apenas uma.

Para atingir os três objetivos citados, foram desenvolvidas ações em duas grandes frentes: formação e acesso a crédito.

Formação: a formação dos fornecedores tem como objetivo principal a aquisição de novos conhecimentos por parte dos fornecedores locais, de modo a permitir uma melhora em sua atuação no mercado. A formação seria passada aos fornecedores por dois atuentes principais:

Empresa focal: seria encarregada de passar o seu próprio *know-how* para seus fornecedores, por meio de workshops, palestras, entre outros. Como exemplo, a empresa focal poderia ensinar aos fornecedores como é feita sua gestão de estoques, seu controle de fluxo de

caixa, ou qualquer conhecimento que seja relevante para melhorar a atuação do fornecedor na cadeia.

Parceiros: caberia à empresa focal a formação de parceria com diversas instituições que sejam capazes de proporcionar conhecimento aos fornecedores. Como possíveis parceiros, estão o Sebrae, universidades, ONGs especializadas e empresas fornecedoras de cursos online em gestão.

Acesso a crédito: a ideia do acesso a crédito teve como base o programa Inove de desenvolvimento de fornecedores, praticado pela Vale. Nesse programa, a Vale conseguiu uma linha de crédito junto ao Banco do Brasil de R\$ 100 milhões, a menores taxas, para financiar o capital de giro de seus fornecedores, propiciando recursos para que eles se desenvolvam. Como garantia ao banco, estavam os ativos da própria Vale; assim, para o banco, o risco se reduzia, permitindo que fosse feito tal programa.

Sugere-se, pois, que seja aplicada a mesma ação à Votorantim Metais, ou seja, que esta consiga uma linha de crédito a taxas mais acessíveis para seus fornecedores, junto ao banco de preferência da mineradora. Acredita-se que, ao adotar essa prática, os fornecedores consigam financiar as mudanças e melhorias identificadas a partir dos passos anteriores do Plano de Relacionamento de Fornecedores.

Com a aplicação dos três passos do Plano de Relacionamento com Fornecedores (seleção, canais de interação e PDF), espera-se uma melhora global no processo de fornecimento da empresa focal.

A partir do sucesso do plano, a compra local terá a mesma qualidade daquela feita por grandes fornecedores, de modo a incentivar esse tipo de compra. Como benefícios, além do desenvolvimento da comunidade por meio da geração de emprego e renda, tem-se, também, benefícios para a própria mineradora. Tais benefícios dizem respeito à redução de custos logísticos, melhor relacionamento com a comunidade, maior personalização dos serviços e produtos prestados e maior conhecimento sobre os pontos de melhoria da empresa em relação à cadeia de suprimentos, a partir dos feedbacks constantes.

Diretrizes de avaliação e remuneração de colaboradores

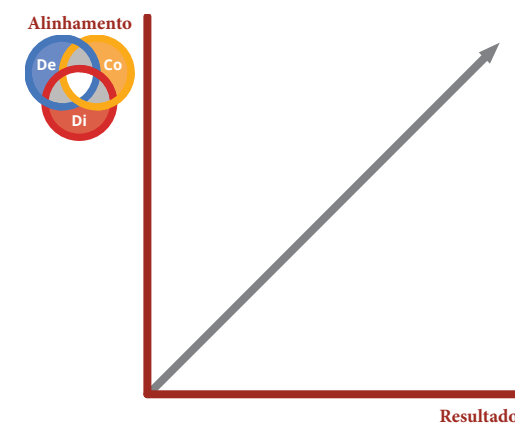
Sugere-se que as metas de Savings sejam repensadas e complementadas de acordo com os pilares DeDiCo. É, também, fundamental que os colaboradores sejam remunerados de acordo com o trabalho alinhado aos pilares DeDiCo e às estratégias de sustentabilidade da empresa.



Por quê?

Para que se consiga alcançar uma estratégia empresarial verdadeiramente sustentável em todos os aspectos, é necessário incluir a remuneração dos colaboradores e a avaliação dos fornecedores como um dos pontos a serem adaptados nessa nova política, no sentido de incentivar os funcionários a seguirem todos os pilares de sustentabilidade da empresa.

Como?



Alinhamento das metas dos colaboradores com a estratégia da empresa.

O gráfico sugere que quanto mais os funcionários estiverem alinhados aos pilares DeDiCo em todas as suas funções de trabalho, maior será o resultado que eles irão obter. Para que isso aconteça, é importante que haja uma mudança nas metas de *Savings*, e assim todos os colaboradores poderão trabalhar alinhados à uma estratégia global de sustentabilidade dentro da empresa e serão remunerados de acordo com os resultados atingidos. Exemplo: os funcionários só receberão bônus no final do ano se a empresa tiver atingido todas as suas metas sociais e sustentáveis – assim, todos estarão “remando no mesmo sentido”.

Resultados esperados

Espera-se assim que a empresa consiga atingir mais facilmente suas metas e incentivar os funcionários a caminhar junto à uma estratégia voltada à sustentabilidade (representada pelos pilares DeDiCo).

Cultura orientada à sustentabilidade

Uma cultura voltada à sustentabilidade significa orientar todos os colaboradores da empresa a pensar, agir, criar e viver de maneira mais sustentável – dentro e fora da empresa.



Por quê?

É fundamental que haja uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade de modo que todos os colaboradores estejam engajados e motivados para atingir as metas de sustentabilidade da empresa sem que isso seja imposto – e sim de uma maneira que eles mesmos sintam-se parte de tudo isso e queiram agir de maneira sustentável. Construir uma nova cultura orientada à sustentabilidade é essencial também na relação com os fornecedores, já que existe uma grande influência da cultura interna da empresa na cultura dos próprios fornecedores, que poderão assim estar cada vez mais alinhados com a sustentabilidade. Uma cultura voltada à sustentabilidade é também uma forma de empoderamento e autoconhecimento dos colaboradores, bem como uma forma de motivação dos colaboradores, que estarão vivendo a sustentabilidade em suas rotinas profissionais e pessoais.

Como?

princípios

Foi criado um conjunto de princípios cujo intuito é nortear todos os projetos do Programa de Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional Orientada à Sustentabilidade. Vale ressaltar que esses princípios do programa não se contrapõem aos pilares estabelecidos para todo este trabalho – desenvolvimento, diálogo e cooperação –, mas sim são princípios que estão de acordo com os pilares gerais do trabalho.

Método dialético platônico

Conhecer e explorar
percepções e valores

Aprendizado mútuo

Cocriação

Sustentabilidade ainda
é um sonho



Engajamento pelo princípio

Imposição não promove
mudança de cultura!

Proatividade dos agentes

Empresa como propulsora de uma ampliação da
consciência socioambiental

Inovação

Lógica do terceiro incluído

Ir além

inovação

Sendo um elemento essencial de todo o processo da eletiva Formação Integrada para a Sustentabilidade – FIS, a inovação se torna uma diretriz do programa por acreditarmos que as formas tradicionais das empresas não fazem dos antigos “funcionários” verdadeiros colaboradores, bem como não possibilitam o efetivo desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade. Ser inovador é perceber as limitações das formas usadas por todos e ir além, sendo pioneiro nas mudanças organizacionais que proporcionam colaboradores mais motivados e uma empresa mais produtiva e sustentável.

cocriação

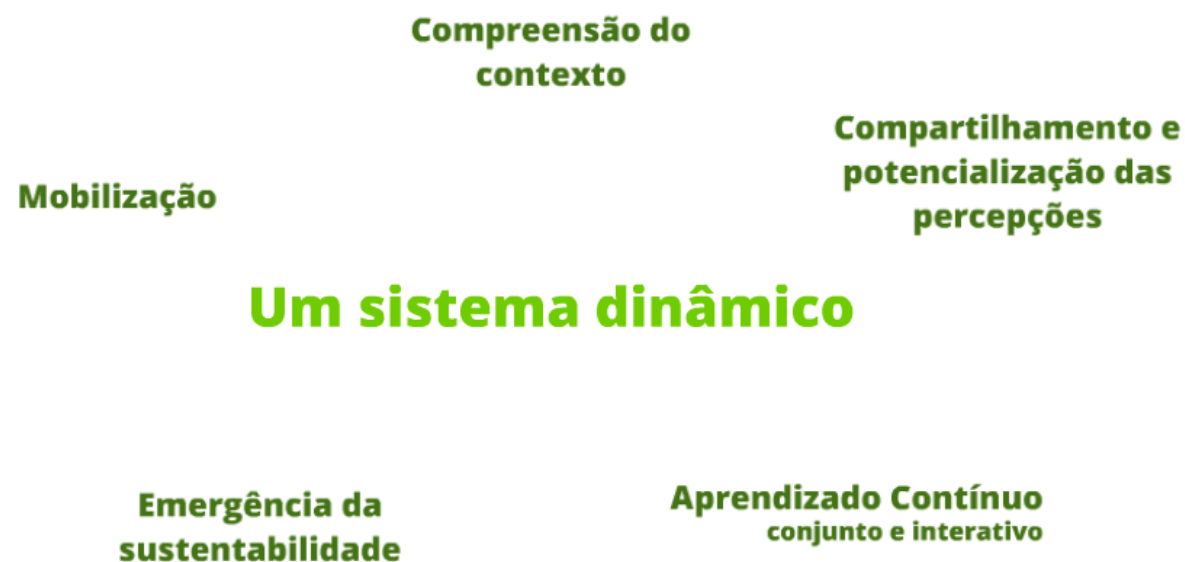
Vale levantar primeiramente que esta diretriz se assemelha em alguns aspectos com o método dialético platônico, que toma o diálogo como elemento principal para se buscar e atingir o conhecimento e a verdade, o que constitui o processo de passagem do mundo sensível para o mundo das ideias de Platão.

Assim sendo, por cocriação, entendemos o processo de construção coletiva de significados e conceitos, que se dá por meio da troca das diferentes percepções acerca de um tema entre todos colaboradores de uma organização. Deve ocorrer o aprendizado mútuo, isto é, cada um deve aprender igualmente com as opiniões do outro, não havendo nenhum tipo de hierarquização entre as ideias. A partir do processo coformativo, dá-se naturalmente o alinhamento das percepções sobre sustentabilidade dos colaboradores, bem como seu maior engajamento com a sustentabilidade e com a empresa em geral por sua possibilidade de participação e contribuição efetiva com ambas.

engajamento pelo princípio

Para a emersão de uma cultura organizacional sustentável verdadeira, a empresa deve ter sempre como princípio a não imposição dos projetos e atividades, e sim o engajamento nestes pela vontade e disposição. Isso porque imposição não promove mudança de cultura; se os colaboradores se veem forçados a participar de algo, eles não estarão efetivamente mudando sua mentalidade e maneira de ver as coisas, e sim apenas cumprindo com mais uma dentre as diversas obrigações no trabalho. Assim, a empresa deve agir como propulsora das proatividade dos agentes e da ampliação da consciência socio-ambiental. Para isso, devem ser pensadas atividades interessantes e provocativas, tal como se verá adiante.

sistema dinâmico



Com a aplicação dos princípios nos projetos, espera-se ver surgir naturalmente um sistema dinâmico, no qual haja: uma compreensão do contexto atual de crenças e valores da empresa e dos colaboradores, que se dá pelo compartilhamento das percepções. As percepções já são potencializadas a partir desta troca, ocorrendo o aprendizado conjunto e interativo, que se dá ininterruptamente pelo fato de o Programa de Desenvolvimento de uma Cultura Orientada à Sustentabilidade também ser um processo contínuo. Com a troca de percepções ocorrendo, vê-se desenvolver uma cultura organizacional permeada pela sustentabilidade, e a partir daí desenrola-se uma mobilização crescente para se alcançar maior sustentabilidade nas ações da empresa. O sistema é dinâmico pois tudo ocorre concomitantemente e continuamente.

desenvolvimento dos projetos

Para o desenvolvimento de projetos do programa, sugere-se a criação de um Grupo de Trabalho – conceito instituído no Manual de Engajamento do Instituto Votorantim – por unidade da empresa. Este seria composto por colaboradores de diferentes áreas, que trabalhariam conjuntamente para a realização do programa.

Estando de acordo com os princípios – inovação, cocriação e engajamento pelo princípio –, os projetos devem ser sempre constituídos de atividades: lúdicas e criativas, que atraiam os colaboradores espontaneamente, assim não havendo necessidade de nenhum tipo de imposição por parte da empresa para a participação destes; interativas, que incentivem os colaboradores a expor seu jeito de ser e pensar, permitindo que estes compartilhem percepções uns com os outros e, desta forma, permitindo um rico processo cocriativo que implica num desenvolvimento natural de uma cultura organizacional mais sustentável.

Como?

Ações lúdicas e interativas estimular a subjetividade individual e a construção coletiva

projetos

Seguem, neste tópico, algumas opções de projeto. Entretanto, vale levantar que, nos tópicos anteriores, tem-se a base necessária para a criação de quaisquer projetos de acordo com o Programa de Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional Orientada à Sustentabilidade, idealizado pelo grupo do FIS. Apesar de acreditarmos na relevância de todos os projetos criados pelo grupo, cabe ao Grupo de Trabalho da empresa decidir se serão implementados todos ou parte dos projetos listados abaixo, podendo – e sendo estimulada pelo grupo do FIS – também criar seus próprios projetos.

intervenções

São ações incomuns e não divulgadas no qual os colaboradores são convidados a compartilhar com os demais qualquer talento individual, seja ele; cantar, tocar um instrumento, encenar, declamar uma poesia, contar piadas, entre outras iniciativas. Tal expressão da subjetividade individual dos colaboradores faz com que estes sejam mais

abertos e receptivos além de provocar maior compreensão destes por parte da empresa. Vale ressaltar que intervenções focadas no tema da sustentabilidade também são válidas e fazem com que o tema emerja de forma coconstruída, abarcando as percepções de todos aqueles que fazem parte da empresa, sendo assim, mais eficaz.

semana da sustentabilidade

A Semana da Sustentabilidade será uma semana voltada para a contextualização do tema sustentabilidade na VM, na qual os colaboradores seriam convidados a se envolverem no assunto por meio de atividades, oficinas, intervenções, cursos e encontros, que sensibilizem e mobilizem os colaboradores. Ela aconteceria anualmente, priorizando a emergência da temática e a uma abrangência bidirecional no qual a organização contextualiza sua atuação e entendimento a cerca do desenvolvimento sustentável e o colaborador se expressa a cerca de suas percepções e possíveis contribuições. Dessa forma, busca-se a criação de um sentido coletivo acerca da sustentabilidade.

caixa de sugestões para a sustentabilidade

Este projeto se constituiria em uma caixa física em que os colaboradores poderiam depositar sugestões de pequenas mudanças que acarretariam em ganhos sustentáveis. Um exemplo é a troca de lâmpadas incandescentes por lâmpadas LED. Sugere-se que haja uma caixa por unidade, e que passe por todos os departamentos, ficando em cada um deles por um determinado período de tempo. Após passar por todas as áreas, esta seria encaminhada ao grupo de trabalho, que se encarregaria de escolher algumas das sugestões e implementá-las, divulgando as mudanças.

feitas e os respectivos autores das sugestões. Assim, ao serem estimulados pensar em mudanças para a sustentabilidade no ambiente de trabalho a sua volta, os colaboradores vão adquirindo cada vez mais um “olhar sustentável” e se engajando na causa. Além disso, através do reconhecimento e aplicação das mudanças propostas pelos colaboradores, a empresa mostra que percebe o valor de suas opiniões, e assim estes se sentem mais motivados e realizados no seu trabalho.

encontros de valor

São encontros mensais e temáticos que acontecem em todas as unidades da VM juntamente com seus fornecedores e alguns colaboradores. Os temas a serem tratados podem ser decididos juntamente com os fornecedores participantes. Vale ressaltar que a proposta se torna mais rica ao passo que tais encontros dialogam com os temas debatidos no Nosso Fórum, atendendo às reais necessidades da comunidade. O valor desta iniciativa está na troca de percepções e valores entre empresa e seus fornecedores. Para juntos, propiciarem maior alinhamento da cadeia de valor com o desenvolvimento sustentável. Assim, espera-se que tais encontros gerem maior apropriação da cultura da sustentabilidade que emergirá através do diálogo, da *coformação e do engajamento*.

feira de sustentabilidade

Através da troca de experiências e percepções ocorrida nos Encontros de Valor, os fornecedores e colaboradores da empresa são incentivados a dividir com a comunidade seus projetos de negócio e seus projetos pessoais rumo a novas formas de desenvolvimento e relacionamento.

blog de sustentabilidade

Uma iniciativa simples e fácil que une colaboradores, fornecedores e comunidade em prol do diálogo e da troca voluntária. Esta iniciativa é uma plataforma de compartilhamento de informações, fotos, vídeos, depoimentos, opiniões e sugestões sobre o desenvolvimento sustentável.

Resultados esperados

Emersão do conceito coletivo de sustentabilidade e aproximação da empresa com seus colaboradores e fornecedores.

**Expressão, autoconhecimento e
empoderamento motivação**

Maior sustentabilidade

Assim...

Aproximação empresa-fornecedor

Nosso fórum

O Nosso Fórum é a criação de um novo espaço.
A inauguração de uma nova forma de interação.
A inovadora criação de um instrumento que
com um simples gesto desencadeia grandes
transformações.



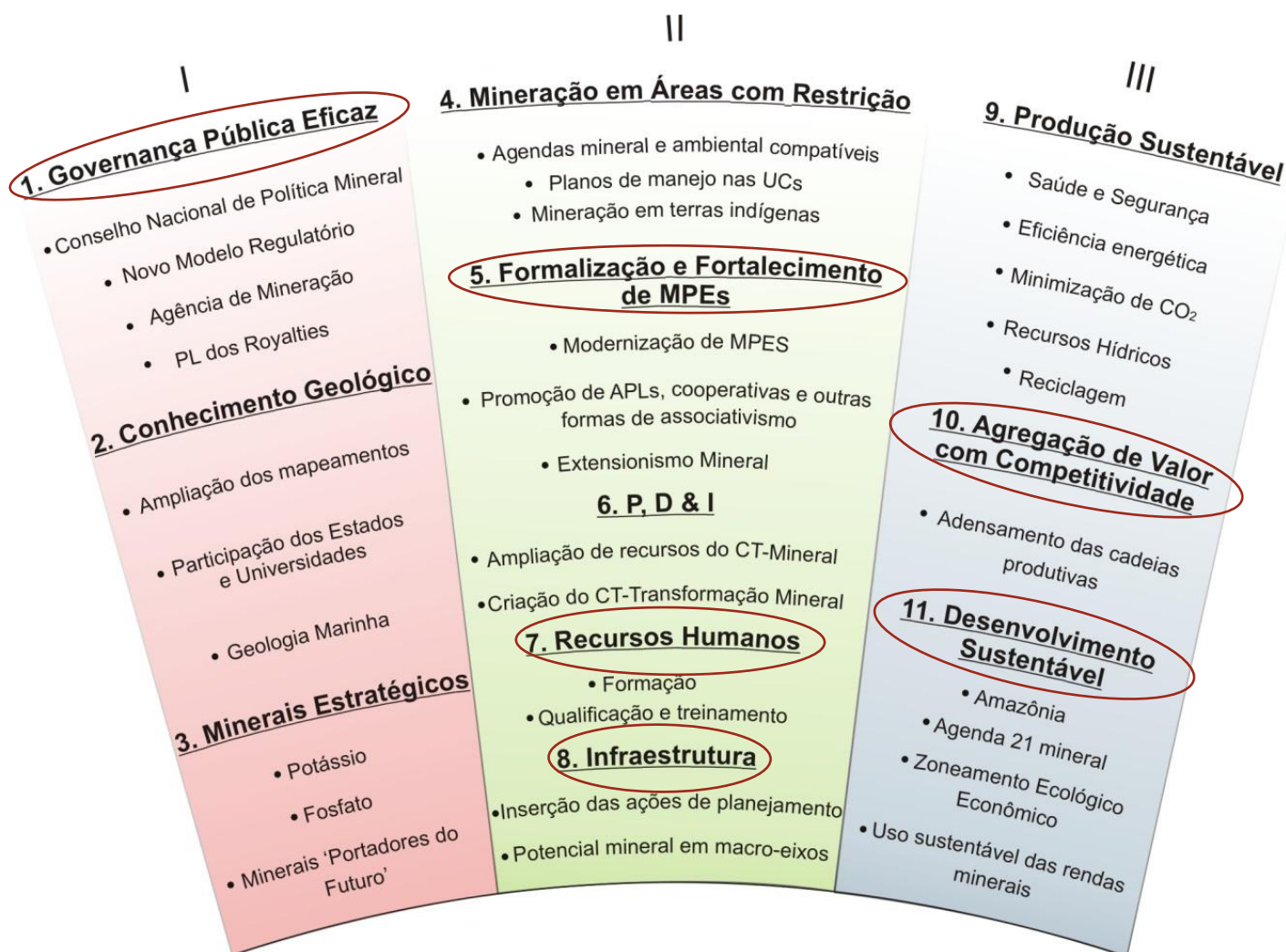
Todo município é um sistema de alta complexidade, com muitas interrelações, em diversos sentidos, composto por milhares de singularidades que se combinam em um todo, cujo destino é compartilhado. O fórum é um instrumento para que cada singularidade possa compartilhar na definição do todo, em pé de igualdade. É uma ferramenta para que a tomada de decisões possa ser coletiva, para que todos os atingidos por qualquer iniciativa possam estar envolvidos também na definição destas. É uma instituição que permite a articulação, a responsabilização e o empoderamento. Uma vez empoderada a comunidade, ninguém melhor do que ela mesma para diagnosticar seus desafios e propor soluções.

Para a promoção do desenvolvimento local, comunidade, empresas e governos são parceiros e não obstáculos. Um existe em função do outro e o necessita por definição, pela sua razão de ser. A atividade de qualquer empresa é potencializada se ela se debruça sobre uma comunidade autônoma e desenvolvida. O fórum é o caminho para esse cenário.

Por quê o fórum? exigências legais

Empresas cujas atividades são de grande impacto, como mineradoras, estão por lei submetidas a fornecer à sociedade contrapartidas por sua atuação. Isso requer um grande contato com as comunidades onde atuam. Observando as indicações do Ministério de Minas e Energias é possível prever uma tendência ao aumento da regulação, no sentido desta interação.

Foi estabelecido o Plano Nacional de Mineração 2030, o qual tem por diretrizes a governança pública, a agregação de valor e a sustentabilidade em todas as etapas da cadeia produtiva mineral. O mesmo está dividido em 11 objetivos estratégicos.



Fica evidente a tentativa do Ministério de Minas e Energia de promover e estimular o desenvolvimento sustentável no setor mineral. Inclusive, está sendo elaborado o “Novo Marco Regulatório da Mineração”, definido pelo MME como “um mecanismo de apoio à sustentabilidade da mineração em todas as etapas”. Dentro deste paradigma já vigoram diversos projetos, dentre os quais se pode destacar o “Extensionismo mineral”. No mesmo há diversos programas e ações em andamento, como, por exemplo, a Agenda 21 Mineral, já uma realidade em 8 municípios. Trata-se de um modelo baseado na Agenda 21 definida na Eco-92, uma plataforma para o desenvolvimento sustentável. A maior interação com as comunidades onde se atua é uma premissa básica de todo este novo modelo de compreensão da atividade mineral, cada vez se atribui maior importância à licença social para operar. Segundo o MME, “a participação dos

empreendedores da mineração no desenvolvimento local sustentável é um passo importante na construção da chamada ‘licença social’ para minerar.” De um ponto de vista acadêmico, a necessidade dessa interação maior com a sociedade não é um empecilho, ao contrário, desperta um grande potencial para o desenvolvimento tanto da comunidade como da própria empresa.

embasamento teórico

Em sua passagem pelo Brasil, o prêmio Nobel da economia Amartya Sen insistiu em um ponto: “*public reasoning*”¹. Segundo o indiano esta é a saída para o desenvolvimento e a justiça social. Sen não é o primeiro a apostar nesse tipo de solução. O destacado filósofo alemão Jünger Habermas acredita que é a troca livre e racional de idéias que pode conduzir a uma sociedade autônoma, ou seja, através da constituição da esfera pública, da razão e da ação comunicativa que a sociedade pode se emancipar². A lista de autores que compartilha com Habermas e Sen o reconhecimento dos benefícios dessa forma de interação é na realidade bastante extensa. Em 1835 o francês Alexis de Tocqueville se encantou profundamente com a democracia nos EUA e creditou à capacidade de se associar grande parte do diferencial positivo entre a democracia na América do Norte e na Europa³. Quase 160 anos depois, diversos autores retomaram e reinterpretaram o argumento tocquevilliano. Entre eles pode-se destacar Mark Warren⁴, Robert Putnam⁵ e Paul Hirst⁶. Todos compartilham do pressuposto normativo de que a democracia funciona melhor mediante a existência de associações.

1. Fronteiras do Pensamento. São Paulo, 2012.

2. HABERMAS, Jünger. Agir comunicativo e razão destranscendentalizada. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

3. TOCQUEVILLE, Alexis de. A Democracia na América. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

4. WARREN, Mark. Democracy and Association. New Jersey: Princeton University Press, 2001.

5. PUTNAM, Robert. Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

6. HIRST, Paul. Associative democracy. New forms of economic and social governance. Amherst: University of Massachusetts Press, 1994.

Na década de 90, Robert Putnam estabeleceu uma ponte entre teoria e prática a partir de um cuidadoso estudo realizado na Itália. Durante 20 anos o autor promoveu surveys que permitiram analisar a nível regional os efeitos da reforma institucional descentralizadora praticada no país. Verificava-se (e até hoje se verifica) uma nítida e significativa diferença entre o desenvolvimento do Norte do país (avançado) e do sul (em desenvolvimento). Putnam testou o poder explicativo de diversas teorias. Constatou que a perspectiva institucionalista tinha poder explicativo menor do que a teoria econômica que por sua vez era superada pela compreensão da comunidade cívica.

A teoria da comunidade cívica tem como centro o conceito de capital social como um patrimônio coletivo de certo grupo, que permite a superposição de capital econômico e cultural, resultando da transformação de um tipo de capital em outro, continuamente. Capital social é basicamente interconfiança. A sua existência leva a maior interação entre os agentes, que acaba por promover maior engajamento cívico, sentimento de pertencimento, maior eficácia coletiva, constituição de controles sociais, maior coesão social e melhores instituições.

O cientista político Eduardo Marques fez um esforço para quantificar a teoria do capital social de Putnam⁷. Para tanto, utilizou a existência de redes como uma analogia (*proxy*) para capital social. Marques calculou o efeito marginal na renda média de diversas variáveis, a partir de uma série de análises multivariadas utilizando modelos GLM (General linear model). Considerando uma renda média de R\$271,00, para São Paulo, foi constatado que para cada ano de estudo há um incremento marginal na renda mensal de R\$6,06. Já para a participação em alguma rede o incremento verificado foi de R\$68,30, provando o enorme potencial do capital social.

No campo teórico são muitos os termos e conceitos utilizados para compreender o fenômeno da associação e do livre debate: *public reasoning*, esfera pública, ação comunicativa, associativismo, capital social, entre outros. Contudo, já é consenso que esse tipo de organização e interação tem um enorme potencial para promover coesão social, desenvolvimento, autonomia e democracia. A grande questão é como

7. MARQUES, Eduardo. Redes sociais, segregação e pobreza em São Paulo. São Paulo: Edusp.

transformar essa teoria em prática e como associar esse potencial às atividades do setor privado.

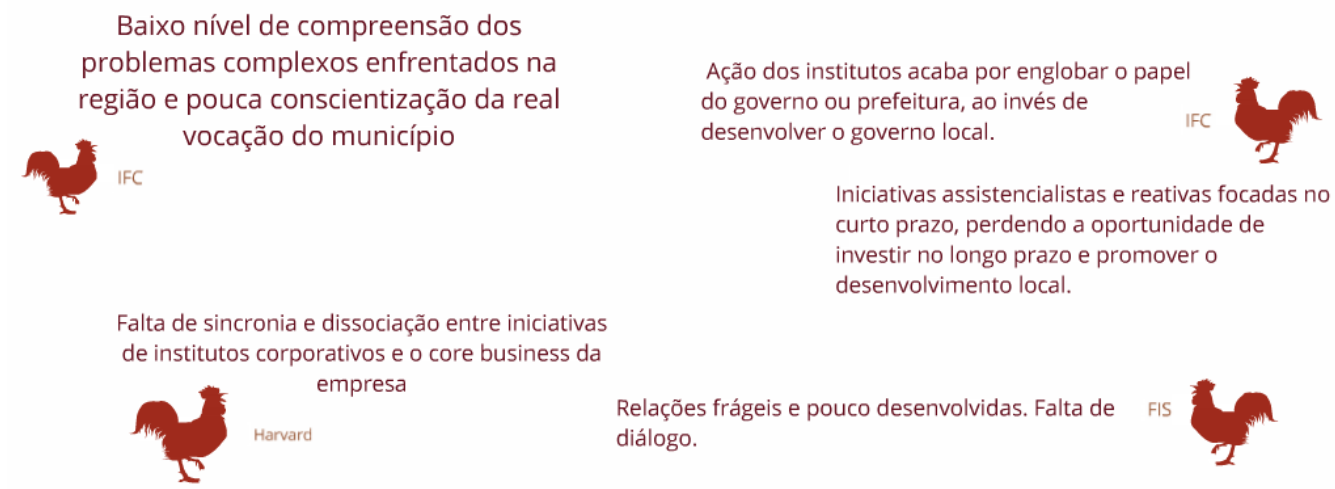
desafios diagnosticados

Com base nas experiências citadas anteriormente, na literatura sobre o tema e nas visitas realizadas a municípios onde há atividade de mineração é possível identificar significativos e recorrentes desafios na relação entre grandes empresas extrativistas e a comunidade onde elas atuam.



De acordo com relatório publicado pelo IFC⁸, braço do banco mundial para o setor privado, esses desafios são previsíveis e se relacionam às seguintes fragilidades, também constatadas:

8. CommDev. Enhancing Benefits to Communities from the Extractive Industry. IFC, World Bank Group.



diversas iniciativas acreditam na metodologia de fóruns

Empresa	Votorantim	Anglo American	Alcoa	Vale do Rio Doce
Projeto	Conselho Municipal	Community Exchange Forum	Conjus – Juruti Sustentável	Inove
Objetivo	“Promoção do diálogo social e interação com os demais setores da sociedade, por meio de engajamento e canais de relacionamento”.	Estimular o interesse da comunidade em desenvolver seu conhecimento para se tornar apta a identificar novas oportunidades, visando o desenvolvimento sustentável.	Promover o desenvolvimento sustentável de Juruti envolvendo todos os setores da sociedade	Programa de desenvolvimento local através da capacitação de pequenos fornecedores locais, do fornecimento de linhas de credito e de um programa de desenvolvimento
Características	Participação de agentes e definição de objetivos previamente estabelecidos	Espaço para que de fato a comunidade coloque suas questões em relação à empresa	Parte do amplo projeto “Juruti Sustentável”. Complementado por Fundo e criação de indicadores	Realizado fórum com o objetivo de identificar ações para o desenvolvimento de fornecedores. Foram definidos grupos de trabalhos e estabelecido um mapa de oportunidades
Dificuldades	Atração e manutenção dos participantes. Presença forte do Instituto Votorantim mas passiva da sociedade	Atração, manutenção e engajamento. Ausência de recursos.		

a metodologia de fóruns tem enorme potencial para fazer frente aos desafios e às fragilidades diagnosticados

Esta proposta reformula a metodologia de fóruns, a realizando em um modelo denominado Nosso Fórum. São consideradas premissas centrais, a necessidade de elaboração de uma agenda, de uma secretaria executiva, de um fundo e de indicadores.



Premissas

Reconhecendo a relação inevitavelmente intensa e de mútua necessidade entre comunidade e empresa focal, sua realidade compartilhada, seus desafios, as dificuldades de experiências anteriores e as características as quais elas estão associadas sugere-se o modelo Nosso Fórum. De acordo com o mesmo, baseando-se nas seguintes premissas é possível criar um novo espaço para articulação da comunidade que empodere a mesma, a torne mais coesa e estruturalmente faça frente aos desafios e fragilidades identificados:

Articulação horizontal entre sociedade civil, governo e empresas possibilitando a cocriação de uma visão comum de futuro

Equidade e justiça

Diálogo e transparência

Internalização da sustentabilidade

Criação de valor + benefícios tangíveis e perceptíveis

Empoderamento

Reconhecimento da dinamicidade e complexidade do sistema

desenvolvimento da economia local

Como descrito neste relatório, há desafios já diagnosticados aos quais a metodologia do fórum pode fazer frente. Portanto, por mais que gradativamente o Nosso Fórum possa expandir suas atividades, recomenda-se que o mesmo se inicie ao redor destes. Considerando a suposição de que nos pequenos municípios onde há mineração a economia local gira em torno da atividade da empresa focal, quase todos os empresários locais são fornecedores diretos ou indiretos dela, portanto é possível assumir que o desenvolvimento dos fornecedores está fortemente relacionado ao desenvolvimento da economia local como um todo. Sugere-se desta forma, que o fórum se estruture através do desafio de desenvolvimento da economia local. É importante que os diversos atores da comunidade, incluindo as empresas e o governo, possam se articular e dialogar, para construir uma visão compartilhada de onde querem chegar e como acreditam ser o caminho para tanto. É interessante que exista um esforço para construir uma agenda.

Agenda (comitês)

Sabe-se, por outro lado, que a viabilidade de envolver todos os agentes em grandes discussões é pequena. Portanto, o Nosso Fórum deve se organizar em diversos comitês, tantos quanto se julgar necessário, de forma a trazer a agenda estabelecida para a prática. Os tópicos a seguir podem ser interessantes.

Desenvolvimento local	Saúde e segurança no trabalho
Desenvolvimento rural	Desenvolvimento pessoal
Desenvolvimento urbano	O papel das mulheres
Desenvolvimento das empresas locais	O papel dos jovens
Articulação setorial	Drogas
Tecnologia e desenvolvimento	Educação, capacitação e coformação
Novos negócios	Sustentabilidade
Infraestrutura	Empoderamento

O comitê de sustentabilidade, por exemplo, pode promover um evento para que as empresas compartilhem boas práticas. Em Vazante há uma empresa que desenvolveu uma forma simples e eficiente de reciclar água e filtrar o óleo utilizado em suas operações. Estas soluções podem servir a outras empresas e trazer ganhos em termos de custos e sustentabilidade para todo o município. Em geral, a articulação setorial pode ser também uma ferramenta importante para promover o desenvolvimento local. Para citar outro exemplo, sabe-se que a mineração emprega mais homens. Um comitê pode se dedicar a discutir qual portanto o papel das mulheres nessas comunidades, onde é possível criar oportunidades para elas.

A ideia da organização em comitês não é fragmentar a atividade do fórum, apenas viabiliza-la com maior facilidade. Cada comitê deve ser responsável por organizar as discussões e eventos respectivos a cada tema, mas qualquer cidadão, empresa ou governo deve ter acesso livre a todo comitê.

Secretaria executiva

Além dos comitês, sugere-se que exista uma secretaria executiva, responsável por garantir a atividade do fórum. Nesse sentido, ela deve se responsabilizar por convidar e mobilizar todos a participarem, organizar os encontros, fazer atas e outras atividades operacionais de gestão. Toda a estrutura deve ser coerente com as premissas estabelecidas, prezando pela equidade e pelo diálogo. Assim, o Nosso Fórum deve ser formado de forma autônoma e independente de qualquer agente específico, de modo a garantir uma gestão horizontal compartilhada pela comunidade. Não se pressupõe a existência de uma figura de coordenador único e fixo.

É importante frisar que todos devem ser convidados e incentivados a participar: representantes das empresas de micro a grande porte dos diversos setores presentes na região, representantes de instituições, toda a sociedade civil, o governo, lideranças e eventualmente especialistas podem ser convidados para tratar de questões específicas. Os gerentes gerais, gestores e funcionários representantes das mineradoras precisam estar ativamente envolvidos como mais um agente de ação no fórum, porém sem a função de coordenador ou administrador geral da instituição, ainda que inicialmente estes possam assumir o papel de articulador primário dos agentes.

Todos os possíveis agentes impactados pelos projetos e ações discutidos precisam estar representados nas reuniões e processo de decisão do fórum. Isto visa a garantir: envolvimento e engajamento de partes interessadas na criação e percepção de sentido, na elaboração da proposta, na definição de objetivos e na determinação dos benefícios visados. Assim, as possibilidades de real implementação e sucesso aumentam muito, da mesma forma que se favorece a manutenção das ações no curto, médio e longo prazo.

O fundo

O Nosso Fórum é um espaço para diálogo e construção coletiva de soluções. O compartilhamento de informações e a circulação do conhecimento já são enormes benefícios, mas podem ser co-construídos projetos e ações que dependam de recursos para ser implementados.

Como já foi relatado, apesar da metodologia de fóruns ser muito promissora, diversas experiências foram mal sucedidas por falta de engajamento dos participantes. A existência de um fundo que financie os projetos do Nosso Fórum é um grande diferencial para garantir a sua atratividade e o envolvimento dos agentes. Mais adiante será melhor detalhado como deve funcionar o fundo. De maneira geral, os projetos propostos no fórum podem ser apresentados via processo específico para requisição de recursos do fundo. Esta instituição deve de forma independente realizar o processo de avaliação em termos técnicos (financeiros) e estratégicos para aprovação dos projetos.

Indicadores

Além do fundo, a existência de indicadores é outro significativo diferencial para o sucesso do Nosso Fórum. A mensuração permite que se entenda a evolução das cidades nas quais a atividade mineradora se instalou, que se monitore as transformações sociais, ambientais e econômicas na região e que se calcule o resultado das ações do fórum. Deverão ser criados indicadores do panorama geral da cidade e também indicadores direcionados ao acompanhamento das ações do fórum.



indicadores gerais

Objetivo central: Entender a evolução das cidades que a atividade mineradora se instalou e monitorar as transformações sociais, ambientais e econômicas.

Já que o objetivo central do fórum é o desenvolvimento local, é bastante importante o fórum ter uma base de informações que o possibilite conhecer melhor a cidade. Além disso, os temas de discussão do fórum devem ser criados e discutidos com base em informações concretas de como a cidade está em relação a uma série de aspectos sociais, ambientais e econômicos. Assim, precisa ser criada uma série de indicadores que disponibilize essas informações.

A construção dos indicadores do panorama geral deve se dar através de um processo que garanta a participação ampla e efetiva da sociedade civil, para que além dos indicadores básicos se contemple aspectos que a própria comunidade considere importante para o desenvolvimento local. Ao longo do tempo, poderá surgir a necessidade de novos indicadores e alguns já monitorados podem se tornar desnecessários. Por isso, os indicadores são uma ferramenta em construção que deve ser aprimorada constantemente.

Os indicadores escolhidos em cada fórum podem se diferenciar bastante, já que cada sociedade irá participar do processo de construção e determinar o que lhe é essencial. No entanto, abaixo se sugere alguns indicadores básicos considerando o desenvolvimento da economia local, que podem ser interessantes em diferentes comunidades. Os mesmos foram estabelecidos considerando o trabalho de campo e o projeto “Indicadores de Juruti” do Projeto Juruti Sustentável da Alcoa:

- Números de alvarás de funcionamento
- Taxa de informalidade
- Associados da Associação Comercial e Empresarial
- Associados ao fórum
- Pessoas ocupadas por setor de atividade
- Empregados diretos e indiretos da Mineradora(s) local(is)
- Empregados diretos da Mineradora(s) por origem
- Recursos concedidos pelo “Nosso Fundo”
- Renda per capita
- Renda média mensal domiciliar
- Índice de Gini (desigualdade de renda)

Os indicadores também podem abranger outros temas como educação, saúde e bem-estar, mas como neste primeiro momento sugere-se a construção do Nosso Fórum ao redor da problemática do desenvolvimento da economia local focou-se a sugestão de indicadores nessa temática.

indicadores direcionados

Objetivo central: Mensurar o resultado das ações do Nosso Fórum.

O Nosso Fórum visa ser um espaço aonde por meio da discussão e análise de informações se identifique problemas críticos da cidade e se formule soluções, traduzidas em ações concretas. Assim, após as ações serem postas em prática, é importante conseguir mensurar

os seus resultados e monitora-los para poder decidir como prosseguir em relação aos pontos tratados. Os Indicadores Direcionados são uma ferramenta essencial para este processo. Quando o fórum detectar algum ponto crítico e criar ações para tratá-lo, serão levantados e monitorados indicadores específicos a esse ponto (Indicadores Direcionados) com a finalidade de auxiliar uma tomada de decisão mais eficiente.

Exemplo 1

Problema crítico: Dependência das pequenas e médias empresas em relação à empresa focal

Levantamento de uma possível ação: Elaborar em conjunto um grande plano de desenvolvimento da economia local

Discussão do problema

Possíveis Indicadores Direcionados:

- Porcentagem de quanto do faturamento de fornecedores locais (pequenas empresas) é da mineradora(s) local(is)
- Porcentagem de quanto do faturamento de fornecedores locais (médias empresas) é da mineradora(s) local(is)
- Porcentagem de quanto do faturamento de fornecedores locais (grandes empresas) é da mineradora(s) local(is)

Monitoramento de resultados, discussão e possível estabelecimento de metas, fortalecendo a tomada de decisão contínua do fórum, empoderando a comunidade, a tornando mais autônoma e desenvolvida.

Exemplo 2

Problema crítico: ineficiência financeira e administrativa dos gestores de empresas locais.

Discussão do problema

Levantamento de uma possível ação: Programa de capacitação e formação financeira desses gestores.

Possíveis Indicadores Direcionados:

- Média de endividamento das empresas locais
- Taxa média de juros de financiamentos de empresas locais
- Porcentagem de empresas locais que tiveram EVA (Economic Value Added – Valor Econômico Adicionado) positivo

Monitoramento de resultados, discussão e possível estabelecimento de metas, fortalecendo a tomada de decisão contínua do fórum, empoderando a comunidade, a tornando mais autônoma e desenvolvida.

Um *detalhe* importante a criação do fórum

O processo de formação do fórum é determinante para sua alavancagem, para garantir seu desenvolvimento adequado e para o sucesso da sua continuidade. Muitas das tentativas de fórum que falharam se comprometeram já nesse estágio inicial. Desta forma, se revela a necessidade de enfatizar elementos cruciais desse processo que não podem ser desconsiderados.

A construção do fórum deve ser realmente horizontal e contar com a articulação tanto de lideranças locais, como de participantes da sociedade civil, empresas e governo. Todos devem ser convidados a participar e ter a possibilidade de participar igualmente. É vital que se compreenda que o Nosso Fórum é um fórum da comunidade, para a comunidade, feito pela comunidade. Ele não pode de forma alguma estar diretamente relacionado a apenas um dos agentes. Não pode levar o nome de nenhuma empresa, nem ser visto como apenas referente a uma parte da comunidade (por exemplo, não é um fórum de fornecedores). Os representantes da empresa focal somente podem

compor parte da secretaria executiva se forem eleitos, como qualquer outro representante. Isto tem o intuito de evitara associação da gestão do fórum com a empresa, reduzindo assim a autonomia deste, o que poderia prejudicar o encaminhamento das discussões e a tomada de decisão coletiva.

Logicamente, a iniciativa da construção do Nosso Fórum não se dá por geração espontânea, portanto é necessário que se instigue a criação do mesmo e aos poucos se articule a sua formação, considerando a contribuição e sugestão de todos. Se, neste caso, a empresa focal está ciente do potencial desta metodologia e deseja aplicá-la, sugere-se que se estabeleça uma parceria com alguma organização terceirizada, especialista em fóruns e Agenda 21. De qualquer maneira, a todo momento deve-se garantir que o princípio da equidade é preservado.

Indicadores É essencial que o Nosso Fórum seja a instituição de um espaço realmente novo, desvinculado diretamente de qualquer outra forma de organização que já tenham sua cultura definida, virtudes e vícios já determinados e arraigados. Fisicamente, não é recomendado que se utilize a estrutura de nenhuma empresa já existente, para que não se associe o fórum a esta.

Por fim, recomenda-se que se dedique atenção à construção de uma rede de comunicação comunitária, paralelamente ao fórum, de forma a potencializar a comunicação intracomunitária e favorecer a adesão ao fórum. Para tanto, workshops e oficinas são metodologias que podem ser muito empoderadoras e multiplicar e aperfeiçoar a capacidade da comunidade de (se) comunicar e sua compreensão do exercício da cidadania. Identifica-se ainda que os jovens podem ser agentes determinantes para o sucesso da proposta.

Resultados esperados

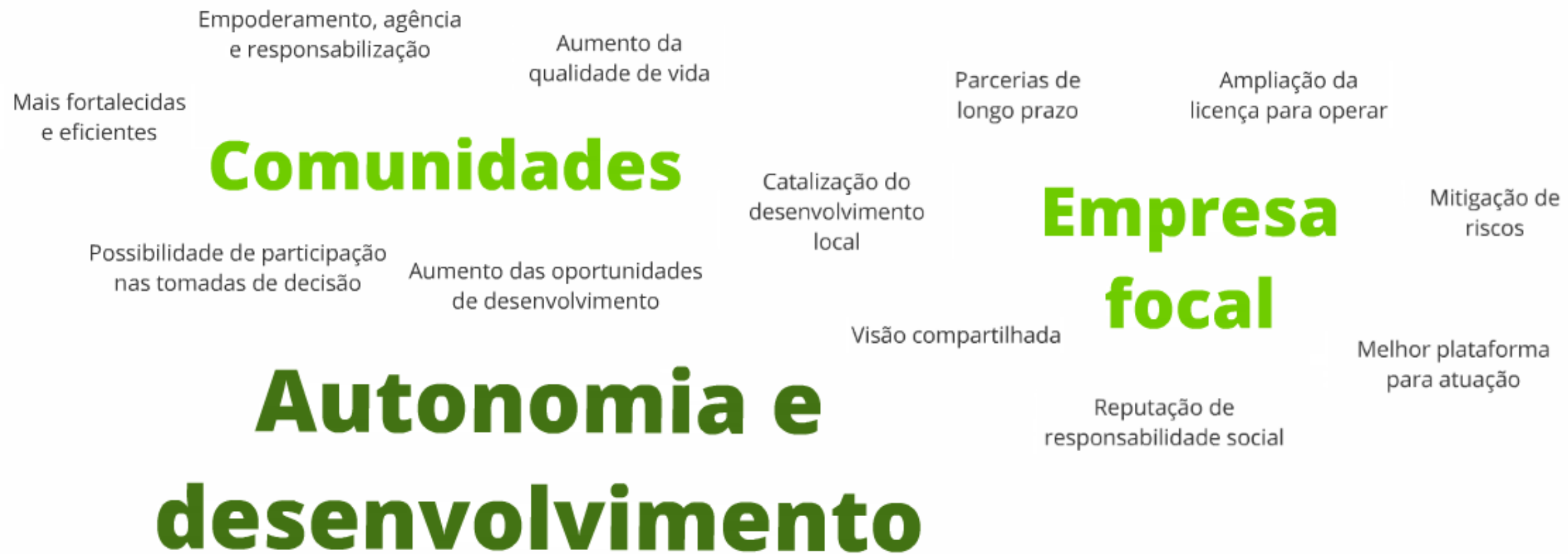
O fórum é a instituição de um espaço que permite a melhor articulação da comunidade (envolvendo sociedade civil, empresas e governo), propiciando uma compreensão compartilhada da realidade e dos desafios e possibilitando tomadas de decisões conjuntas.

Por definição já se trata de um instrumento que potencializa a criação de capital social, que aumenta a coesão social, que empodera a comunidade e é fundamental para que ela se torne autônoma e desenvolvida. Trata-se de um mecanismo que favorece situações ganha-ganha e traz benefícios evidentes tanto para a comunidade quanto para a empresa focal.

A identificação de uma oportunidade real

O sucesso do Nosso Fórum está estreitamente ligado ao seu processo de formação, o qual por sua vez envolve a adesão da comunidade como um todo. Para tanto, como já foi dito, é essencial que os todos participantes vejam neste espaço a possibilidade da construção de benefícios tangíveis.

Como já foi argumentado, o desenvolvimento da economia local é uma necessidade latente nos municípios onde são desenvolvidas atividades mineradoras, portanto se recomenda que o Nosso Fórum tenha



início centrando-se ao redor dessa temática. Dentro deste universo, a partir do trabalho de campo identificou-se um desafio reconhecido tanto pelas pequenas e médias empresas locais como pela empresa focal: a capacitação do empresariado local.

No setor da mineração já existem iniciativas voltadas ao desenvolvimento de fornecedores, porém essa ferramenta pode ser muito potencializada se ao invés de simplesmente proposta e definida pela empresa focal ela for discutida e criada através do mecanismo do Nosso Fórum, com a participação também daqueles que serão realmente afetados por ela

Do ponto de vista da empresa focal o mesmo equivale a uma qualificação de seus fornecedores, do ponto de vista do empresariado local é uma oportunidade de desenvolver-se ainda mais e aprimorar suas atividades. Para o setor público, por sua vez, é um importante reforço na sua missão de promover o desenvolvimento local.

Trata-se, portanto, de um desafio já reconhecido pelas

próprias comunidades, que perpassa todos os agentes envolvidos e que pode ser enfrentado trazendo benefícios concretos para todos os setores da sociedade. Sendo assim, constitui-se como uma excepcional oportunidade para dar ignição ao Nosso Fórum.

Quando isto se concretiza, se realiza o fenômeno tão idealizado pela teoria. É um espaço onde prevalece o “*public reasoning*” defendido por Amartya Sen, quando se define a “esfera pública emancipadora” proposta por Habermas e quando se incentiva a criação do poderoso “capital social” identificado por Putnam. O livre debate englobando quem será diretamente atingido pela ferramenta permite a construção de um mecanismo muito mais eficaz, com ganhos para todos os participantes. Sem dúvidas leva a elaboração de um “plano de desenvolvimento de fornecedores” com probabilidades muito maiores de sucesso.

A empresa focal pode enfim realizar a oportunidade de realmente desempenhar um papel central, catalisador e definitivo no desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua. Todos os desafios identificados anteriormente são mitigados sob esse modelo, o que

resulta em um investimento muito mais eficiente, com resultados tangíveis e de longo prazo.

O aceitamento social, a percepção da responsabilidade social e a licença para operar são incrivelmente potencializados. A perspectiva de parceria e cooperação supera o que poderia ser uma oposição, ao invés de empresa e fornecedor terem uma relação conflituosa é possível estabelecer uma parceria estável e de longo prazo.

Os fornecedores são capacitados e tem a possibilidade de se consolidarem como a melhor e mais competitiva opção para a empresa focal. Toda a economia local acaba por ser envolvida e estimulada. Aos poucos cria-se assim um cenário que facilita a operação da empresa focal, superando gradativamente as limitações devidas à precariedade de estrutura, à baixa capacitação e à fraca qualificação.

As transformações econômicas e sociais decorrentes obviamente também favorecem amplamente a sociedade como um todo. As comunidades tem a possibilidade de se fortalecerem e tornarem-se mais efetivas. Elas passam a ser de fato responsáveis pelo seu próprio destino, além de se beneficiarem diretamente pelo aumento da qualidade de vida e das oportunidades de desenvolvimento.

A atividade mineradora inevitavelmente debruça-se sobre uma realidade complexa. O Nosso Fórum cria um espaço para que os diversos participantes dessa complexidade possam colocar-se e interagir de forma a florescer dessa interação uma compreensão mais profunda, abrangente e compartilhada, portanto com um potencial muito maior de eficiência.

Cria-se um modelo de tomada de decisão conjunto que leva à responsabilização, a criação de valor compartilhado, à cooperação e ao estabelecimento de parcerias de longo prazo. O resultado é o empoderamento, a autonomização e o desenvolvimento da comunidade. Não coincidentemente, esta é simples e justamente a síntese do que é a melhor condição para todos os envolvidos nesse sistema complexo: a sociedade, as empresas e o governo. O Nosso Fórum é o mecanismo que permite essa realização.

Captação de Recursos

Para a elaboração dos meios de captação para o financiamento do desenvolvimento sustentável local, foram estudadas diversas iniciativas e fundos sustentáveis existentes como: o CommDev do IFC (International Finance Corporation), o Programa Inove da Vale e o Fundo Juruti sustentável da FunBio (fundo brasileiro para a biodiversidade) em parceria com a Alcoa.

Inspirado no fundo Juruti sustentável acredita-se que o projeto deve se basear em um tripé de intervenção: (i) um fundo local para financiar projetos; (ii) um fórum para articulação e mobilização social; e (iii) um conjunto de indicadores para monitoração e avaliação dos projetos.



Nosso Fundo

Por quê o Nosso Fundo?

A ideia do fundo surge a partir, principalmente, das necessidades de desenvolvimento identificadas pelo grupo nos municípios onde há operação das mineradoras e das dificuldades por elas enfrentadas ao investir localmente.

Assim, o Nosso Fundo se faz importante pelo fato de extinguir com o papel de Estado que muitas mineradoras acabam tendo ao iniciar ou manter uma operação em municípios pequenos. Também permitir que os investimentos feitos através de recursos das mineradoras sejam fruto das demandas locais, das quais as mineradoras também fazem parte. O contrário de investimentos isolados, sem o apoio ou consulta da população.

O que é o Nosso Fundo?

O Nosso Fundo seria uma forma de captar recursos os quais seriam aplicados de forma eficiente em projetos que promovam o desenvolvimento sustentável dos fornecedores e da economia local em geral. Estes projetos seriam identificados através do Nosso Fórum ou diretamente enviados ao Nosso Fundo através de editais, para posteriormente serem selecionados de acordo com a estratégia e métricas do Nosso Fundo.

Inicialmente, é recomendado que seja estruturado um fundo municipal independente, garantindo assim que os projetos gerem benefícios locais e valor direto para todos (inclusive as mineradoras) que ali atuam. O fundo deve ter administração **independente** com aporte inicial das grandes empresas que atuam no município a fim de evitar que as empresas se envolvam em atividades que não sejam ligadas ao

seu *core business*, como investimentos sociais, por exemplo. A exclusão do setor público como um dos financiadores do fundo, ocorre devido ao enfoque deste em projetos de caráter sócio ambientais relacionados ao impacto das atividades da empresa nas comunidades.

A estratégia de investimentos do Fundo tem que estar alinhada com os mesmos pilares de toda a proposta, os quais são os seguintes:

- Diálogo
- Cooperação
- Desenvolvimento

Alguns exemplos de projetos seriam: fórum, novos negócios, treinamento, desenvolvimento de mão de obra e de fornecedores.

Resumindo, podemos dizer que o Nosso Fundo financia projetos **da Comunidade para a Comunidade**, pois ele está próximo da realidade local. O que nos permite afirmar também que:

Nosso Fundo + Nosso Fórum

=

Projetos relevantes e direcionados

**Como o Nosso Fundo
funcionaria?**

Cada empresa de mineração se comprometerá a doar um valor fixo por ano a fim de manter um investimento confortável para a sociedade e também manter um capital capaz de rentabilizar o fundo. Os objetivos desta estrutura são:

1. Garantir a proximidade das grandes empresas locais uma vez que estas se comprometem a doar um valor fixo a cada ano – articulação setorial;

2. Permitir a existência do fundo a médio-longo prazo.

O recurso aportado neste fundo deverá ser gerenciado por uma instituição financeira isenta.

O órgão **independente** das empresas doadoras deve ser responsável pela coordenação técnica e administrativa do fundo, ou seja, realizar editais, analisar projetos, desembolsar e monitorar. Os projetos a serem investidos serão elaborados e desenvolvidos pelo Nosso Fórum, porém caberá a administração do fundo selecioná-los. Para a seleção dos projetos, recomenda-se que seja utilizada uma ferramenta de valoração dos projetos que calcule o valor presente de investimentos sustentáveis. Ou seja, uma ferramenta que considere os retornos diretos e indiretos dos projetos que são mais complexos de serem mensurados. Um bom *benchmark* é o modelo de análise de projetos utilizados pelo fundo CommDev do IFC, um fundo do IFC e do Banco Mundial para o desenvolvimento sustentável local para empresas do setor de óleo, gás e mineração. Mais informações a respeito desta ferramenta podem ser acessadas no site do CommDev: http://commdev.org/section/tools/fv_tool.

O diagrama a seguir sugere uma possível estrutura do Nosso Fundo.



Plataforma +Juntos

Além do Nosso Fundo, propõe-se que seja desenvolvida uma plataforma de financiamento coletiva chamada Plataforma +Juntos. O objetivo desta plataforma é dar a oportunidade de que a própria comunidade elabore projetos relevantes que atendam suas necessidades e sejam financiadas por outras partes além do fundo. Ou seja, os financiadores podem ser pessoas da própria comunidade ou de fora dela, empresas, organizações e quaisquer outras partes que tenham interesse de que o projeto seja de fato elaborado, desenvolvido e financiado.

Nesta plataforma, projetos serão submetidos online. A organização independente que realizara a administração dos projetos do Nosso Fundo também será responsável pela administração desta plataforma. Os projetos são descritos e apresentados na plataforma e possuem uma meta de financiamento. Valor aportado só vai para a conta do projeto quando a meta prevista de financiamento do projeto é efetivamente arrecadada, garantindo a execução do projeto. Caso contrário, são estornados ao colaborador. As contribuições são feitas através de meios de pagamento virtuais em ambientes seguros.

O projeto piloto da plataforma será financiado pelo Nosso Fundo, como uma iniciativa dentro do escopo de Desenvolvimento. Após este investimento inicial, a ideia é que a plataforma se torne autossustentável financeiramente, uma vez que cobrará uma porcentagem sobre as transações realizadas na plataforma.

O Nosso Fundo e a +Juntos são formas de captação e financiamento de projetos complementares. A ideia é que o Nosso Fundo seja um veículo de financiamento para projetos maiores com exigência de investimento acima de R\$10.000,00, por exemplo, enquanto a plataforma +Juntos seja uma plataforma para projetos menores com

valores abaixo de R\$10.000,00. Cabe ressaltar, entretanto, que esta separação de escopo não deve ser imposta como um limitador, mas sim um direcionador para organizar o fluxo de projetos que serão submetidos. Além disso, o Nosso Fundo e a +Juntos possuem características distintas. O Nosso Fundo exige um nível de burocracia e compliance maior por investir em projetos maiores. A +Juntos possui característica de ser uma plataforma mais aberta que gera alto nível de mobilização social.

Indicadores

Para cada projeto financiado, devem ser construídos indicadores claros e mensuráveis para monitoramento do sucesso de cada projeto. Estes indicadores devem estar alinhados com a estratégia do Fundo e com os indicadores macro das empresas de mineração envolvidas. Assim, tais indicadores devem ser monitorados pelo Nosso Fórum. Recomenda-se que além dos indicadores próprios de cada projeto, os indicadores de sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas realizado para o Fundo Juruti sejam considerados.

Além disso, outro conjunto de indicadores deve ser levado em consideração. Estes estariam relacionados àqueles que monitorariam as ações da administradora do fundo, verificando, por exemplo, se ela está aprovando projetos que refletem as demandas levantadas no fórum.

Resultados Esperados

Com a implementação deste fundo, espera-se que o número de pequenos e médios fornecedores atingidos seja alto num primeiro momento e cresça anualmente, promovendo não só o beneficiamento de alguns, mas do maior número possível deles.

Além disso, espera-se que com a criação do fundo e com, consequentemente, os programas financiados pelo fundo: **(i)** a qualidade de vida das pessoas aumente, **(ii)** aumentem as oportunidades e o desenvolvimento de habilidades locais, **(iii)** Aumente a força e a eficiência da comunidade, **(iv)** permita a participação das pessoas no processo decisório a fim de que elas tenham controle de suas próprias vidas.

Por fim, espera-se que as empresas doadoras também se beneficiem através: **(i)** do fortalecimento de sua reputação por ser socialmente responsável, **(ii)** da mitigação de riscos e licença social para operar e **(iii)** do encontro de suas necessidades futuras no fruto dos programas de capacitação de mão de obra e de desenvolvimento dos fornecedores locais.

